HAL
open science

Convergence numérique et convergence des stratégies de groupe des éditeurs de chaînes de télévision traditionnels en Europe : vers une redéfinition des modèles d'affaires des éditeurs de services de médias audiovisuels historiques

Alexandre Jolin

To cite this version:

Alexandre Jolin. Convergence numérique et convergence des stratégies de groupe des éditeurs de chaînes de télévision traditionnels en Europe : vers une redéfinition des modèles d'affaires des éditeurs de services de médias audiovisuels historiques. Sciences de l'information et de la communication. Université Sorbonne Paris Cité, 2016. Français. NNT : 2016USPCA026 . tel-01539363

HAL Id: tel-01539363

https://theses.hal.science/tel-01539363v1

Submitted on 14 Jun 2017

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.

UNIVERSITÉ DE PARIS 3 – SORBONNE NOUVELLE

ED 267 – Arts & Médias

Thèse pour l'obtention du titre de

Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication

par

Alexandre JOLIN

sous la direction de

Madame Chantal DUCHET

Convergence numérique et convergence des stratégies de groupe des éditeurs de chaînes de télévision traditionnels en Europe : vers une redéfinition des modèles d'affaires des éditeurs de services de médias audiovisuels historiques.

Soutenue publiquement le 21 janvier 2016 devant le jury composé de :

Philippe BOUQUILLION	Professeur HDR en Sciences de l'Information et de la Communication Université Paris13	Rapporteur
Laurent CRETON	Professeur HDR en Sciences de l'Information et de la Communication Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3	Président
Chantal DUCHET	Professeur HDR en Sciences de l'Information et de la Communication Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3	Directrice de thèse
Thomas PARIS	Professeur affilié à HEC School of Management Chargé de Recherches au CNRS	Rapporteur

RESUMÉ

TITRE: Convergence numérique et convergence des stratégies de groupe des éditeurs de chaînes de télévision traditionnels en Europe : vers une redéfinition des modèles d'affaires des éditeurs de services de médias audiovisuels historiques

Nous étudions les stratégies de groupe des éditeurs de chaînes de télévision gratuites et payantes historiques, contraintes par les évolutions rapides et structurelles induites par la convergence numérique. Nous structurons notre démonstration en quatre grandes parties suivant une approche stratégique de tradition descriptive, principalement inspirée par l'école de l'environnement. Au cours des trois premières parties, nous exposerons et débâterons des mutations d'un environnement général que nous aborderons à travers trois dimensions : une dimension technologique, une dimension sociale et une dimension économique et réglementaire qui sera également l'occasion d'étudier les effets de l'environnement général sur les sphères industrielles et concurrentielles. Au cours d'une quatrième partie plus opérationnelle, nous décrivons les stratégies de diversification menées par plusieurs éditeurs de chaînes, en nous concentrant sur les activités relatives à l'édition de services de vidéo. Ce faisant, nous pensons pouvoir démontrer que les stratégies de groupe et les modèles d'affaires des éditeurs de chaînes commerciales et des éditeurs de chaînes payantes européens tendent à converger vers un modèle unique.

Mots clés: Télévision, Modèle d'affaires, Stratégie, Vidéo à la demande, Produits culturels, Nouveaux Médias, Convergence.

SUMMARY

TITLE: The evolution of corporate strategies and business models of traditional TV channel publishers in a convergent environment in Europe

We study corporate strategies led by both free-to-air and paid channels publishers following rapid and structural changes brought by the digital convergence. We structure our work into four main sections following a strategic approach of descriptive tradition, mainly inspired by the environment school. In the first three parts, we will discuss the mutations of the external environment through three dimensions: a technological dimension, a social dimension and an economical & regulatory dimension which will also be the opportunity to study the questions of value chain restructuration and competition. In a last part, we aim to describe the diversifications pursued by a sample of five European TV channel publishers, focusing on activities related to on demand video services. Thus, we're looking to prove that both corporate strategies and business models of free-to air and pay TV channels publishers tend to converge towards a single model.

Key words: Television, Business Models, Strategy, On demand video, Cultural goods, New Media, Convergence.

REMERCIEMENTS

La réalisation d'une thèse est à la fois une aventure personnelle et une histoire de partage. Alors que cette page de ma vie touche à sa fin, il me semblait important et absolument indispensable de remercier certaines personnes sans qui ce projet n'aurait jamais pu aboutir.

Je tenais tout d'abord à remercier Madame Chantal Duchet et Monsieur Laurent Creton pour avoir inspiré un gamin paumé après une première carrière professionnelle avortée.

Madame Duchet une fois de plus pour sa force, sa ténacité et pour m'avoir poussé à aller jusqu'au bout.

À messieurs Philippe Bouquillion et Thomas Paris pour avoir accepté de faire partie de mon jury en tant que rapporteurs.

À l'ensemble de mes collègues et amis de l'IDATE avec qui j'ai eu la chance de pouvoir échanger pendant les cinq années de réalisation de cette thèse. Il ne fait aucun doute que sans eux, la qualité du résultat final de ce travail aurait-été bien moindre. Une mention particulière doit être adressée à Florence Leborgne et Gilles Fontaine, mes parents dans ma vie professionnelle, à Yves Gassot pour m'avoir donné ma chance, et à Hélène Ollivier pour son précieux travail de relecture.

Merci également à mes amis qui m'ont supporté dans les moments les plus difficiles : Renaud Royan, Eduardo Lecleres, Sébastien Olé, Bella Kirby, Emilie Billès, et je m'excuse pour ceux que j'oublie.

Plus que tout, je voudrais remercier ma mère, Colette Jolin, pour son infinie patience et son soutien indéfectible malgré mes très larges dérives lunatiques, mon frère Maxime Jolin, et ma grand-mère Maria Piekosz.

Susana Lobo Caamaño parce qu'elle m'a donné sa maison, son pays, le calme et l'isolement dont j'avais besoin, son infinie patience et tout ce qui était humainement possible de donner. Je ne me pardonnerais jamais les durs moments que je t'ai imposés. Sans toi ce travail n'aurait jamais abouti.

Melissa Moothoo parce qu'elle est la meilleure personne au monde (peut-être la deuxième après ma maman…) et parce que c'est avec elle que cette aventure a commencé.

Et Jessica Barranco pour le dernier mot.

À mon père, Patrice Jolin, et à mon grand-père, Stanislas Piekosz.

SOMMAIRE

Résumé 2

Summary 3

Remerciements 4

SOMMAIRE 6

INTRODUCTION 16

1. DIMENSION TECHNIQUE : vers une "tëlé-visio" totale 35

1.1. L'Élargissement de la distribution technique de la télévision linéaire 36

1.1.1. Un bref historique de la télédistribution 36

1.1.2. L'état de la distribution de la télévision linéaire 39

L'accès à la télévision à l'échelle globale 40

L'état de la télédistribution dans les pays visés 45

1.2. La distribution à la demande des contenus vidéo et la délinéarisation du flux télévisuel 49

1.2.1. La question du routage 50

1.2.2. De l'optimisation de l'utilisation de la bande passante 51

1.2.3. Réseaux & routages 52

1.3. L'hybridation de la distribution technique des contenus vidÉo 54

1.3.1. Réseaux gérés et réseaux ouverts 55

1.3.2. Les technologies de distribution de la vidéo 56

1.3.3. Les Content Delivery Network (CDN) : une forme de "management" de la distribution technique de la vidéo sur l'Internet ouvert 57

1.3.4. Les différents modes d'hybridation des réseaux 58

1.3.5. L'accès à l'Internet ouvert dans le monde et dans les marchés ciblés 60

1.4. La diversification des terminaux 62

1.4.1. L'évolution de l'équipement en téléviseurs 62

1.4.2. Les ordinateurs de salon et portables 64

1.4.3. Les terminaux portables 65

Les smartphones 65

Les tablettes numériques 66

Le multi-équipement 67

1.5. La télévision connectée 67

1.5.1. Les différentes configurations techniques de la télévision connectée 68
Les téléviseurs connectables 70
Les périphériques connectables 71
1.5.2. Les différents modèles d'interface client 73
Les portails 74
Les widgets 75
Le moteur de recherche de contenus 76
1.5.3. Le contrôle de la télévision connectée et les plateformes multi-supports 77
Des télécommandes nouvelle génération 77
Les dispositifs de reconnaissance vocale et gestuelle 79
L'utilisation d'un terminal connecté en interaction avec le téléviseur 79
Vers un nouveau type de plateformes multi-supports 80
De la technique à l'expérience utilisateur 81
2. DIMENSION SOCIALE : La fragmentation de l'audience de la vidéo 83
2.1. La redistribution de l'audience de la télévision 85
2.1.1. La redistribution de l'audience des chaînes en clair 85
Quelles implications pour les chaînes historiques ? 86
2.1.2. Le cas des chaînes payantes 88
2.2. La désagrégation de la télévision 90
2.2.1. Le poids toujours important des dispositifs d'enregistrement 90
2.2.2. L'adoption de la télévision de rattrapage 93
2.2.3. Des disparités suivant les cibles 94
2.2.4. Les programmes consommés en différé 96
2.2.5. Vers une cannibalisation de l'audience du live ? 97
La télévision enregistrée en soutien de la télévision linéaire 98
Le dilemme de la télévision de rattrapage 99
2.3. La télévision face aux nouveaux médias vidéo 100
2.3.1. Le déclin de la télévision linéaire 101
Un taux de couverture en régression 102
Le recul de la durée d'écoute individuelle 103
2.3.2. De la télévision linéaire aux nouveaux médias vidéo 105
2.3.3. La consommation de la vidéo à la demande 107
La vidéo à la demande à l'acte 107
La vidéo à la demande par abonnement 109

La question des effets de substitution 113
2.3.4. Les plateformes de vidéo communautaires 115
Une offre principalement composée de contenus amateurs et semi-professionnels 116
Une demande asymétrique 117
Les plateformes de partage de vidéo rassemblent une plus grande audience 118
L'audience de la vidéo sociale se substitue-t-elle à l'audience de la vidéo professionnelle ? 120
2.3.5. Le piratage électronique des contenus vidéo 121
Entre substitution et pénétration 122
Différents profils de contrevenants 123
2.4. Perspectives du *cord-cutting* en Europe 130
2.4.1. Le *cord-cutting* aux Etats-Unis 131
Un arbitrage par les prix 131
Le cord-cutting est-il une réalité ? 132
2.4.1. Les pratiques de *cord-cutting* existent-elles en Europe ? 134
Un phénomène encore imperceptible 135
2.5. La consommation de la vidéo sur les "seconds écrans" 137
2.5.1. La primauté conservée du téléviseur 139
2.5.2. Des terminaux spécialisés 142
2.6. MÉdias traditionnels et nouveaux mÉdias 144
2.6.1. La télévision : toujours le loisir numéro un des Européens 144
Une hégémonie contestée par les "nouveaux médias" 146
L'Internet : ennemi du prime-time ? 146
2.6.2. Les usages synchrones du téléviseur et des nouveaux médias 148
La dispersion de l'audience et l'économie de l'attention 149
Différents types de multi-tasking 150
Vers une télévision à la fois plus personnelle et plus sociale 153
Une complexification des interactions entre les médias vidéo et leurs audiences 157
3. DIMENSION ÉCONOMIQUE & RÉGLEMENTAIRE : Une nouvelle Économie mondialisÉe de l'audiovisuel 159
3.1. Modèles économiques & financement de l'audiovisuel 162
3.1.1. Les modèles économiques de la télévision traditionnelle 163
Le modèle de la chaîne publique 163
Le modèle de la chaîne commerciale 165
Les modèles de chaînes à péage 169

Le paiement à la séance 170
3.1.2. Différents modes de commercialisation 171
Accès direct et accès intermédié 171
Les modèles d'offres groupées 172
Les modèles de bouquet 173
Les formules "*multiple-play*" 175
Une catégorisation des offres, services et chaînes de télévision 176
Les revenus de la télévision linéaire 178
Les recettes de la télévision linéaire dans les marchés visés 179
3.1.3. Les modèles historiques de la vidéo physique 181
L'érosion de l'appareil de distribution 182
La baisse du prix de vente des vidéogrammes 183
Les recettes de la vidéo physique 184
Les recettes de la vidéo physique dans les marchés visés 184
3.1.4. Les modèles de financement des nouveaux médias vidéo 185
Les modèles innovants des services illicites 187
Les modèles *freemium* 187
Le modèle du mécénat 189
Les recettes de la vidéo à la demande 189
Les recettes de la vidéo à la demande dans les pays visés 190
3.1.5. L'évolution du modèle économique de l'audiovisuel 192
Le financement de l'audiovisuel dans les pays visés 193
3.2. Le marché des droits de programmes : l'exclusivité remise en question 195
3.2.1. De la valeur des programmes audiovisuels 196
La notion de genre 198
Le critère de l'origine des fictions 199
Les obligations de diffusion et d'investissement dans la production audiovisuelle 200
La séparation des activités de production et d'édition en France 202
Aperçu des stratégies de production des chaînes sur le segment de la fiction 204
Le segment des retransmissions sportives 205
L'inflation des coûts du cinéma des fictions et du sport 206
Le segment des formats de programmes 207
Les principales marques de formats TV en Europe 208
La domination des acteurs britanniques et néerlandais sur le segment des formats 209
3.2.2. La territorialité de la concession des droits 209

Des raisons historiques 210
Territorialité et financement de la production 210
Des pratiques commerciales à la recherche du plus grand profit 211
La question de la portabilité 211
3.2.3. La redéfinition de la temporalité de l'accès au contenu 212
Principes et usages de l'exclusivité chronologique 214
La chronologie des médias appliquée aux films de cinéma 215
Approche européenne et approches nationales 215
La rigidité des modèles allemand et français 216
La flexibilité des modèles contractuels néerlandais et britannique 217
Des organisations sensiblement différentes 219
Des pratiques similaires sur le segment des séries 219
Une tendance générale au raccourcissement des fenêtres d'exploitation 220
La polémique de l'incitation au piratage 221
3.2.4. Les dispositifs de lutte contre le piratage 222
Les dispositifs anti-piratage dans les pays visés 222
Un modèle allemand dissuasif 223
La complexité du modèle français 223
Un modèle néerlandais basé sur la médiation 225
Une approche mixte au Royaume-Uni 225
Les dispositifs techniques de gestion numérique des droits (DRM) 227
L'exemple de l'initiative Ultra-Violet (UV) 227
3.3. La recomposition de la chaîne de valeur 229
Des configurations multiples 231
3.3.1. Désintermédiations et ré-intermédiations 233
Des économies d'intermédiaires 234
L'exemple de MyTF1VOD 235
Warner Bros. : l'exemple de la diversité des approches au niveau national 236
Hulu et la syndication de contenu : la problématique de la taille critique 237
Le cas des ligues sportives 239
Le cas de la distribution de contenus vidéo sur supports physiques 241
De nouveaux intermédiaires 242
L'exemple du Studio Lionsgate sur YouTube 243
Zeebox : de la Social TV à l'e-commerce 244
Les guides électroniques des programmes et la menace de dé-médiation 245

Les standards de télévision hybride 246
L'exemple de l'insertion la TV d'Orange sur les téléviseurs connectables Samsung et LG . 249
3.3.2. Une redistribution de la valeur 250
Les éditeurs de chaînes de télévision soumis à un double faisceau de pressions 251
Une revalorisation de la fonction d'éditeur sur l'Internet ouvert 253
Quel arbitrage pour la distribution des programmes ? 255
La problématique du marché adressable 257
3.4. La redéfinition des champs concurrentiels 258
3.4.1. L'élargissement de l'offre de services de médias audiovisuels 259
L'élargissement continu de l'offre de chaînes linéaires 259
L'élargissement de l'offre de services à la demande 262
La concurrence nouvelle des éditeurs de services de médias audiovisuels à la demande sur le marché des programmes 264
3.4.2. Une complexification des relations concurrentielles 265
Tentative de modèle de représentation des positionnements stratégiques des services de médias audiovisuels 267
3.4.3. La mondialisation de l'activité d'édition d'un service de médias audiovisuels 271
La distribution internationale 272
L'édition de déclinaisons locales 272
Le recours aux joint-ventures 273
Les multinationales européennes de l'audiovisuel 274
L'exemple de RTL Group 275
L'édition de services OTT 276
L'exemple HBO Nordic 277
Netflix : les prémices d'une offre globalisée ? 277
La nÉcessitÉ de trouver de nouveaux relais de croissance 278
4. Stratégies Corporate & modèles d'activité : La convergence des modèles d'activité des Éditeurs de chaînes de télévision traditionnels 280
4.1. La diversification des activités d'édition du Groupe ProsiebenSat.1 Media SE en Allemagne 283
4.1.1. Description des activités historiques du groupe ProsiebenSat.1 Media SE 283
Un leader sur le marché de la publicité TV en Allemagne 286
Le tournant du numérique 287
4.1.2. Description des services à la demande du Groupe ProsiebenSat.1 Media SE 288
Description de 7TV 288

Description de Maxdome 289
Description de MyVideo 291
4.1.3. Redéfinition du portefeuille d'activités du groupe ProsiebenSat.1 Media SE et synergies de coûts et de revenus 292
4.2. La diversification des activitÉs d'Édition du Groupe TF1 en France 294
4.2.1. Description des activités historiques du groupe TF1 294
Une société toujours très dépendante des résultats de son antenne principale 297
4.2.2. Description des services à la demande du Groupe TF1 299
Description de MyTF1 300
Description de MyTF1VOD 300
Description de Tfou Max 302
Description de Wat.tv 302
4.2.3. Redéfinition du portefeuille d'activité du Groupe TF1 et synergies de coûts et de revenus 304
4.3. La diversification des activitÉs d'Édition de RTL Group aux Pays-Bas 306
4.3.1. Description des activités historiques de RTL Group aux Pays-Bas 306
Un leader d'audience sur son marché domestique 308
4.3.2. Description des services à la demande de RTL Group aux Pays-Bas 309
Description de RTL XL 310
Description de NLziet 310
Descriptions de Videoland et Videoland Unlimited 311
4.3.3. Redéfinition du portefeuille d'activité de RTL Nederland et synergies de coûts et de revenus 312
4.4. La diversification des activités d'édition d'ITV Plc. au Royaume-Uni 315
4.4.1. Description des activités historiques du groupe ITV Plc. 315
Un leader incontesté sur le marché de la publicité TV au Royaume-Uni 317
Un cœur de métier qui reste prospère 318
4.4.2. Description des services à la demande d'ITV Plc. 319
4.4.3. Redéfinition du portefeuille d'activité du groupe ITV Plc. et externalisations 321
4.5. La diversification des activitÉs d'Édition du Groupe Canal+ en France 323
4.5.1. Description des activités historiques du Groupe Canal+ 323
Une entreprise en difficulté dans son cœur de métier 327
4.5.2. Description des services à la demande du Groupe Canal+ en France 329
Description de Canal+ à la demande et de CanalSat à la demande 330
Description de CanalPlay et CanalPlay VOD 331

4.5.3. Redéfinition du portefeuille d'activité du Groupe Canal+ et synergies de coûts et de revenus 332

La redéfinition du modéle d'activité des éditeurs de chaînes de télévision traditionnels 334

CONCLUSION 335

Le retour des formules payantes..... 337

Vers un yield-management des produits culturels ?..... 339

LISTE DES ILLUSTRATIONS 340

LISTE DES TABLES 348

Bibliographie 351

Ouvrages et publications universitaires 351

Etudes industrielles, publications institutionnelles et livres blancs..... 360

Sitographie sélective 366

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS 368

Glossaire 373

Annexes 385

Annexe 1 – Les industries de contenu face au piratage..... 386

Annexe 2 – Une nouvelle distribution de la valeur en faveur des producteurs et ayants-droit 387

Annexe 3 – Détail de la couverture géographique et des zones utilisées dans les études de l'IDATE 388

Annexe 4 : Le poids de la fiscalité dans le choix du pays d'établissement des Services de Médias Audiovisuels à la Demande (SMAD) 389

Le critère de la TVA..... 389

L'impôt sur les sociétés 391

Les dispositifs d'optimisation fiscale 392

L'exemple de Google Inc. 394

Annexe 5 : Description du service HBO Nordic 395

Annexe 6 : Les déclinaisons de la chaîne Canal+..... 398

Annexe 7 : Le développement de l'activité du Groupe Canal+ à l'international..... 399

Annexe 8 : Disponibilité des meilleures ventes de livres dans les offres des principaux magasins de livres numériques et librairies en ligne au Royaume-Uni en 2015..... 400

"It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change."

One of the six things Charles DARWIN never said[1].

[1] *The Darwin Correspondance Project*, conduit conjointement par l'American Council of Learned Societies et l'Université de Cambridge sous la direction de Jim Secord, Professeur d'Histoire et de Philosophie de la Science à l'Université de Cambridge, Christ's College. http://www.darwinproject.ac.uk/six-things-darwin-never-said ; page consultée le 14/08/2014. Cette citation fût plus tard attribuée à Leon C. Megginson, Professeur à la Louisiana State University, paraphrasant Charles Darwin dans un article publié en 1964 dans la revue Petroleum Management.

INTRODUCTION

L'adoption de la codification numérique de l'information a profondément bouleversé les industries culturelles[2]. Si ses premiers effets ont été incrémentaux, à l'image de la numérisation des techniques de production des contenus médiatiques ou de leur inscription sur des supports de consommation au format numérique[3], la seconde vague d'innovations issue de cette grappe[4] a abouti à une véritable révolution technologique et industrielle communément appelée "Convergence". Cette convergence s'exprime dans plusieurs dimensions : technique, sociale, économique, réglementaire et industrielle.

Sur le plan technique tout d'abord, la standardisation du codage numérique de l'information[5] a permis l'interopérabilité des supports et des réseaux de télécommunication. Les canaux de distribution ont alors cessé d'être exclusifs à un type de contenu précis, voire à une technologie de support. Les terminaux auparavant spécialisés, tels que les lecteurs de disques compacts, baladeurs cassette, téléviseurs ou magnétoscopes, ont évolué pour devenir multimédias[6] et connectables[7]. Les écrans des téléphones mobiles se sont ainsi élargis pour occuper la quasi-totalité de la surface des smartphones actuels, leur capacité de stockage s'est accrue et la qualité de leur système audio s'est considérablement améliorée, permettant leur emploi pour la consommation de fichiers vidéos, musicaux ou de jeux stockés au niveau local

---

[2] Nous favoriseront dans ce travail la définition moins partiale et plus opérante énoncée par l'Unesco dans le rapport : *Les industries culturelles : Un enjeu pour l'avenir de la culture* publié en 1982 aux travaux fondateurs de Theodor W. Adorno et Max Horkheimer (*Dialectique de la raison*, 1944), soit : "on considère qu'il y a industrie culturelle lorsque les biens et services culturels sont produits, reproduits, stockés ou diffusés selon des critères industriels et commerciaux: c'est-à-dire une production en grande série et une stratégie de type économique prioritaire sur toute visée de développement culturel".

[3] Parmi les supports numériques les plus couramment utilisés pour la consommation individuelle des contenus médiatiques : les disques compacts (CD), les DVD, Blu-Ray et dans une moindre mesure les cartes SD, disques laser et mini CD.

[4] Telle qu'elle a été définie par Joseph Aloïs Schumpeter dans *Le cycle des affaires* (1939).

[5] SHAPIRO, Carl. VARIAN, Hel R. *Information rules*. Harvard Business School, 1998.

[6] Selon la définition de l'édition 2014 du dictionnaire *Larousse* : Ensemble des techniques et des produits qui permettent l'utilisation simultanée et interactive de plusieurs modes de représentation de l'information.

[7] Nous désignons par connectable un terminal qu'il est possible de connecté à l'Internet ouvert.

ou en ligne. Le début des années 2010 a par ailleurs vu l'apparition des tablettes numériques. À la croisée du smartphone et de l'ordinateur individuel, dont elle se différencie notamment par une interface logicielle presqu'exclusivement dédiée à la consommation de contenus et non plus à la production, les tablettes ou ardoises numériques connaissent un succès grandissant et sont un fort vecteur d'évolution des usages. Même le téléviseur évolue aujourd'hui pour devenir le point accès principal du foyer connecté.

L'émergence de cette nouvelle génération de terminaux connectables n'aurait pas été possible sans une évolution parallèle des réseaux de télécommunication. La montée des débits et des capacités de stockage, ainsi que les innovations en matière de gestion du trafic, ont elles aussi accompagné les changements qui se sont opérés dans la distribution technique des contenus. Les réseaux jouent désormais pleinement leur rôle d'autoroutes de l'information[8] sur lesquelles transitent des contenus dématérialisés de tous types. Sur le plan pratique, les combinaisons réseaux/terminaux sont maintenant multiples. Il est par exemple possible d'accéder à des chaînes de radio à partir d'un téléviseur connecté au réseau propriétaire d'un câblo-opérateur ou en Over-the-Top[9], de lire un e-book[10] sur une tablette numérique, ou encore d'écouter de la musique via un service en ligne au moyen d'une connexion à l'Internet mobile sur réseau cellulaire de troisième ou quatrième génération.

Mais l'offre ne détermine pas à elle seule l'apparition de nouveaux objets techniques. Et plus que dans les industries traditionnelles, les usages des TIC[11] semblent concourir à l'apparition

---

[8] Rendue populaire par Al Gore, alors vice-président des États-Unis, la métaphore des "Autoroutes de l'Information" s'inscrivait dans un large plan de développement visant à définir une architecture et une infrastructure uniques de réseaux dotés d'une large capacité de débit, d'une aptitude au transport de tout service multimédia, d'une desserte la plus universelle possible, et d'une technologie unifiée. Elles représentaient l'objectif d'une politique planétaire de rénovation des infrastructures sur laquelle devait reposer la "Société de l'information", garantissant l'accès du plus grand nombre à une multiplicité de services, de données et de contenus.

[9] L'expression Over-The-Top (OTT) qualifie un mode de distribution des contenus sur l'Internet ouvert. Il s'oppose à l'expression "service géré".

[10] Selon la définition du *Oxford Dictionary* : Un e-book est "une version électronique d'un livre imprimé qui peut être lue à partir d'un ordinateur ou d'un terminal portable spécifiquement conçu à cet effet".

[11] L'acronyme TIC (ou NTIC) désigne les (Nouvelles) Technologies de l'Information et de la Communication qui regroupent les industries des télécommunications, de l'informatique, de l'Internet et des contenus.

de nouvelles pratiques et de services innovants. Les travaux du Centre de Sociologie de l'Innovation de l'École des Mines de Paris ont déjà mis en évidence la rétroaction des usages sur la technique qui, loin d'être figée, se transforme à mesure qu'elle pénètre la société. Si les premiers écris[12] tendaient à se concentrer sur la phase de conception de l'objet technique qui, une fois diffusé, sortait du champ d'étude de la spécialité au profit des recherches sur l'appropriation[13], Madeleine Akrich s'intéressa dès 1993 au rôle des utilisateurs comme acteurs de l'innovation[14]. Dans le champ des technologies de l'information et de la communication, les travaux consacrés aux usages du *peer-to-peer*[15] – technologie largement associée au piratage électronique[16] – ont permis de confirmer l'importance des utilisateurs organisés en communautés dans l'émergence de nouvelles pratiques massives de consommation des contenus et dans la conception des outils nécessaires à leur mise en œuvre. De même, les travaux récents sur la recommandation des contenus sur Internet, notamment *via* les réseaux socio-numériques, ont montré le rôle de plus en plus participatif des utilisateurs dans la création de services à valeur ajoutée[17]. Il en résulte un nouveau rapport du consommateur au contenu, propre à déstabiliser les équilibres économiques auparavant dans les industries culturelles.

Mais c'est au stade de la consommation que la convergence s'exprime de la façon la plus naturelle dans sa dimension sociale. Inventé par le consultant français Xavier Dalloz, le terme "mobiquité"[18], contraction de mobilité et d'ubiquité, décrit bien, et avec plus d'élégance que

---

[12] LATOUR, MAUGUIN et TEIL (1990), AKRICH (1987, 1989, 1990). Voir bibliographie détaillée.

[13] FLICHY, Patrice. *La question technique dans le recherches sur la communication*, Coll. Réseaux, n°50, "Communication : nouvelles approches", novembre-décembre, 1991.

[14] AKRICH (1993, 1998). Voir bibliographie.

[15] BEUSCART (2002), BAUWENS et SUSSAN (2005), MABILLOT (2014). Voir bibliographie détaillée.

[16] Le "peer to peer" ou en français "pair à pair" (souvent abrégé P2P) désigne un modèle de réseau informatique dans lequel chaque client est aussi un serveur. L'utilisation d'un système pair-à-pair nécessite pour chaque nœud l'utilisation d'un logiciel particulier.

[17] BOTHOREL (2010), BENGHOZI (2011). Voir bibliographie détaillée.

[18] PORTNOFF, André-Yves. DALLOZ, Xavier. *Reconstruire la compétitivité de la France et de l'Europe*. ESKA, Coll. Réalités industrielles, 2010/2, p.84-92.

les acronymes ATAWAD ou ATAWADAC[19], le point d'arrivée du mouvement actuel vers un accès au contenu libéré des contraintes de temps et d'espace. Il s'agit néanmoins d'une vision idéale de l'accès au contenu qui n'est satisfaite que lorsqu'un titre préalablement acheté, ou inclus dans le cadre d'un abonnement à une bibliothèque numérique, est consultable et/ou téléchargeable à partir de n'importe quel appareil connecté, y compris ceux dont l'utilisateur n'est pas le propriétaire. La mobiquité, dans sa forme canonique se heurte de fait à des barrières légales, notamment liées à la protection du droit d'auteur. Par ailleurs, l'état actuel de la technique ne permet pas une réelle ubiquité. En effet, si certains services en ligne sont déjà accessibles sur plusieurs terminaux, l'expérience générale relève encore d'un défaut de continuité et d'importants temps de latence. Le développement des dispositifs de gestion des droits numériques (DRM[20]) et des solutions de "*cloud computing*"[21] devrait répondre au moins partiellement à ces deux problématiques dans un avenir proche.

Ces évolutions simultanées de la technique et des usages ont contribué à une redéfinition du paradigme économique dans lequel évoluent les industries créatives, notamment au stade de la diffusion des contenus. La production, dans sa dimension économique, a en effet été peu impactée par l'intégration des technologies numériques. Les biens culturels restent des œuvres originales découlant d'un processus de création notamment caractérisé par une prise de risques financiers élevée, due au succès aléatoire du produit fini, et des coûts fixes élevés[22]. C'est au stade de la distribution que les effets de la révolution numérique se font le plus ressentir. Comme le soulignent Jean Gabszewicz et Xavier Wauthy, les contenus produits sont par nature intangibles et dénués de valeur économique dans la mesure où leur consommation est impossible en l'état[23]. Leur mise sur le marché nécessite le recours à une interface. C'est la

[19] ATAWAD(AC) : Acronyme d'Anytime, Anywhere, Any Device (et Any Content). Littéralement : quel que soit le moment, quel que soit le lieu, quel que soit le terminal utilisé (et tous types de contenu).

[20] L'acronyme DRM (GDN en français) signifie Digital Right Management. Il désigne communément l'ensemble des mesures techniques mises en place pour contrôler l'utilisation d'une œuvre numérique.

[21] Selon la définition du NIST (National Institute of Standards and Technology), le "cloud computing" est l'accès via un réseau de télécommunications, à la demande et en libre-service, à des ressources informatiques partagées configurables.

[22] CHANTEPIE (2004), BENGHOZI (2006). Voir bibliographie détaillée.

[23] GABSZEWICZ, Jean. WAUTHY, Xavier. *L'appropriabilité économique des biens de contenu*. CEREC, Saint-Louis, 2007.

complémentarité qui lie ces deux composantes qui confère leur valeur marchande aux biens culturels. Historiquement, cette interface pouvait prendre la forme d'un support physique (phonogramme, vidéogramme, livre papier) ou d'un média linéaire (radio, télévision). Dans l'univers immatériel, elle prend la forme d'un "support d'interprétation"[24], c'est-à-dire un terminal recevant un flux d'information *via* une connexion à un réseau de télécommunication. Ce qui pourrait s'apparenter à une simple substitution technique d'un modèle de support de consommation vers un autre s'est en fait avéré être un événement à la portée structurelle. Il a notamment contribué à une reclassification des biens culturels et à une évolution des modèles économiques.

Dans le paradigme économique historique, s'appliquant encore aux activités traditionnelles des industries de contenus, les produits et services culturels s'apparentent à trois types de biens[25]. Des "biens privés" caractérisés par leur rivalité (*rivalry*), quand la consommation de ce bien par un usager entraîne une réduction de la consommation d'autres usagers. C'est par exemple le cas des ventes de contenus sur supports physiques ou encore des ventes d'entrées en salles de cinéma. Des "biens club", eux aussi rivaux, mais plus spécifiquement caractérisés par leur excluabilité (*excludability*). Cette propriété qualifie un bien dont l'accès est limité par un régime juridique particulier, un droit d'entrée où une technologie *ad hoc*. Sont notamment concernées les offres de télévision à péage. Finalement la radio et les chaînes de télévision en clair s'apparentent à des "biens publics", en apparence gratuits mais financés par la vente d'espaces publicitaires à des annonceurs. Or, dans le paradigme de la nouvelle économie de l'immatériel et de l'Internet ouvert, la rareté s'exprime différemment. Un contenu dématérialisé étant par définition indénombrable, il ne peut plus être rival. De plus, leur mise à disposition gratuite, parfois sans recours à une source de financement indirecte, tend à définir l'ensemble des biens culturels comme des biens publics[26]. Suivant cette logique de reclassification des biens culturels, on observe depuis une dizaine d'années un glissement des

[24] BELFLAMME, Jean. WAUTHY, Xavier. *Economie des contenus numériques : bientôt la fin du gratuit ?* CEREC, Saint-Louis, 2012.

[25] Selon la classification des biens économiques définie par Elinor Ostrom à partir des travaux de la théorie des biens publics introduite par Paul A. Samuelson.

[26] CHANTEPIE, Philippe. *Analyse Economiques de la Communication de Contenus sur Numériques sur les Réseaux*. Inspection Générale de L'Administration des Affaires Culturelles, Rapport n°2004-46, Paris, 2004.

modèles économiques appliqués aux services de contenus vers des formules mixtes, incluant une part de gratuité grandissante.

La culture de la gratuité de l'information est présente depuis les débuts de l'Internet. L'échange de fichiers en *peer-to-peer*, qui correspond à un modèle de gratuité pure[27], a ainsi précédé l'apparition des services marchands qui ont dans un premier temps transposé au Web le modèle transactionnel dominant dans l'univers physique (naissance de l'e-commerce des biens culturels, à l'image du lancement d'Amazon dès 1995). La progression rapide du nombre de ménages disposant d'un accès à l'Internet et les progrès des technologies d'accès conditionnels sur Internet ont par la suite permis la viabilité des modèles gratuits, financés par la publicité[28] (YouTube et Dailymotion, tous deux lancés en 2005), et l'introduction progressive d'offres par abonnement (lancement du service de streaming de Netflix en 2007). Enfin, une troisième génération de services de contenus, principalement portés par des "*pure-players*"[29], a développé des modèles mixtes intégrant une part de gratuité dont : le groupage, le modèle participatif et le modèle *freemium*[30].

Nous proposons d'illustrer la transition en cours de modèles principalement payants vers des modèles partiellement gratuits au moyen de la matrice ci-après, basée sur la classification issue de la théorie des biens publics.

---

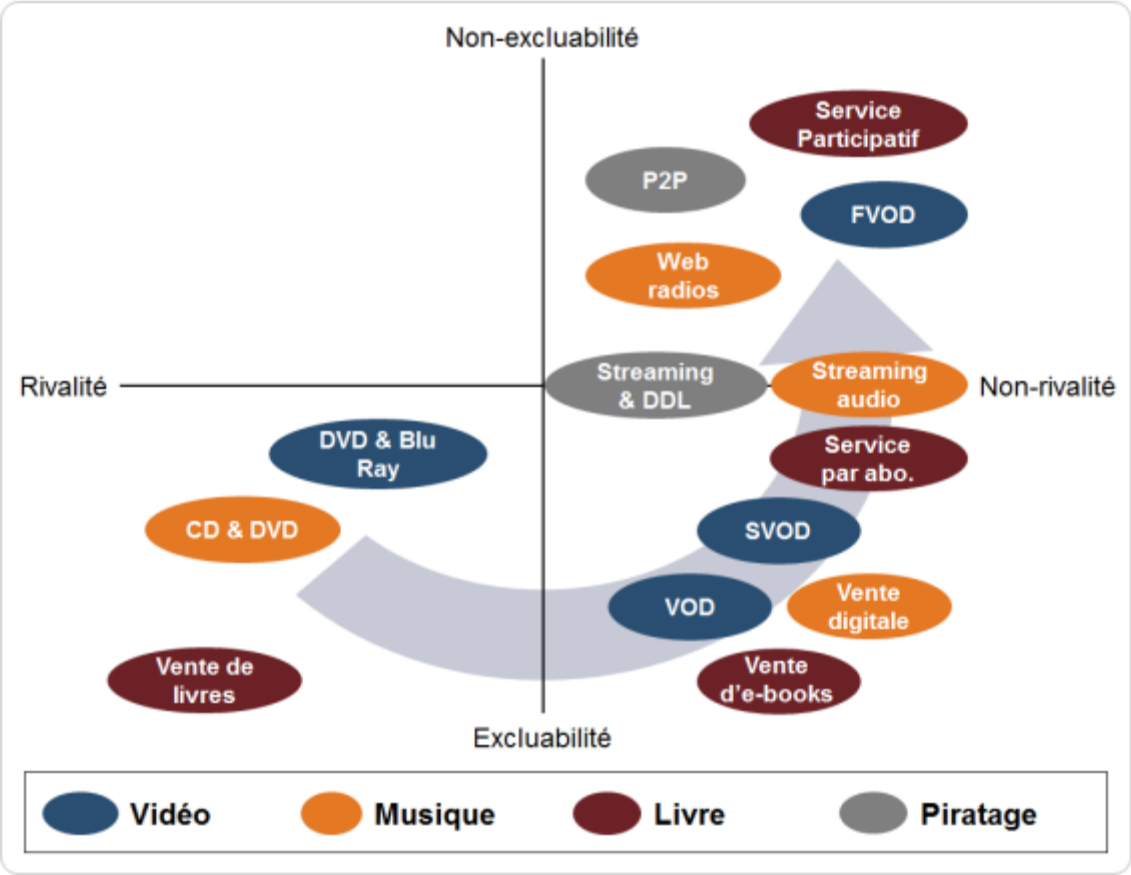
[27] Selon la typologie de la gratuité proposée par Jean Belflamme et Xavier Wauthy. BELFLAMME, Jean. WAUTHY, Xavier. *Economie des contenus numériques : bientôt la fin du gratuit ?* CEREC, Saint-Louis, 2012.

[28] EISENMANN, Thomas. PARKER, Geoffrey. VAN ALSTYNE, Marshall. W., *Strategies for two sided markets*. Harvard Business Review, 2006, p.12.

[29] L'appellation "pure player" désigne communément les entreprises œuvrant uniquement, ou très principalement, sur Internet. La Commission générale de terminologie et de néologie a publié, le 23 mars 2014 au Journal officiel de la République française, la traduction en français "tout en ligne", dont l'utilisation est préconisée dans les textes officiels.

[30] BENGHOZI, Pierre-Jean. LYUBAREVA, Inna. *La Presse française en ligne en 2012 : modèles d'affaires et pratiques de financement*. Paris, DEPS, Cultures études, 2013.

Figure 1 : Illustration de la reclassification des produits et services culturels



Source : IDATE, Le marché mondial des contenus numériques, Juillet 2014

La pénétration rapide du piratage électronique et, dans une moindre mesure, la prolifération des services en accès gratuit sur l'Internet ouvert, se sont globalement révélées destructrices de valeur pour les industries culturelles. Se substituant aux canaux de distribution historiques, qui restent aujourd'hui les principales sources de financement des industries de contenus ; ils contribuent au ralentissement de la croissance du marché, voire à son déclin, et menacent à terme la pérennité de l'activité de l'ensemble des acteurs traditionnels des industries de contenu, créateur y compris. Les recettes du marché mondial de la musique ont ainsi chuté de 20.8 milliards EUR à leur plus haut historique en 1999 à 13.2 milliards EUR en 2014, pour un manque à gagner imputable au seul piratage électronique estimé par l'IDATE à 11.9 milliards EUR à l'échelle globale pour la seule année 2014[31].

Devant les préjudices réels et potentiels induits par les mutations en cours de l'économie des biens culturels, les législateurs nationaux et régionaux (le Parlement européen dans le cas des

[31] IDATE, *Le Marché Mondial des Contenus Numériques*. Première édition, Montpellier, 2015. Voir Annexe 1.

pays membres de l'UE) se doivent de faire évoluer les structures réglementaires actuelles. Les problématiques liées à la convergence impliquent notamment des réflexions sur la protection du droit de la propriété intellectuelle et le respect du droit de la concurrence supposés s'inscrire dans une logique de développement durable des industries culturelles. Du fait de la diversité des produits culturels eux-mêmes et systèmes juridiques nationaux, notamment entre les pays de "droit romano-civiliste", qui privilégient la définition *ex ante* d'une réglementation visant à encadrer le développement de nouveaux produits, et les pays de "droit commun" (*common law*) qui privilégient une approche *ex post* basée sur la jurisprudence, il apparaît difficile d'apporter des solutions homogènes à l'échelle globale et à ces différentes questions.

Ainsi sur la question de la protection du droit de la propriété intellectuelle, la commission européenne laisse aux États membres la charge de mettre en œuvre des mesures de lutte effectives contre le piratage, proportionnées et dissuasives[32]. On observe de fait des dispositifs très différents suivants les pays : création d'une haute autorité spécifiquement compétente en France et instauration d'un mécanisme de réponse gradué, émergence d'organismes non-étatiques compétents pour intenter des actions en justice pour le compte d'ayants-droit (Italie, Pays-Bas), application stricte du droit d'auteur en vigueur et poursuites des contrevenants à l'initiative des ayants-droit (Royaume-Uni, Allemagne). Rappelons par ailleurs que les tentatives nord-américaines visant à élargir les capacités d'application du droit d'auteur afin de lutter contre sa violation en ligne ont pour le moment échoué. Au cœur de ce projet, les emblématiques propositions de loi PIPA et SOPA[33] ont pour principal objectif de limiter l'accès aux sites soupçonnés de piratage situés hors de la juridiction américaine. Ils prévoient notamment des mesures fortement coercitives telles que la possibilité pour le Procureur général des Etats-Unis d'exiger des hébergeurs, éditeurs de sites Web et autres moteurs de recherche l'arrêt des transactions commerciales avec les sites visés ainsi que le blocage de l'accès au site moyennant la collaboration des fournisseurs d'accès à l'Internet. Désavoués par la Maison Blanche et rejetés par les principaux acteurs de l'Internet et les défenseurs de la liberté d'expression, l'inspection de ces deux textes et leurs soumissions aux votes des Chambres du Sénat et des Représentants ont pour le moment été suspendues. À ce jour, les

[32] Selon l'Article 3 de la Directive 2004/48/CE du Parlement européen, relative aux mesures et procédures visant à assurer le respect des droits de propriété intellectuelle.

[33] Les sigles PIPA et SOPA signifient respectivement *Preventing Real Online Threats to Economic Creativity and Theft of Intellectual Property Act* (PROTECT IP Act) et *Stop Online Piracy Act*.

principales actions menées à l'encontre du piratage électronique par les autorités nord-américaines ont été ponctuelles et motivées par des pressions exercées par les principales associations d'ayants-droit de contenus (la RIAA et la MPAA notamment[34]). Nous retiendrons notamment les fermetures contraintes du site Napster, très actif dans l'échange de fichiers musicaux en *peer-to-peer*, en juillet 2001, et celle des sites de la galaxie MegaUpLoad en janvier 2012, davantage spécialisés dans le téléchargement direct et le streaming illégal de contenus vidéo.

Les problématiques liées au droit de la concurrence et au développement durable de l'industrie[35] relèvent quant à elles de la régulation économique. Leur portée est particulièrement structurante dans la mesure où elles conditionnent les relations entre les entreprises aux seins de chaque branche. Sans pouvoir ici non-plus rentrer dans le détail des législations nationales, il est possible d'affirmer que les principaux défis en matière de régulation économique seront de garantir une distribution vertueuse de la valeur entre producteurs/ayants-droit, éditeurs de services et distributeurs sans pour autant nuire au développement des nouveaux canaux de distribution. Là encore, deux logiques s'opposent. Les pays anglo-saxons privilégient traditionnellement une autorégulation des marchés, en gardant toutefois la main concernant les questions d'abus de position dominante ou de pratiques illégales, tandis que les pays d'Europe continentale optent généralement pour une harmonisation progressive des cadres réglementaires imposés aux acteurs historiques et aux nouveaux entrants.

La convergence a enfin été la source d'importants changements dans l'organisation industrielle des secteurs de l'audiovisuel, de la musique, du livre, de la presse et du jeu vidéo, en contribuant notamment à une redéfinition des champs concurrentiels et à une recomposition des filières d'activité. La convergence a été celle de trois domaines : ceux de l'informatique et de l'Internet, des télécommunications et des contenus. Pressentant très tôt les complémentarités possibles entre ces différents actifs, certains groupes ont développé des

---

[34] Les acronymes RIAA et MPAA désignent respectivement la *Recording Industry Association of America* et la *Motion Picture Association of America*. Ces deux organismes visent à la protection des intérêts des sociétés membres notamment à travers des processus de certification des ventes et une forte activité de lobbying auprès des pouvoirs publics.

[35] PARIS, Thomas. *De la Numérisation à la Convergence : le Défi Réglementaire*. La Découverte, Coll. Réseaux, n°139, Paris, 2006, p.49-73.

stratégies d'intégration verticale par voie de croissance interne (création de la Division Contenus chez France Télécom/Orange) ou externe (consolidation du groupe Vivendi autour des télécommunications et des médias sous la direction de Jean-Marie Messier à partir de 1998, rachat de Time Warner par AOL en 2000). Cette première phase de diversification s'est globalement révélée peu fructueuse pour diverses raisons : manque de maturité des technologies et des usages et décote de holding[36] dans le cas de Vivendi, déficit d'expérience dans l'activité cible et stratégie de distribution exclusive trop limitative dans le cas de France Télécom/Orange, incompatibilité des cultures d'entreprises[37] dans le cas d'AOL Time Warner. Depuis, la plupart de ces entreprises se sont recentrées sur leur cœur de métier ou sont en cours de restructuration autour d'un pôle d'activité principal.

Durant une seconde vague de diversification, débutée au milieu des années 2000, les acteurs des trois secteurs impliqués se sont davantage concentrés sur la recherche de synergies et les stratégies de partenariats. S'appuyant sur leur savoir-faire en matière de développement de logiciels, les acteurs de l'Internet, de l'informatique, ainsi que certains fabricants de terminaux, ont ainsi développé des plateformes de distribution de contenus (iTunes d'Apple[38]) ou d'agrégation de services (Google TV par exemple). De la même façon, certains acteurs issus de segments en déclin ont su avantageusement étendre leur activité au Web, à l'image de la société nord-américaine Netflix, œuvrant initialement dans la location de DVD par envoi postal, qui a lancé son service de vidéo à la demande par abonnement en ligne en 2007. Parallèlement, les start-up de l'Internet, par définition très spécialisées dans leur activité, ont entrepris de créer des services originaux, en situation de concurrence indirecte[39] avec les produits et services proposés par les acteurs des contenus et des télécommunications

[36] La "décote de holding" qualifie la situation où la valorisation du total des participations d'une holding est inférieure à sa valorisation boursière.

[37] Selon la définition proposée dans le *Strategor* (6e Édition, 2013, p.16. Voir Bibliographie). La culture d'entreprise "qualifie les divers comportements formels et informels au sein de l'entreprise. La culture donne à l'entreprise une cohérence et une spécificité".

[38] iTunes est initialement né comme un lecteur de fichiers musicaux en ligne en 2001 avant de muter en une plateforme de distribution de contenus (musique dans un premier temps puis vidéo à partir de 2005 et d'e-books en 2010).

[39] La concurrence indirecte est constituée des entreprises proposant un produit ou service différent, mais répondant au même besoin que celui à laquelle l'entreprise cherche à répondre par son offre commerciale.

(apparition des services de streaming audio sur le segment de la musique enregistrée par exemple, lancement des premiers boîtiers OTT et DVR connectés). Se positionnant comme de réelles alternatives aux offres préexistantes, cette deuxième génération de service de contenus sur Internet a réellement redéfini les champs concurrentiels sur les segments de l'édition et de la distribution.

Autre facteur contribuant à la redéfinition du contexte concurrentiel dans les industries culturelles, la globalisation déjà amorcée des sociétés d'édition et de distribution s'est accélérée avec l'émergence de l'Internet ouvert comme nouveau réseau de distribution des contenus. International par nature, l'Internet permet une distribution en direct abolissant ainsi les barrières à l'entrée liées à l'accès aux réseaux de distribution. La distribution "Over-The-Top" implique en outre des coûts de fonctionnements globalement inférieurs à ceux des circuits de distribution physiques et de la distribution sur les réseaux gérés des opérateurs de télécommunication. Le risque financier lié au "ticket d'entrée"[40] sur un nouveau marché national est par conséquent moins important.

La convergence a finalement induit des phénomènes de désintermédiation et ré-intermédiation communs à l'ensemble des industries de contenus. Le marché de gros, incluant les usines de reproduction de contenus sur supports et les distributeurs B to B, est le premier à avoir souffert du passage de l'univers physique à l'univers immatériel. Mis à part dans le secteur de l'édition où subsistent des plateformes d'agrégation dédiées aux librairies en ligne, ce maillon de la chaîne a tout simplement disparu au profit de nouveaux prestataires techniques spécialisés dans le stockage et l'encodage de l'information. Profitant de frais de fonctionnement relativement bas dans l'édition d'un service en ligne et d'une structure de coûts plus avantageuse[41], certains ayants-droit de contenus ont entrepris de distribuer leurs contenus en direct via des plateformes propriétaires ou des magasins en ligne tels qu'iTunes ou Amazon. Il en résulte une désintermédiation des canaux de distribution traditionnels. Encore une fois, le recours à de nouveaux prestataires techniques (développeurs de sites Internet,

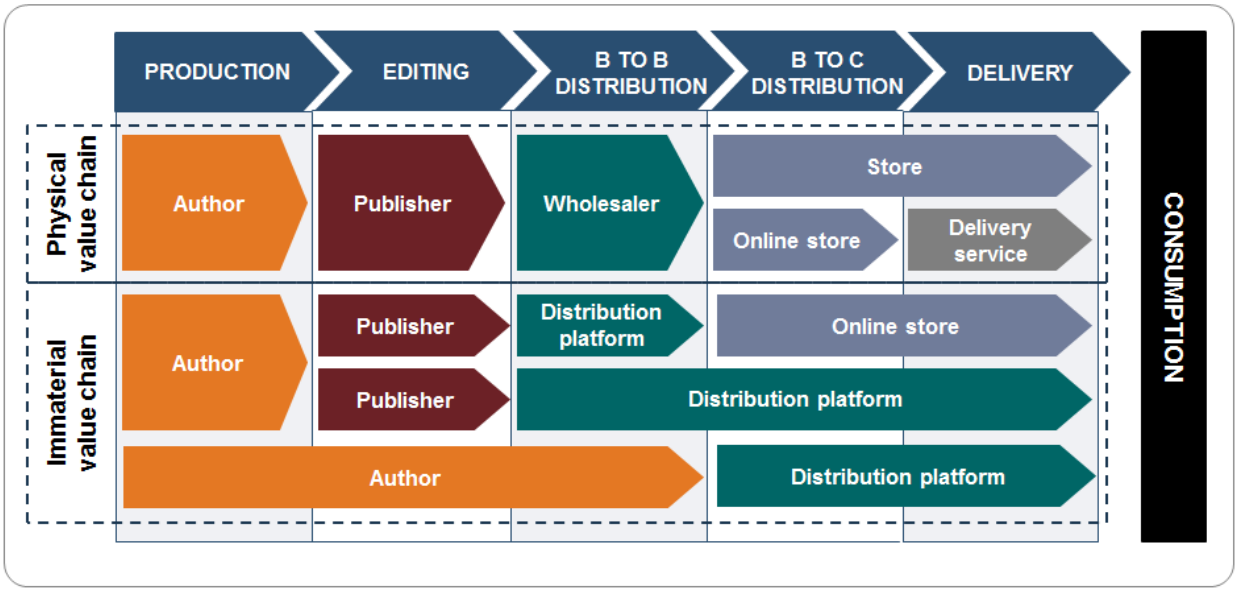
[40] LEHMANN-ORTEGA, Laurence. LEROY, Frédéric. GARRETTE, Bernard. DUSSAUGE, Pierre. DURAND, Rodolphe. *Strategor, Toute la Stratégie d'Entreprise*. Paris, Dunod, 6e Édition, 2013. p. 52.

[41] Voir Annexe 2.

prestataires de CDN[42]) est nécessaire afin d'assurer les tâches auparavant assurées par les éditeurs de services, et opérateurs de télécommunication. Une claire tendance générale au raccourcissement de la chaîne de distribution, caractérisée par une économie d'intermédiaires à la faveur de prestataires techniques spécialisés, se dégage[43].

Ci-dessous un exemple de recomposition des chaînes de distribution appliqué au secteur de l'édition de livres.

Figure 2 : Comparaison des chaînes de distribution des filières physiques et dématérialisées dans le secteur de l'édition de livres



Source : IDATE, Le marché mondial des contenus numériques, Juillet 2014

Bien qu'elle ait déjà induit des mutations radicales et irréversibles dans l'environnement externe[44] et l'organisation des industries culturelles, la convergence reste un phénomène en phase d'expansion qui n'a pas affecté l'ensemble de ses secteurs avec la même intensité.

---

[42] Un Content Delivery Network (CDN), ou réseau de diffusion de contenu, est un ensemble de serveurs, appelés serveurs relais, placés à différents points d'un réseau et contenant chacun une copie d'un même contenu diffusé aux utilisateurs du réseau.

CDN-Tech, Réseau de diffusion de contenu, ou l'accélération de contenu web et mobile, Paris, 2012, p. 18.

[43] GHOSH, Shikhar. *Making Business Sense of the Internet*. Harvard Business Review, 2/1998, p.126-135.

[44] Selon la définition proposée dans par Hitt Ireland et Hoskinson dans *Strategic management: competitiveness and globalization*. HITT, Michael. IRELAND, Duane. HOSKINSON, Robert. *Strategic management: competitiveness and globalization*. Cengage Learning Inc. 8e Édition. Mason, USA. 2009.

L'industrie musicale a été la première à être confrontée à la dématérialisation de la distribution de ses contenus si bien qu'à l'échelle globale, les ventes d'albums dématérialisés et de titres à l'unité sur Internet comptaient pour 73.6 % du volume total des transactions enregistrées en 2013[45] pour 43.0 % des recettes du marché final générées par les services en ligne[46]. *A contrario*, l'industrie du livre repose encore très largement sur les ventes physiques (87.1 % des recettes mondiales de l'industrie provenaient de la vente d'exemplaires papiers en 2013). L'audiovisuel se distingue des autres secteurs des industries culturelles du fait de la prédominance d'un média linéaire dans son système de financement : la télévision. En 2013, 90.4 % des recettes du marché final de l'audiovisuel dans le monde étaient générées via ce canal contre 4.9 % pour les ventes et la location de vidéogrammes et 4.7 % pour la vidéo à la demande sous toutes ses formes[47].

Ce secteur et ses acteurs centraux, les éditeurs de chaînes, n'en demeurent pas moins affectés par la convergence. Le premier effet de la numérisation toujours en cours des méthodes de production et de la télédiffusion fut l'élargissement de l'offre de chaînes linéaires. Le codage digital du flux télévisuel a en effet permis des économies de ressources spectrales qui se sont traduites par une augmentation du nombre de canaux disponibles sur l'ensemble des réseaux de distribution (terrestre, satellite et câble). Parallèlement, l'allégement des coûts nécessaires à l'édition d'une chaîne linéaire en qualité numérique a permis à de nouveaux acteurs de se lancer d'investir le marché de l'édition si bien qu'en France, le nombre total de chaînes linéaires conventionnées et autorisées par le CSA est passé d'une vingtaine au début des années 1900 à 192 en 2013[48]. La numérisation du signal télévisuel a par ailleurs permis l'ouverture des réseaux de la téléphonie fixe et mobile pour la distribution de bouquets de chaînes. Suivant des stratégies établies plus tôt par les câblo-opérateurs et les distributeurs de bouquets par satellite nord-américains, certains opérateurs de télécommunication, devenus

[45] Ventes d'albums et de titres à l'unité cumulées uniquement.

[46] IDATE, *Le Marché Mondial des Contenus Numériques*. Première édition, Montpellier, 2014.

[47] IDATE, *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*. 25e édition, Montpellier, 2014.

[48] Historique reconstitué à partir des comptes rendus et les bilans des chaînes de télévision publiques et privées disponibles sur le site du CSA.

assembleurs et distributeurs de chaînes, ont entrepris d'investir le marché des droits de contenus premium dans le but d'éditer deux types de services[49] :

- des services de vidéo à la demande, généralement accessibles à partir des plateformes de leurs set-top boxes propriétaires et sur l'Internet ouvert ;
- plus rarement des chaînes ou bouquets de chaînes linéaires.

L'adoption généralisée de la codification numérique dans le secteur de l'audiovisuel a eu pour troisième effet majeur de permettre une distribution à l'unité, et sur demande de l'utilisateur, des contenus vidéo, incluant ceux composants les grilles de programmes des chaînes : la télévision de rattrapage ou catch-up TV était née. Opérés par les éditeurs de chaînes eux-mêmes, parfois en partenariats avec des opérateurs de télécommunication, ces services qui permettent de consulter les programmes des chaînes pendant une semaine à un mois après leur diffusion, constituent à la fois un prolongement de l'expérience de la télévision linéaire et un moyen d'adresser les individus ne disposant pas de téléviseurs. Bien qu'ils remportent un vif succès auprès des téléspectateurs et internautes, les services de catch-up TV peinent pour le moment à s'imposer comme de réels relais de croissance.

Outre le renforcement du contexte concurrentiel interne à la filière d'activités évoqué plus tôt, les éditeurs de chaînes ont été confrontés dès la fin des années 2000 à une nouvelle forme de concurrence portée par des services de vidéo à la demande par abonnement sur Internet. Le modèle d'affaires de ces services, qui combine un positionnement premium et/ou très segmenté du catalogue de contenu, un modèle de tarification par abonnement, et une distribution en priorité sur l'Internet ouvert se rapproche de celui des chaînes de télévision à péage avec lesquelles ils rentrent en compétition. Si cette nouvelle forme de concurrence indirecte reste limitée dans les marchés européens, elle semble participer aux phénomènes de "*cord-cutting*" et "*cord-shaving*" observés sur le marché nord-américain[50]. Enfin, l'apparition des premiers téléviseurs connectables, dotés d'une interface logicielle intégrant généralement une offre de services ainsi qu'un magasin d'applications, est un fort élément de rupture dans la mesure où pour la première fois, les chaînes de télévision sont concurrencées sur leur terminal de prédilection.

---

[49] BEBERT, Charles. *Opérateurs téléphoniques et sociétés de télévision : une nouvelle forme de concurrence*. ESKA, Coll. Réalités industrielles, 2009/2, p.61-66.

[50] ALLEMAN (2010, 2013), KATZ (2013). Voir bibliographie détaillée.

Dans un contexte technologique, social, économique et réglementaire en constante évolution, il apparaît de fait intéressant d'observer les stratégies *corporate*[51], ou stratégies de groupe, mises en œuvre par les groupes de télévision historiques, c'est-à-dire les éditeurs de chaînes linéaires présents à l'ère de la télévision analogique, en vue d'adapter leur offre à cette nouvelle donne industrielle et concurrentielle. Car si l'émergence des nouveaux canaux de distribution des contenus audiovisuels peut être perçue comme une menace lorsque ces services sont opérés par des sociétés concurrentes, ils s'imposent également comme de formidables leviers de valorisation des catalogues de programmes et comme de futurs relais de croissance. Ce faisant, nous pensons pouvoir démontrer que les stratégies de groupe et les modèles d'affaires des éditeurs de chaînes commerciales et des éditeurs de chaînes payantes européens tendent à converger vers un modèle unique.

Nous structurerons notre démonstration en quatre grandes parties suivant une approche stratégique de tradition descriptive, principalement inspirée par l'école de l'environnement[52]. Nous postulons en effet que les mouvements stratégiques des entreprises suivies s'effectuent en réaction par rapport aux mutations rapides et structurelles de leur milieu, sur lequel elles ont finalement peu d'influence. En d'autres termes, elles sont au centre d'un processus de sélection industrielle induit par les changements de leur environnement externe. Au cours des trois premières parties, nous exposerons et débâterons de l'évolution de cet environnement que nous aborderons à travers trois dimensions : une dimension technique, une dimension sociale et une dimension économique et réglementaire qui sera également l'occasion d'étudier les effets de l'environnement général sur les sphères industrielles et concurrentielles. Au cours d'une quatrième partie plus opérationnelle, nous décrirons les stratégies de diversification menées par plusieurs sociétés éditrices, en nous concentrant sur les activités relatives à l'édition de services de vidéo.

Nous constituons pour ce faire un panel de cinq acteurs, tous issus du secteur privé. Nous excluons les éditeurs de chaînes publiques de notre champ d'étude dans la mesure où ces

---

[51] Selon le Strategor, la "*corporate strategy*", ou stratégie de groupe, s'intéresse aux synergies entre ces différents métiers et à la cohérence du portefeuille d'activité […]".

LEHMANN-ORTEGA, Laurence. LEROY, Frédéric. GARRETTE, Bernard. DUSSAUGE, Pierre. DURAND, Rodolphe. *Strategor, Toute la Stratégie d'Entreprise*. Paris, Dunod, 6e édition, 2013.

[52] MINTZBERG, AHLSTRAND et LAMPEL (1998), MINTZBERG et LAMPEL (1999), HANNAN et FREEMAN (1977, 1989). Voir bibliographie détaillée.

acteurs sont contraints par des obligations spécifiques qui les empêchent de déployer librement des stratégies industrielles. Afin d'étendre la validité externe de nos observations tout en garantissant une homogénéité suffisante à notre corpus de travail, nous choisissons de suivre quatre sociétés éditant principalement des chaînes commerciales en clair. Toutes ces sociétés sont établies dans des marchés européens que nous qualifierons d'avancés : l'Allemagne, la France, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Les critères de développements retenus sont les suivants : un niveau de PIB par ménage et un montant des dépenses en produits et services audiovisuels supérieurs à la moyenne européenne, un taux de pénétration de la télévision approchant les 100 %, un ratio recettes de la publicité TV/ménage et un taux de pénétration des offres payantes supérieur à la moyenne de la zone. Les sociétés choisies, ProSiebenSat.1, le Groupe TF1, RTL Nederland[53] et ITV font toutes parties de la première génération d'éditeurs de chaînes de télévision commerciales dans leur pays respectif. Toutes ont débuté leur activité dans les années 80 (tout du moins en tant que chaîne commerciale de droit privé) et occupent une position de leader sur leur segment de marché. Enfin, afin de soutenir la thèse de la convergence des stratégies des éditeurs de chaînes de télévision commerciales avec celles des éditeurs de chaînes à péage, nous étudierons également le cas du Groupe Canal+. *In fine*, nous pensons prouver que ces deux catégories d'éditeurs tendent à évoluer vers un nouveau modèle d'affaires visant à la valorisation dans le temps, et dans une phase ultérieure au cas par cas, d'un catalogue de programmes *via* une distribution multicanal employant une diversité contrôlée des modèles d'accès gratuit et payants.

Du fait du caractère multidomestique du secteur audiovisuel, nous limitons l'étude du portefeuille d'activités des acteurs étudiés aux services distribués au niveau national. L'étude des stratégies d'internationalisation des groupes de télévision est également un sujet d'actualité passionnant mais relève d'un autre travail de recherche, basé sur une méthodologie différente.

---

[53] L'étude de la filiale néerlandaise de RTL Group nous a paru plus pertinente que celle de sa branche allemande. Les stratégies OTT y sont plus développées si bien que cette division nationale a été qualifiée *de terrain d'expérimentation du groupe* par son propre CEO.

http://variety.com/2014/tv/spotlight/rtl-groups-netherlands-operation-embrances-digital-delivery-1201150817.

Page consultée le 23/06/2014.

Ci-dessous, la liste des sociétés étudiées dans le cadre de ce travail de thèse ainsi qu'un détail de leurs structures de rattachement (société mères) et de leurs portefeuilles d'activités valables au 1er Juin 2015.

Table 1 : Listes des acteurs étudiés

Nom du groupe	Société mère	Portefeuille d'activités	Implantation géographique
ProSiebenSat.1	ProSiebenSat.1 Media SE	• Édition de chaînes en clair • Édition de chaînes thématiques • Édition de services de vidéo à la demande • Production • Distribution de programmes audiovisuels • Gestion de droits audiovisuels • Édition musicale	**Allemagne**, Autriche, Suisse.
Groupe TF1	Groupe Bouygues	• Édition de chaînes en clair • Édition de chaînes thématiques • Édition de services de vidéo à la demande • Coproduction • Distribution de films et de programmes audiovisuels • Gestion de droits audiovisuels • Édition de vidéogrammes • Édition de sites Web	**France**, 58 autres pays principalement localisés en Europe (groupe Eurosport international en cours de cession).
RTL Group	Bertelsmann	• Édition de chaînes en clair • Édition de chaînes thématiques • Édition de services de vidéo à la demande • Production & coproduction • Distribution de films et de programmes audiovisuels • Distribution de programmes audiovisuels • Édition de chaînes de radio	Luxembourg, Allemagne, **Pays-Bas**, France, Belgique, Hongrie, Croatie, Espagne, Asie du Sud-Est (dans le cadre d'une *joint-venture* avec CBS).

ITV	ITV Plc.	• Édition de chaînes en clair • Édition d'une chaîne thématique • Édition de services de vidéo à la demande • Production • Gestion de droits audiovisuels	**Royaume-Uni**.
Groupe Canal+	Vivendi	• Édition de chaînes premium • Distribution de bouquets de chaînes • Édition de chaînes thématiques • Édition de chaînes en clair • Édition de services de vidéo à la demande • Coproduction • Distribution de bouquets de chaînes • Distribution de films et de programmes audiovisuels • Édition de vidéogrammes • Gestion de droits audiovisuels	**France**, Zone Caraïbes (Antilles et Guyane française), Zone Afrique francophone (30 pays), Zone océan Indien (La Réunion, Mayotte et l'Île Maurice), Zone océan Pacifique (Nouvelle-Calédonie, Polynésie française et Australie), Pologne, Vietnam.

Sources : Publications officielles et sites Web des groupes suivis. Périmètre au 1er juin 2015.

Notons que cette liste a été constituée sur la base du niveau d'avancement des diversifications des éditeurs de chaînes traditionnelles en 2014 et que depuis, d'autres firmes ont déployé des stratégies de groupe qui leur aurait parfaitement valu de figurer au sein de cet échantillon. Parmi elles : le Groupe M6, le Mediengruppe RTL Deutschland, qui a depuis rattrapé son retard sur sa sœur néerlandaise, Cmore en Scandinavie, ou encore Sky au Royaume-Uni, mais dont le cœur d'activité à nettement migré vers la distribution commerciale depuis ses débuts.

Rappelons enfin que cette thèse a été réalisée dans le cadre d'une convention CIFRE conclue entre l'IDATE[54], l'Institut De l'Audiovisuel et des Télécommunications en Europe, et l'IRCAV[55], laboratoire rattaché à l'Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3 et à l'ENS de la rue d'Ulm. Il constitue à la fois une synthèse et un approfondissement des travaux menés dans le cadre de ce partenariat au cours des quatre dernières années. Tout au long de notre démonstration, nous nous appuierons en partie sur des rapports et les bases de données historiques et prévisionnelles qu'il m'a été donné de produire pour l'IDATE depuis 2011. Hors mention spécifique, l'ensemble des représentations graphiques et des données fournies sont issues de ma production dans le cadre de l'IDATE. Des extraits de ces publications sont disponibles en Annexes et disséminés dans le corps de ce travail de thèse. Nous appuierons par ailleurs nos démonstrations sur une grande diversité de sources tierces incluant : des rapports industriels publiés par des régulateurs nationaux, des sociétés de conseil, ou encore des syndicats professionnels, des publications périodiques officielles (rapport d'activité, documents de référence, prospectus d'introduction en bourse) édités par les sociétés constituant notre panel, ainsi que par des articles tirés de titres de presse spécialisés, d'extrait de séminaires et d'études privées confidentielles. Dans la mesure du possible, nous tâcherons d'illustrer chacun des phénomènes discuté à l'échelle des marchés d'où sont issus les acteurs étudies en dernières partie. Cependant, du fait de la grande hétérogénéité des sources, il arrivera que nous soyons obligé de nous reposer sur un nombre plus limité d'exemples que nous penserons avoir valeur d'autorité.

[54] L'IDATE est l'Institut De l'Audiovisuel et des Télécommunications en Europe. Depuis 1977, l'IDATE s'est imposé, par la compétence de ses équipes d'études spécialisées, comme une référence dans le suivi des marchés des secteurs télécoms, Internet et médias.

[55] L'IRCAV est l'Institut de Recherche sur le Cinéma et l'Audiovisuel. Les recherches développées dans le cadre de l'IRCAV couvrent l'ensemble du domaine cinématographique et audiovisuel : du cinéma des premiers temps aux productions numériques, du cinéma de fiction au documentaire, du film de famille au cinéma expérimental, de la télévision à la vidéo, de la photographie au téléphone mobile, de la publicité aux créations destinées aux musées et galeries d'art. Elles relèvent de plusieurs disciplines, notamment l'esthétique, l'histoire, l'économie, la sociologie, le droit, l'anthropologie, la sémiologie et la communication.

1. DIMENSION TECHNIQUE : VERS UNE "TÊLE-VISIO" TOTALE

Dans son article *Cinéma Total : essai sur les formes futures du cinéma*[56] paru en 1944, René Barjavel décrit un art fortement dépendant de la technique et évoluant parallèlement à elle vers une forme parfaite aspirant à plus de réel. Cette prédiction est en passe de se réaliser pour l'ensemble des médias vidéo[57] qui peu à peu se libère des carcans que leur imposaient leurs technologies historiques pour s'abstraire de toute loi d'espace et de temporalité. La diversification des techniques de télédistribution et la multiplication des écrans, portables pour certains, ont déjà contribué au développement de services plus interactifs et personnalisés. Les progrès à venir en matière de très haut-débit mobile et de "*cloud computing*", tendent à compléter les avancées précédentes dans le sens d'une transparence de la technologie à la faveur de la seule "expérience utilisateur". À ce stade, l'accès aux contenus vidéo aura évolué vers une forme que nous pourrions qualifier de "têle-visio totale"[58].

La rupture technologique à l'origine de ces mutations est évidemment l'adoption généralisée du codage binaire de l'information, qui trouve ses origines dans la cybernétique de Norbert Wiener[59], et s'est depuis imposé comme le langage universel de l'informatique, des télécommunications et des médias. Son utilisation pour la codification des contenus audiovisuels a initié plusieurs phénomènes majeurs qui continuent de façonner le futur de la distribution et de la consommation de la vidéo. Nous identifions notamment :

- l'élargissement de la distribution technique de la télévision linéaire aux réseaux de la téléphonie fixe et mobile ;

[56] BARJAVEL, René. *Cinéma Total : essai sur les formes futures du cinéma*. Édition Denoël, Paris, 1944.

[57] Suivant une définition technique d'un média, soit : "une technique ou un ensemble de techniques permettant aux hommes de communiquer l'expression de leur pensée, […]" (BALLE, 2003). Sont inclus les médias autonomes (DVD, Blu-ray) les média de diffusion (la télévision linéaire) et de communication (les services de vidéo à la demande). Voir bibliographie détaillée.

[58] Étymologiquement, le mot télévisions vient de la combinaison du grec *têle* et du latin *visio*. Ces termes signifient respectivement "loin" et "l'action de voir".

[59] WIENER, Norbert. *Cybernetics. Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. New York, Hermann et Cie et Cambridge (Mass.), The MIT Press, 1948.

- la délinéarisation du flux télévisuel et plus généralement la distribution à la demande des contenus vidéo ;
- l'hybridation de la distribution technique (*delivery*) des contenus vidéo sur les terminaux connectables ;
- la diversification du nombre de terminaux de consommation ;
- la connectivité nouvelle du téléviseur.

Les trois premiers points sont liés aux évolutions techniques des réseaux de communication et de télécommunication[60] et aux innovations en matière de transmission des données tandis que les deux derniers relèvent de l'apparition de nouveaux terminaux connectables et multimédias.

1.1. L'ÉLARGISSEMENT DE LA DISTRIBUTION TECHNIQUE DE LA TÉLÉVISION LINÉAIRE

Si dans un premier temps, la numérisation des flux télévisuels a principalement contribué à une économie de bande passante et à l'élargissement de l'offre de chaînes linéaires sur les réseaux hertziens terrestres, du câble et du satellite, elle a ultérieurement permis d'élargir la distribution technique de la télévision aux réseaux de la téléphonie fixe et à l'Internet ouvert sur réseaux fixes et mobiles de troisième et quatrième générations.

1.1.1. Un bref historique de la télédistribution

Les réseaux hertziens, constitués d'antennes terrestres émettrices et de répéteurs, ont été les premiers à être déployés à grande échelle. La réception du service s'effectue au moyen d'une antenne râteau de type Yagi[61] qui peut être collective. Le transport des signaux analogiques ou codés numériquement se fait par la propagation d'ondes radioélectriques dans l'atmosphère. Bien que les premiers essais aient eu lieux dans les années 1920, ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale que la couverture des réseaux terrestres s'est réellement étendue dans les pays les plus développés. Aux Etats-Unis par exemple, il existait moins de dix stations d'émissions en 1945. Dix ans plus tard, la quasi-intégralité du territoire gigantesque de l'État fédéral était couverte. Un peu plus tardive en France, la couverture du

[60] Voir glossaire.

[61] L'antenne Yagi ou antenne Yagi-Uda, du nom de ses inventeurs japonais, Hidetsugu Yagi et Shintaro Uda, est une antenne à éléments parasites utilisable des HF aux UHF.

réseau hertzien est passée de 10 % du territoire couvert en 1953 à 90 % en 1969[62]. Aujourd'hui, la couverture de la TNT[63] en France atteint les 97 %[64].

Le câble est le second mode de transmission des programmes TV à s'être développé. Contrairement à la diffusion hertzienne, la câblodistribution repose sur un réseau filaire de câbles coaxiaux ou de fibre optique. Il est donc nécessaire d'être raccordé au réseau pour recevoir les programmes. La télévision par câble ou CATV (*Cable Television*) est née aux Etats-Unis au début des années 1950. Il s'agissait dans un premier temps d'un système auxiliaire à la télévision hertzienne visant à apporter un complément de couverture dans les zones où la réception individuelle des ondes était difficile telles que les secteurs urbains très densément peuplés, les vallées encaissées, etc.[65]. La câblodiffusion s'est réellement développée à partir de 1965. Avec l'élargissement de la bande passante, le câble a rapidement permis de distribuer un nombre de chaînes plus important que les réseaux hertziens, s'imposant quasiment comme un nouveau média à part entière. À ce stade, les offres de télévision par câble restaient de simples services d'accès : les usagers payaient pour accéder à des chaînes financées par la publicité. Une troisième phase, débutée au milieu des années 1970, a vu le développement des larges offres de chaînes et des modèles de bouquets payants que nous connaissons aujourd'hui[66]. Parallèlement, le secteur a connu une période de concentration où une partie des régies locales se sont réunies pour former des groupes commerciaux. Plus récemment, la numérisation des signaux et l'augmentation constante de la bande passante efficace, notamment grâce à l'emploi de la fibre optique, ont conduit les câblo-opérateurs à quitter le seul marché de la télédiffusion pour se diversifier vers l'accès à Internet, la téléphonie, etc.

---

[62] ALBERT, Pierre. TUDESQ, André-Jean. *Histoire de la radio-télévision*. Presse Universitaire de France, 1ère édition, 1981, p.73.

[63] TNT : l'acronyme TNT signifie Télévision Numérique Terrestre. Il définit la diffusion de chaîne de télévision au format numérique sur réseau terrestre.

[64] Selon le site du CSA. http://www.csa.fr/Television/La-reception/La-reception-de-la-TNT-par-l-antenne-rateau. Site consulté le 08/09/2014.

[65] LAFRANCE, Jean-Paul. *Le câble ou l'univers médiatique en mutation*. Québec, Éditions Québec/Amérique, 1989, p.24.

[66] LAFRANCE, Jean-Paul. *Le câble ou l'univers médiatique en mutation*. Québec, Éditions Québec/Amérique, 1989, p.34.

Les premiers tests de télédiffusion par satellite ont été réalisés aux Etats-Unis avec le lancement de la station spatiale *Comstar* en 1965. Mais c'est réellement à la fin des années 1980 que ce mode de diffusion s'est développé[67]. On distingue deux types de télédiffusion par satellite : le satellite de diffusion direct ou DBS (*Direct Broadcasting System*), également appelé DTH pour *Direct to Home*, et la télévision à antenne collective par satellite, ou SMATV (*Satellite Master Antenna Television*). Le premier cas de figure correspond à la réception d'une offre de télévision multichaîne, gratuite ou payante, par satellite au moyen d'une antenne parabolique et d'un décodeur associé raccordé au poste de télévision. La diffusion satellitaire à destination des antennes collectives a deux finalités. Elle est tout d'abord utilisée pour desservir les bâtiments de grande taille tels que les hôtels, hôpitaux et immeubles d'habitation. Dans ce cas, le service est facturé directement par l'opérateur de télédiffusion au gestionnaire de l'établissement ou aux propriétaires des logements d'habitation. Le second usage du satellite SMATV se situe au niveau du marché B to B "de gros". Le flux *broadcast* émis par le satellite est capté par une antenne parabolique de grande capacité située au niveau de la tête de réseau[68] d'un câblo-opérateur local qui garde à sa charge la fonction de distributeur commercial des services. Au cours des années 1990, les développements conjoints du câble et du satellite ont permis la montée en puissance du nombre de chaînes disponibles et l'amélioration de la qualité de service. Ce phénomène s'est accéléré avec le début de la numérisation des réseaux à partir du milieu des années 1990 et a perduré au cours des deux décennies suivantes, accompagnant notamment le développement de la télévision haute définition[69].

Dernier réseau en date à avoir été employé pour la diffusion de service de télévision linéaire sur le téléviseur, le réseau de la téléphonie fixe a préexisté aux autres réseaux de télédiffusion. Mais c'est seulement à l'âge du numérique, et grâce à l'adoption du protocole de transmission IP, que la reprise de bouquet de chaînes a été possible. Les toutes premières tentatives remontent au milieu des années 1990, mais c'est au cours de la décennie suivante que le

---

[67] ALBERT, Pierre. TUDESQ, André-Jean. *Histoire de la radio-télévision*. Presse Universitaire de France, 1ère édition, 1981, p.89.

[68] La tête de réseau est le "point de départ" à partir duquel les données sont injectées dans les différentes branches du réseau. Il s'agit d'une station technique où sont centralisées les actions de gestion du trafic.

[69] La haute définition, siglée HD, désigne une classification d'équipements de télédiffusion et de vidéo numérique ayant une définition d'au moins 720p (1280 par 720 pixels).

lancement d'offres d'IPTV s'est intensifié. Le Canada, la France et la Corée du Sud sont des pays précurseurs en la matière avec l'apparition d'offres multi-chaînes dès le début des années 2000 (notons qu'en ce qui concerne la Corée du Sud, les services les opérateurs télécoms se contentaient de distribuer des services de vidéo à la demande sous IP tandis que les bouquets de chaînes linéaires restaient émis au moyen d'un système de diffusion broadcast). Les États-Unis ont pour une fois été retardataires dans l'adoption de la télévision IP. Les premiers services de ce type, distribués par AT&T et Verizon, n'ont ainsi été lancés qu'en 2005.

Notons finalement que la distribution de chaînes linéaires sur les réseaux cellulaires 3G et 4G de la téléphonie mobile relève du webcasting[70], c'est-à-dire d'une transmission sous IP à travers l'Internet ouvert au moyen d'une technologie de streaming vidéo. Il ne s'agit donc pas à proprement parler de télédiffusion. Il existe par ailleurs des systèmes de télédiffusion *broadcast* adaptés à la réception sur terminaux mobiles mais ceux-ci sont basés sur des réseaux de diffusion terrestre et satellite.

1.1.2. L'état de la distribution de la télévision linéaire

On distingue communément quatre grands réseaux d'accès aux services de télévision linéaire : le réseau terrestre ou réseau hertzien, le satellite (DTH), le câble et les réseaux de la téléphonie fixe. Dans ce dernier cas on parle le plus souvent d'IPTV[71]. Mis à part l'IPTV, qui par définition transmet nativement de l'information codée numériquement, les trois autres réseaux ont dans un premier temps été utilisés pour le transport de signaux analogiques avant de débuter leur transition, toujours en cours, vers le numérique.

La segmentation des modes d'accès à la télévision employée par l'IDATE, et par la majorité des acteurs du secteur, est la suivante :

- **Le réseau terrestre**. Nous entendons par "foyers terrestres" tous les ménages équipés d'au moins un téléviseur et recevant uniquement ou principalement les chaînes de télévision *via* une antenne râteau.

[70] AGNOLA, Michel. LE CHAMPION, Rémy. *La télévision sur Internet*. Paris, Presses Universitaires de France, 2003, p.7.

[71] L'IPTV ou télévision IP est une forme de télévision diffusée sur un réseau utilisant le protocole IP. Dans l'industrie, elle désigne communément les services de télévision linéaires distribués par les fournisseurs d'accès à l'Internet.

- **Le câble**. Nous entendons par "foyers câblés" tous les ménages équipés d'au moins un téléviseur et recevant uniquement ou principalement les chaînes de télévision *via* le réseau de câblo-opérateur.

- **Le satellite**. Nous entendons par "foyers satellite" tous les ménages équipés d'au moins un téléviseur et recevant uniquement ou principalement les chaînes de télévision au moyen d'une antenne parabolique.

- **L'IPTV**. Nous entendons par "foyers IPTV " tous les ménages équipés d'au moins un téléviseur et recevant uniquement ou principalement les chaînes de télévision *via* une connectique xDSL ou fibre optique.

Seul le poste de télévision principal de chaque ménage est comptabilisé. La somme des foyers terrestres, câble, satellite et IPTV est donc égale au nombre total de foyers équipés en téléviseur(s). Il n'y a donc pas de doubles comptes. Nous privilégions systématiquement les offres payantes multi-chaînes comme étant celles associées au téléviseur principal. Les autres téléviseurs du foyer n'étant pas comptabilisés, il est difficile de déterminer si ceux-ci sont raccordés au câble ou au satellite, *via* une offre payante multi-écrans, ou si elle relève d'un autre mode de réception. Souvent, ces autres téléviseurs reçoivent des offres de chaînes gratuites distribuées sur les réseaux terrestres, satellite ou par les services antenne du câble.

Suivant les conventions en vigueur dans l'industrie, nous segmentons le marché mondial de la télévision selon cinq grandes zones : Afrique/Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique latine, Asie/Pacifique et Europe. Le détail des pays inclus dans chaque zone est présenté en Annexe 3.

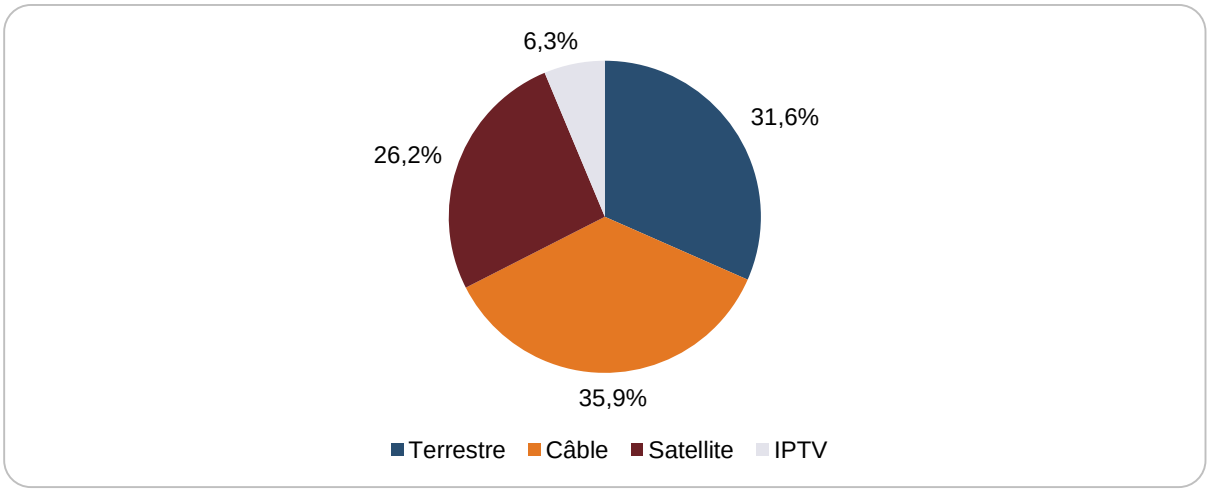
L'accès à la télévision à l'échelle globale

D'un point de vue "franco-centré", il semblerait évident de penser que la TNT ou encore l'IPTV soient les modes d'accès à la télévision les plus courants. Pourtant, l'observation de la distribution de l'accès à la télévision à l'échelle globale suivant les quatre principaux réseaux de distribution montre une image qui, de ce point focal, peut paraître quelque peu exotique.

À la fin de l'année 2013, le câble était en effet le premier mode d'accès à la télévision linéaire sur le téléviseur principal dans le monde. À cette date, un total de 550 millions de ménages était raccordé au câble, soit 35.9 % du nombre total de ménages disposant d'au moins un poste de télévision en état de marche. Le réseau terrestre arrive en seconde position avec 31.6 % du nombre total de ménages contre 26.2 % pour le satellite et 6.3 % pour l'IPTV.

Figure 3 : La distribution de la télévision par mode d'accès dans le monde en 2013

(% du nombre total de ménages équipés en téléviseur)

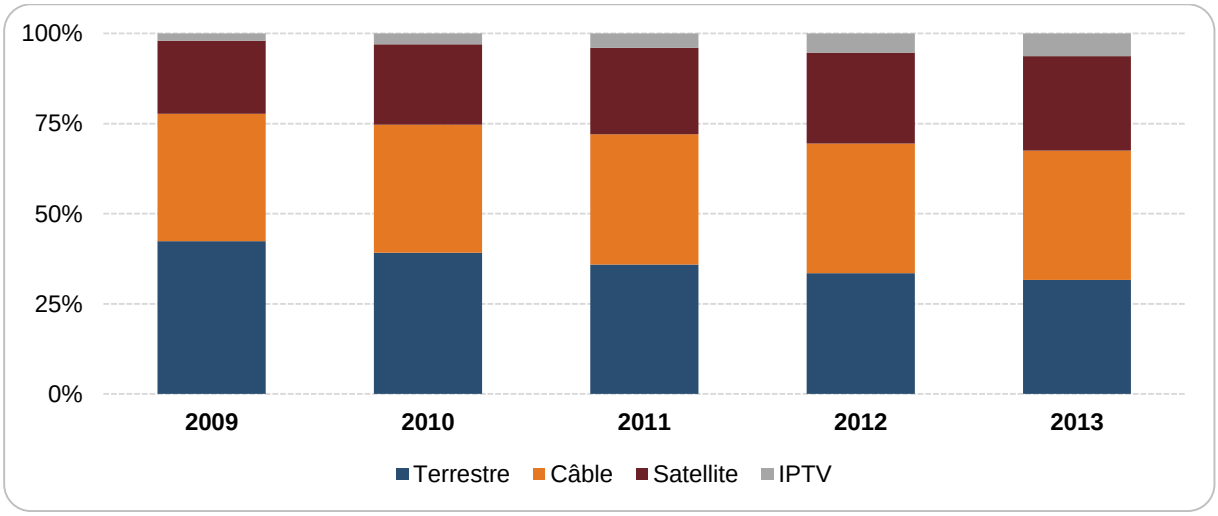


Source : IDATE. Le Marché Mondial de la télévision et des Nouveaux services vidéo, Juillet 2014.

Si l'on observe l'évolution de cette distribution dans le temps, on remarque clairement les effets de substitution aujourd'hui à l'œuvre. Le réseau terrestre, qui ne permet la réception que d'un nombre réduit de chaînes par ailleurs disponibles à partir les autres modes d'accès à la télévision linéaire, tend à perdre du terrain au profit des offres de chaînes élargies proposées sur le câble, le satellite ou l'IPTV. Entre 2009 et 2013, les parts relatives du câble, du satellite et de l'IPTV ont respectivement progressé de 0.6, 5.9 et 4.3 point(s) quand dans le même temps, la part de la télévision terrestre dans le marché mondial de la télédiffusion a chuté de 10.8 points.

Figure 4 : Évolution de la distribution de la télévision par mode d'accès dans le monde entre 2009 et 2013

(% du nombre total de ménages équipés en téléviseur)

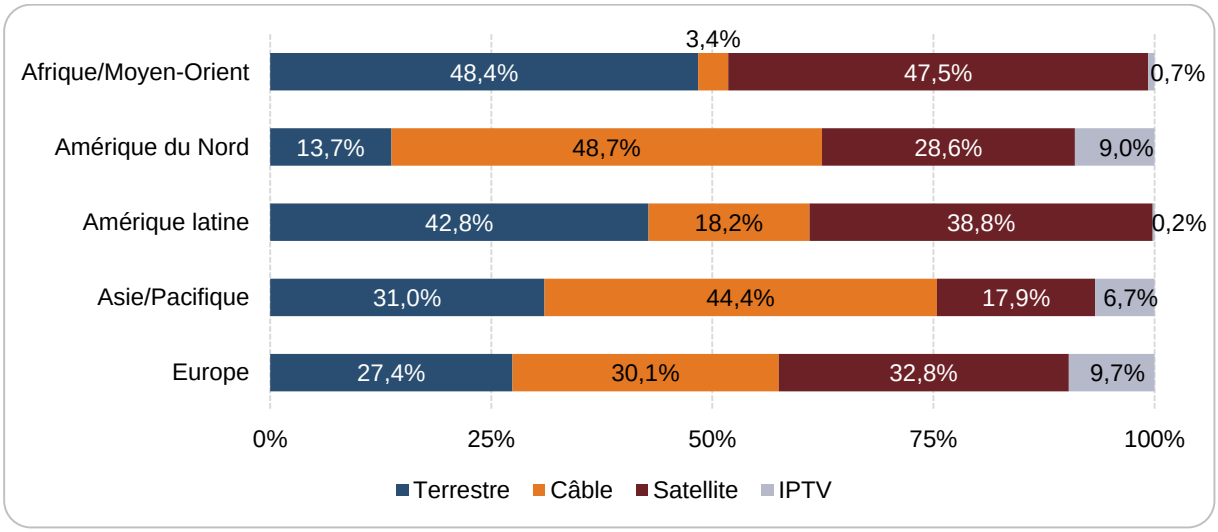


Source : IDATE. Le Marché Mondial de la télévision et des Nouveaux services vidéo, Juillet 2014.

La distribution de l'accès à la télévision varie en outre grandement d'une zone à l'autre. Historiquement, le câble s'est développé en priorité dans les pays aux territoires étendus alternant zones densément et faiblement peuplées (Chine, Russie), les pays à l'organisation politique décentralisée tels que les États fédéraux (les Etats-Unis, le Canada, l'Allemagne), ainsi que dans les pays multilingues tels que les États du Benelux ou la Suisse[72]. Ce mode de télédiffusion est donc plus courant en Amérique du Nord, en Asie/Pacifique et en Europe centrale et en Europe de l'Est. Les satellites géostationnaires permettent de couvrir uniformément une large zone géographique. Ce mode de télédiffusion est donc particulièrement efficace pour desservir les zones au relief accidenté (zones de montagne, archipels d'îles) ou pour combler les zones blanches des autres réseaux. Le satellite s'est également fortement développé dans les pays accusant un retard dans le développement d'infrastructures de câblodistribution tels que le Brésil ou l'Inde. Il est ainsi l'un des modes d'accès à la télévision les plus utilisés en Afrique/Moyen-Orient et en Amérique latine. L'IPTV est, pour le moment, l'apanage des pays les plus développés même si des services ont récemment été lancés en Afrique du Nord, au Moyen-Orient et en Asie centrale. Ce mode de réception est principalement répandu en Amérique du Nord, en Europe occidentale ainsi qu'au Japon et en Corée. La télédiffusion terrestre perd du terrain partout dans le monde mais reste très présente dans les zones les moins développées.

Figure 5 : Distribution des modes d'accès à la télévision par zone en 2013

(% du nombre total de ménages équipés en téléviseur)



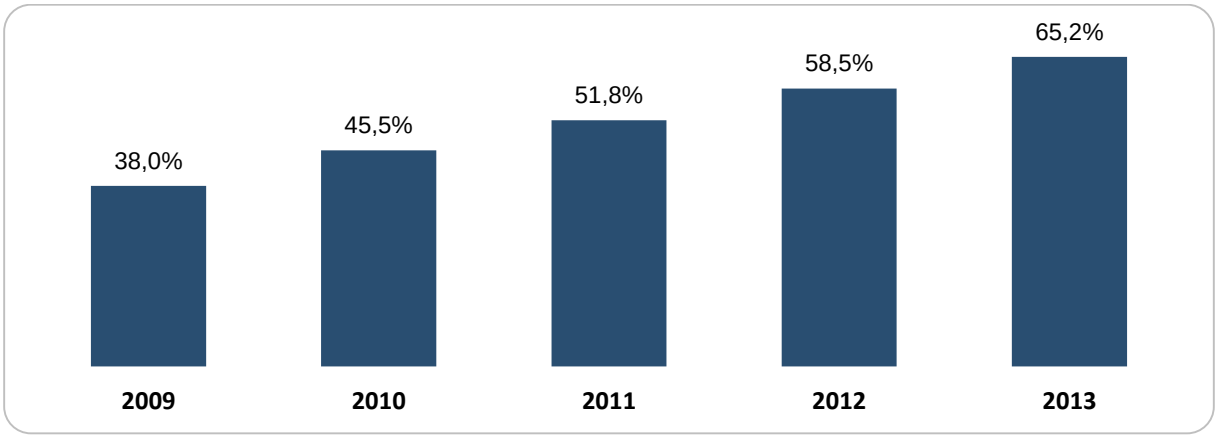
Source : IDATE. Le Marché Mondial de la télévision et des Nouveaux services vidéo, Juillet 2014.

[72] Dans les pays multilingues, le développement du câble a permis d'étendre l'offre de chaînes nationales sur réseau terrestre, aux chaînes des pays limitrophes partageant la même langue qu'une partie de population locale.

L'état de la numérisation de la télédiffusion varie elle aussi fortement suivant les zones et les réseaux considérés. Elle progresse cependant régulièrement partout dans le monde. En 2009, seuls 38.0 % des foyers accédaient à une offre de télévision en qualité numérique à l'échelle globale contre près des deux tiers à la fin de l'année 2013.

Figure 6 : Évolution de la pénétration de la télévision numérique dans le monde entre 2009 et 2013

(% du nombre total de ménages équipés en téléviseur)



Source : IDATE. Le Marché Mondial de la télévision et des Nouveaux services vidéo, juillet 2014.

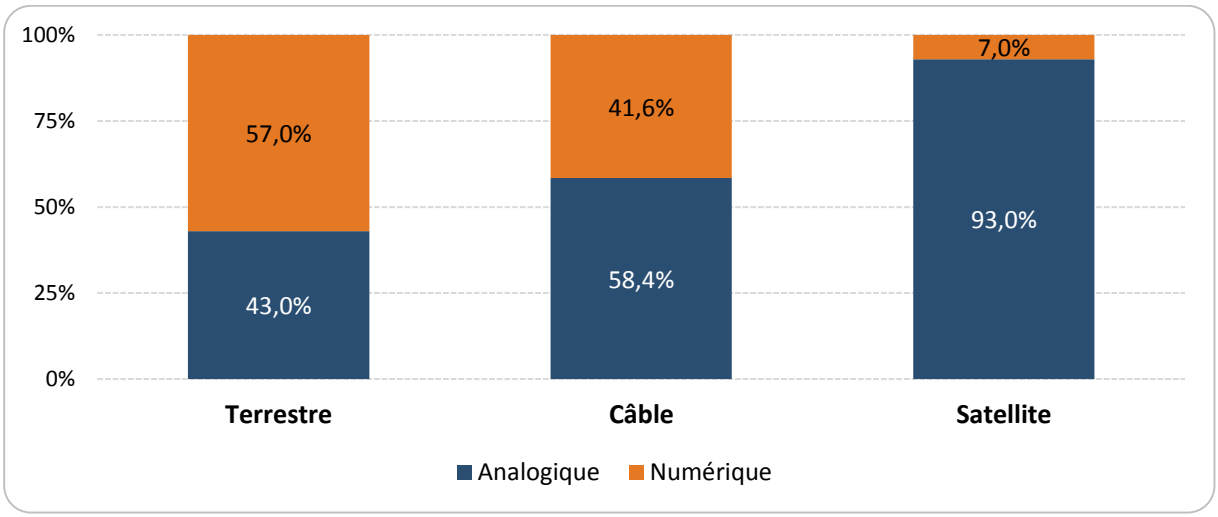
Malgré les politiques actives de numérisation de la télédiffusion terrestre menée à travers le monde, la diffusion par antennes hertziennes en mode analogique reste courante, principalement dans les marchés les moins développés. En 2013, seuls 43.0 % des foyers accédant à la télévision au moyen d'une antenne râteau sur leur téléviseur principal recevaient un signal codé numériquement.

La numérisation des réseaux de câblodistribution est un processus long, qui nécessite d'importants investissements financiers pour la mise à niveau des infrastructures techniques, ce qui peut expliquer seuls 58.4 % des foyers accédant à la télévision *via* le câble reçoivent une offre de chaînes en qualité numérique dans le monde en 2013. De manière générale, la numérisation du câble est plus avancée dans les pays ayant connu une phase de concentration du secteur de la câblodistribution autour de grands acteurs privés (Etats-Unis, Canada Allemagne, Pays-Bas, etc.) que dans ceux où elle repose encore sur un tissu de régies privées ou publiques locales (Asie/Pacifique, Europe de l'Est).

Le satellite est pour sa part entré dans la dernière phase de sa numérisation. Seules quelques stations spatiales continuent d'émettre en analogique afin de desservir des foyers qui ne sont pas encore équipés en récepteurs numériques, notamment en Amérique latine et en Asie.

Figure 7 : Évolution de la pénétration de la télévision numérique par réseau dans le monde en 2013

(% du nombre total de ménages équipés en téléviseur, par réseau)

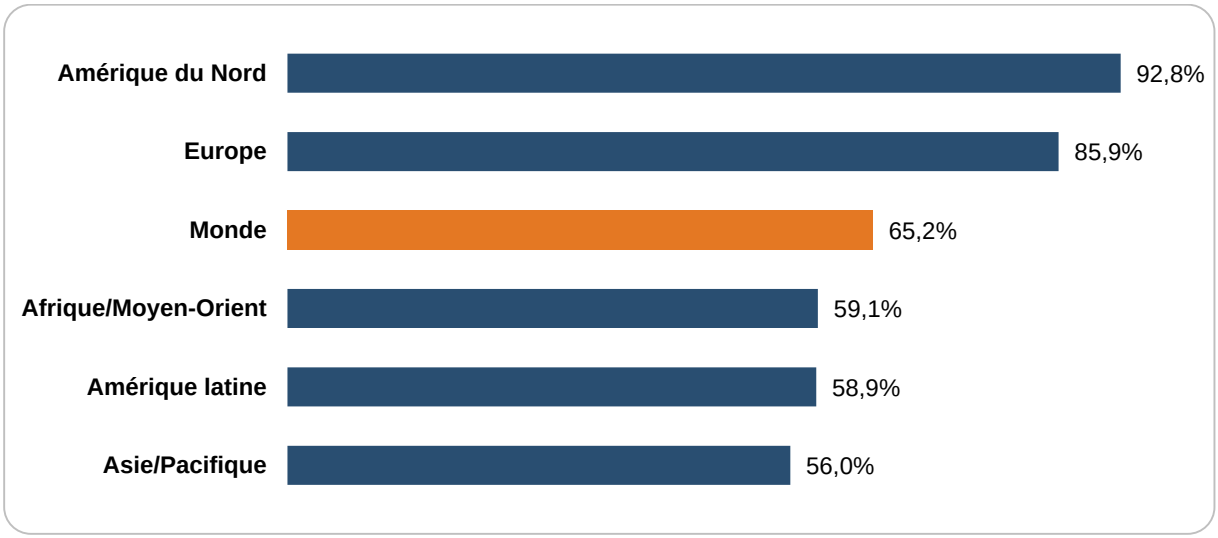


Source : IDATE. Le Marché Mondial de la télévision et des Nouveaux services vidéo, Juillet 2014.

De fait, l'accès à la télévision numérique est très inégal selon les zones. Alors que la numérisation de la télédistribution, tous réseaux confondus, atteint des niveaux élevés en Amérique du Nord et en Europe, elle reste en dessous de la moyenne mondiale en Afrique/Moyen-Orient, en Amérique latine et surtout en Asie/Pacifique. Cette zone est notamment pénalisée par un faible taux de numérisation du câble et de la télédiffusion sur réseaux terrestres en Inde et en Chine.

Figure 8 : Évolution de la pénétration de la télévision numérique dans le monde entre 2009 et 2013

(% du nombre total de ménages équipés en téléviseur)



Source : IDATE. Le Marché Mondial de la télévision et des Nouveaux services vidéo, Juillet 2014.

L'état de la télédistribution dans les pays visés

Les marchés de la télédiffusion présentent des profils très différents dans les quatre pays ciblés par l'étude. On peut cependant rapprocher deux d'entre eux. Pour des raisons déjà évoquées plus tôt[73], le développement de régies locales de câblodistribution fut précoce en Allemagne et aux Pays-Bas. Respectivement 46.3 % et 58.1 % des ménages reçoivent encore la télévision par le câble sur leur téléviseur principal dans ces deux pays. Le développement de l'IPTV fût cependant plus précoce aux Pays-Bas. À la fin de l'année 2013, ce mode d'accès aux offres de chaînes linéaires était employé par 22.1 % des foyers équipés d'au moins un téléviseur, contre seulement 5.2 % en Allemagne où le satellite continue de gagner du terrain pour faire presque jeu égal avec le câble à cette même date.

Les marchés français et britannique de la télédiffusion sont beaucoup plus atypiques. La France se caractérise par une forte pénétration de l'IPTV, due à l'innovation *marketing* initiée par Free en 2003 de commercialiser des offres groupées, incluant Internet, téléphonie fixe et télévision à bas prix (29.99 EUR à l'époque), tandis que ce mode de télédistribution est presqu'inexistant et tend même à décliner au Royaume-Uni. En effet, bien qu'un des tout premiers services du genre ait été lancé outre-manche[74], l'IPTV tend à y disparaître suite à la décision de Talk Talk TV de cesser la transmission de chaînes linéaires par xDSL et au désintérêt de l'opérateur historique British Telecom (BT) qui privilégient également une approche hybride de la distribution mêlant bouquets de chaînes linéaires sur réseaux *broadcast* et vidéo à la demande sous IP. Une autre particularité du marché britannique est la forte part du marché de la télédiffusion occupée par le satellite. Celle-ci peut être expliquée par le succès précoce des bouquets de chaînes payants distribués par l'opérateur Sky, ainsi que par la forte pénétration des offres de chaînes gratuites dont les principales sont FreeSat et Sky no Card. La câblodiffusion a pris un retard incomblable dans ces deux pays. Ce décalage incombe principalement à un défaut de pilotage par les pouvoirs publics des processus de déploiement des réseaux et de développement des services associés[75]. À la fin de l'année 2013, seulement 12.4 % et 14.5 % des ménages équipés d'un poste de télévision accédaient à une offre de chaînes linéaires par câble respectivement en France et au Royaume-Uni.

---

[73] Infra p. 42.

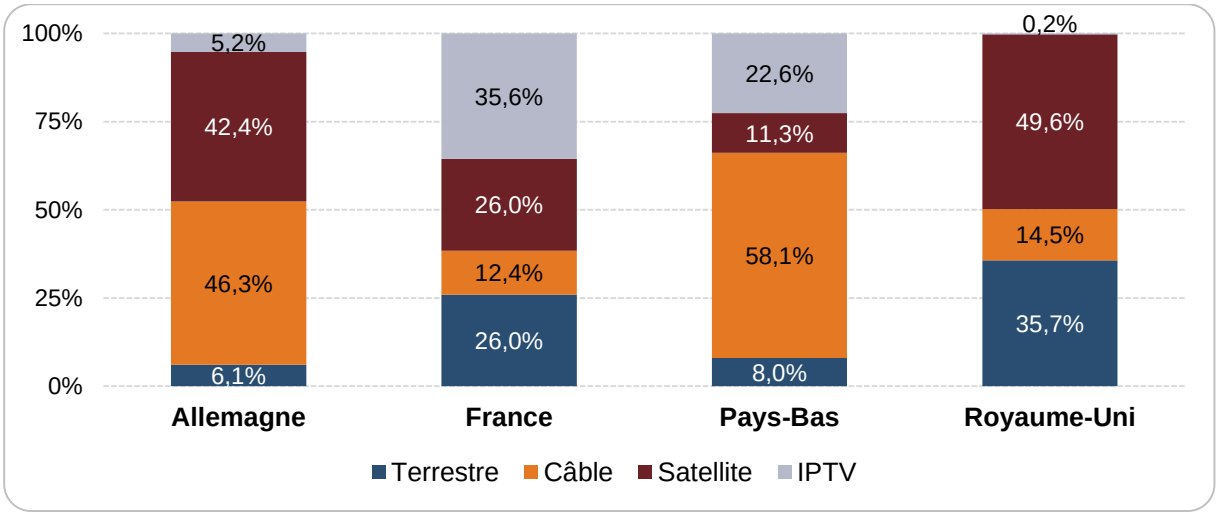
[74] En 1999, l'opérateur régional Kingston Communications a lancé l'offre KIT (*Kingston Interactive Television*) comprenant une offre de chaînes de télévision linéaires et une offre de VOD sur l'ADSL.

[75] FRECHES, José. *La télévision par câble*. Paris, Presses Universitaires de France, 1985, p.91-94.

Dans ces quatre marchés, les offres multi-chaînes[76] du câble, du satellite et de l'IPTV[77] prévalent sur les offres de chaînes plus restreintes sur réseaux terrestres.

Figure 9 : Évolution de la pénétration de la télévision numérique dans les marchés étudiés en 2013

(% du nombre total de ménages équipés en téléviseur)



Source : IDATE. Le Marché Mondial de la télévision et des Nouveaux services vidéo, Juillet 2014.

L'observation des séries dynamiques montre également des similitudes entre les marchés allemand et néerlandais. Dans les deux cas, la part du câble tend à décroître. Elle a respectivement décliné de 9.8 et 18.4 points entre 2009 et 2013. Dans ces deux marchés, l'IPTV et le satellite continuent de s'y substituer.

Le nombre de foyers accédant à la télévision par câble en France comme au Royaume-Uni est quasi stable. On remarque surtout la percée importante de l'IPTV en France et la croissance continue de l'accès à la télévision par satellite au Royaume-Uni.

Ci-après deux tableaux détaillant l'évolution de la distribution de l'accès à la télévision linéaire par réseaux pour les quatre marchés ciblés pour la période s'étendant de 2009 à 2013.

[76] On qualifie d'offre multi-chaînes une offre incluant plus de chaînes que les offres distribuées sur réseau terrestre.

[77] Notons cependant que le bouquet TNT Freeview permet d'accéder à une soixantaine de chaînes et qu'il s'agit de fait d'une forme d'offre "multi-chaînes".

Table 2 : Évolution de l'accès à la télévision dans les marchés étudiés en millions de ménages entre 2009 et 2013

	2009	2010	2011	2012	2013	*TC 2009-2013*
Allemagne						
Terrestre	1.591	1.916	2.016	2.223	2.325	*46.1%*
Câble	20.995	19.286	18.909	18.106	17.667	*-15.9%*
Satellite	14.021	15.029	15.116	15.440	16.164	*15.3%*
IPTV	0.806	1.233	1.626	2.030	2.001	*148.3%*
Total	**37.413**	**37.464**	**37.667**	**37.799**	**38.157**	***2.0%***
France						
Terrestre	11.571	10.652	9.477	8.225	7.303	*-36.9%*
Câble	3.435	3.455	3.446	3.487	3.489	*1.6%*
Satellite	6.270	6.339	6.883	7.253	7.311	*16.6%*
IPTV	5.336	6.287	7.489	8.876	9.988	*87.2%*
Total	**26.612**	**26.733**	**27.295**	**27.841**	**28.091**	***5.6%***
Pays-Bas						
Terrestre	0.405	0.802	0.827	0.754	0.592	*46.2%*
Câble	5.487	4.957	4.786	4.411	4.274	*-22.1%*
Satellite	0.982	0.941	0.897	0.863	0.828	*-15.7%*
IPTV	0.301	0.520	0.754	1.281	1.661	*451.8%*
Total	**7.175**	**7.22**	**7.264**	**7.309**	**7.355**	***2.5%***
Royaume-Uni						
Terrestre	12.093	10.810	10.238	9.638	9.229	*-23.7%*
Câble	3.694	3.779	3.763	3.796	3.750	*1.5%*
Satellite	9.645	10.914	11.598	12.266	12.831	*33.0%*
IPTV	0.090	0.096	0.089	0.079	0.067	*-25.6%*
Total	**25.522**	**25.599**	**25.688**	**25.779**	**25.877**	***1.4%***

Source : IDATE. Le Marché Mondial de la télévision et des Nouveaux services vidéo, Juillet 2014.

Table 3 : Évolution de l'accès à la télévision dans les marchés étudiés en part du marché de la télédiffusion entre 2009 et 2013

	2009	2010	2011	2012	2013	*2009-2013*
Allemagne						
Terrestre	4.3%	5.1%	5.4%	5.9%	6.1%	*1.8%*
Câble	56.1%	51.5%	50.2%	47.9%	46.3%	*-9.8%*
Satellite	37.5%	40.1%	40.1%	40.8%	42.4%	*4.9%*
IPTV	2.2%	3.3%	4.3%	5.4%	5.2%	*3.1%*
France						
Terrestre	43.5%	39.8%	34.7%	29.5%	26.0%	*-17.5%*
Câble	12.9%	12.9%	12.6%	12.5%	12.4%	*-0.5%*
Satellite	23.6%	23.7%	25.2%	26.1%	26.0%	*2.5%*
IPTV	20.1%	23.5%	27.4%	31.9%	35.6%	*15.5%*
Pays-Bas						
Terrestre	5.6%	11.1%	11.4%	10.3%	8.0%	*2.4%*
Câble	76.5%	68.7%	65.9%	60.4%	58.1%	*-18.4%*
Satellite	13.7%	13.0%	12.3%	11.8%	11.3%	*-2.4%*
IPTV	4.2%	7.2%	10.4%	17.5%	22.6%	*18.4%*
Royaume-Uni						
Terrestre	168.5%	149.7%	140.9%	131.9%	125.5%	*-43.1%*
Câble	51.5%	52.3%	51.8%	51.9%	51.0%	*-0.5%*
Satellite	134.4%	151.2%	159.7%	167.8%	174.5%	*40.0%*
IPTV	1.3%	1.3%	1.2%	1.1%	0.9%	*-0.3%*

Source : IDATE. Le Marché Mondial de la télévision et des Nouveaux services vidéo, Juillet 2014.

Les niveaux de numérisation des réseaux de télédiffusion sont très élevés dans les quatre marchés desquels sont issus les acteurs étudiés. Presque toutes les infrastructures réseaux y ont terminé leurs transitions vers le numérique. Seul le câble affiche des niveaux de numérisation remarquablement bas en Allemagne, et dans une moindre mesure aux Pays-Bas, pour des raisons que nous avons déjà évoquées plus tôt.

Cette situation est par ailleurs liée aux politiques volontaristes de ces quatre États en faveur d'une transition précoce et/ou rapide de la télédiffusion terrestre vers le numérique. Les Pays-Bas et l'Allemagne ont été parmi les premiers pays européens à avoir complété la numérisation de leur diffusion terrestre dès 2006 et 2008. La France a pour sa part opté pour une transition plus tardive mais rapide. Celle-ci a débutée en mars 2005 pour s'achever en novembre 2011. La transition fut plus difficile outre-manche. Après des premiers essais en 1998, la diffusion numérique sur réseau terrestre a connu un coup d'arrêt en 1999. Le lancement du bouquet Freeview a finalement été réalisé en 2002 pour une extinction définitive du signal analogique intervenue en 2012[78].

Table 4 : Évolution de la pénétration de la télévision numérique par réseau dans les marchés visés entre 2009 et 2013

	2009	2010	2011	2012	2013	*2009-2013*
Allemagne						
Terrestre	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	*0.0%*
Câble	27.6%	37.8%	42.5%	48.3%	57.6%	*30.0%*
Satellite	74.4%	84.5%	91.1%	100.0%	100.0%	*25.6%*
Total	**49.8%**	**61.8%**	**67.5%**	**75.2%**	**80.4%**	***30.6%***
France						
Terrestre	73.0%	94.4%	100.0%	100.0%	100.0%	*27.0%*
Câble	92.3%	94.4%	96.2%	97.1%	97.7%	*5.4%*
Satellite	92.0%	97.5%	100.0%	100.0%	100.0%	*8.0%*
Total	**85.4%**	**96.5%**	**99.5%**	**99.6%**	**99.7%**	***14.3%***
Pays-Bas						
Terrestre	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	*0.0%*
Câble	45.4%	56.3%	67.5%	78.8%	86.0%	*40.6%*
Satellite	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	*0.0%*
Total	**58.2%**	**70.0%**	**78.6%**	**87.2%**	**91.9%**	***33.7%***
Royaume-Uni						
Terrestre	88.7%	92.6%	95.1%	100.0%	100.0%	*11.3%*
Câble	99.0%	99.5%	99.9%	100.0%	100.0%	*1.0%*
Satellite	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	*0.0%*
Total	**94.5%**	**96.8%**	**98.0%**	**100.0%**	**100.0%**	***5.5%***

Source : IDATE. Le Marché Mondial de la télévision et des Nouveaux services vidéo, Juillet 2014.

[78] CAVE, Martin. NAKAMURA, Kiyoshi. *Digital Broadcasting: Policy and Practice in the Americas, Europe and Japan*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2006.

1.2. LA DISTRIBUTION A LA DEMANDE DES CONTENUS VIDEO ET LA DELINEARISATION DU FLUX TELEVISUEL

Selon le point 1. g) du Chapitre I de l'Article Premier de la Directive Européenne SMAV : un service de médias audiovisuels à la demande, ou service de médias audiovisuels non linéaire, est "un service […] fourni par un fournisseur de service de médias pour le visionnage de programmes au moment choisi par l'utilisateur et sur demande individuelle sur la base d'un catalogue de programmes sélectionnés par le fournisseur de services de médias"[79]. La première phrase du Considérant (24) de la même Directive confirme par ailleurs que : "les services de médias audiovisuels à la demande présentent la caractéristique d'être de type télévisuel, ce qui signifie que, s'adressant au même public, ils sont en concurrence avec la radiodiffusion télévisuelle […]".

D'un point de vue technique, un service de vidéo à la demande nécessite l'emploi d'une voie de retour afin de générer la requête puis d'une connexion descendante dédiée afin d'acheminer le contenu en streaming ou en téléchargement direct vers le consommateur. En télédiffusion, il n'est pas possible de distribuer un tel service du fait du type de routage de l'information utilisé. La (télé-)diffusion est en effet caractérisée par un mode de transmission unidirectionnel de l'information. Cependant, l'adoption de la codification numérique a permis à certains réseaux – notamment les réseaux filaires du câble – d'évoluer pour devenir bidirectionnels. Les réseaux de la téléphonie fixe et mobile sont nativement bidirectionnels mais il a également fallu attendre le passage au codage binaire et la montée des débits ascendants et descendants afin qu'ils puissent être utilisés pour la distribution, parfois parallèle, de contenus vidéo à la demande et de services de télévision linéaires.

Notons qu'il préexistait une forme de service permettant d'accéder à un contenu vidéo à l'unité en télédiffusion : le Pay-Per-View ou PPV. Le PPV correspond à une catégorie de services de paiement à la séance dans lequel le contenu, généralement un film ou une rencontre sportive, est émis à une heure fixée à l'avance. Il ne s'agit donc pas d'un service de vidéo à la demande.

---

[79] Directive 2010/13/UE du Parlement Européen et du Conseil, du 10 mars 2010, visant à la coordination de certaines dispositions législatives, réglementaires et administratives des États membres relatives à la fourniture de services de médias audiovisuels (directive "Services de médias audiovisuels").

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:095:0001:0024:fr:PDF

1.2.1. La question du routage

On distingue deux classes de réseaux[80] :

- les réseaux en mode de diffusion ou réseau *broadcast* ;
- les réseaux en mode *point à point*.

Ces deux classes de réseaux possèdent leurs points forts et leurs points faibles.

En diffusion broadcastée tout d'abord, un message unique est envoyé de façon continue et unilatérale vers l'ensemble des utilisateurs connectés désirant accéder au service. À un instant (t), la bande passante consommée est par conséquent une constante égale à la somme des largeurs de bandes consommées par l'ensemble des services émis. Le nombre d'utilisateurs connectés simultanément au service n'a donc pas d'incidence sur la part de spectre utilisée. Le *broadcast* est donc le modèle de routage le plus adapté à la transmission d'un média de masse. La principale lacune de la diffusion broadcastée réside dans l'absence de voie de retour qui ne permet, de fait, pas le développement de services interactifs tels que la vidéo à la demande.

Les réseaux point-à-point utilisent le protocole d'adressage IP. Ils sont capables de supporter plusieurs types de routage de l'information : l'*unicast*, l'*anycast* et le *multicast*. En *unicast*, il s'établit ponctuellement une liaison unique entre une source et un récepteur unique, le plus souvent à la suite d'une requête formulée par un utilisateur final. En *anycast*, chaque adresse de destination identifie un ensemble de récepteurs finaux, mais un seul d'entre eux est choisi pour recevoir l'information à un moment donné pour un émetteur donné. Dans les deux cas, la bande de fréquence utile à l'ensemble des utilisateurs connectés à un instant (t) à une branche d'un même réseau est égale à la somme des largeurs de bandes consommées par chacune de leurs connexions à ce même instant. La limite d'un réseau utilisant les protocoles de routage *unicast* et *anycast* réside donc dans le nombre d'utilisateurs pouvant simultanément s'y connecter.

Il existe par ailleurs un moyen de simuler une diffusion broadcastée sur des réseaux point à point afin de diminuer la consommation en bande passante : on parle alors de *multicast* ou de

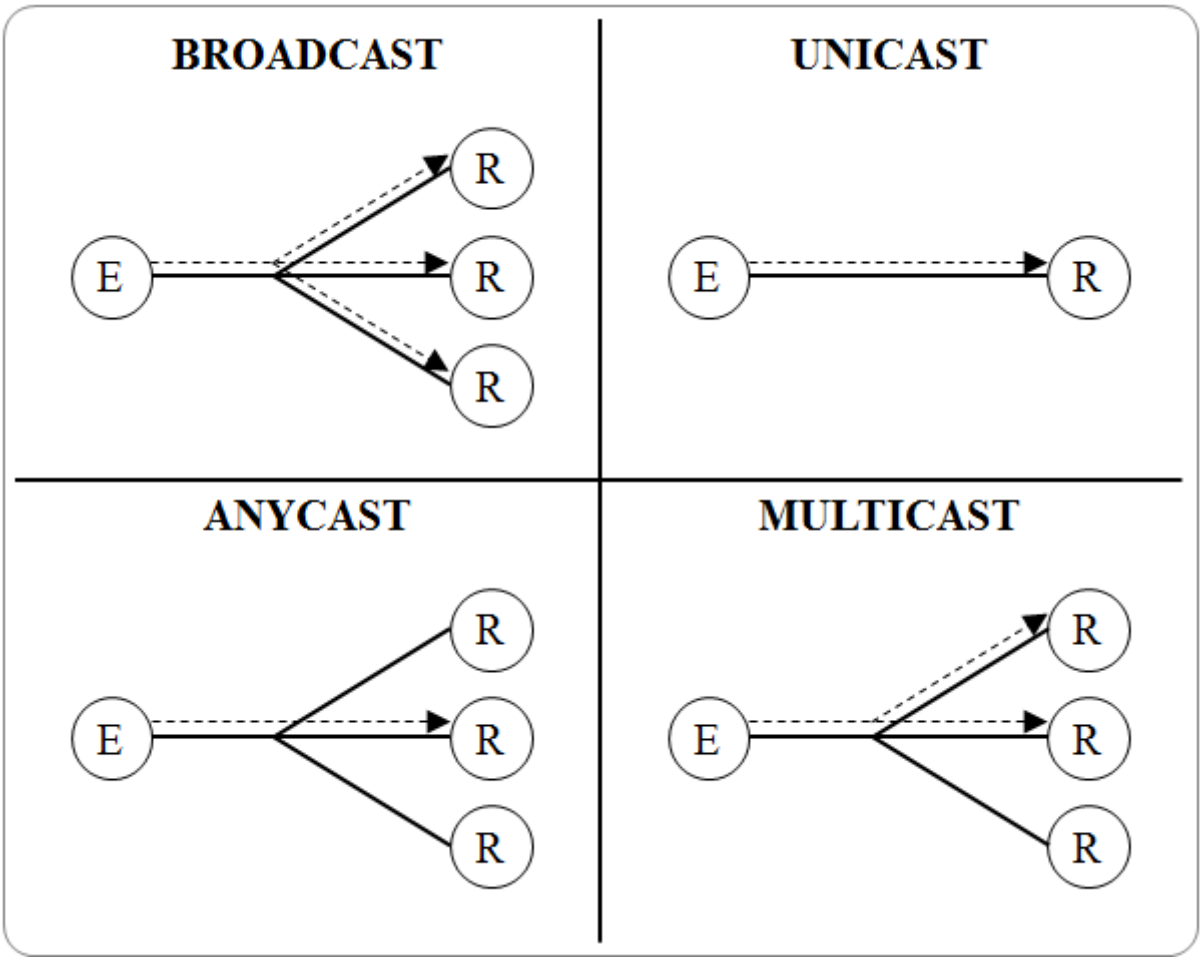
---

[80] PUJOLLE, Guy. *Les Réseaux*. Eyrolles, Ed. n°7, 2011.

FAN, Zhong. MEHAOUA, Ahmed. *IFIP/IEEE Int. Conference on Management of Multimedia Networks and Services 98*. Versailles, France, 1998.

multidiffusion. L'avantage du *multicast*, dans le cadre de ma distribution de chaînes linéaires, est de ne transmettre que le service demandé par un utilisateur et non plus l'ensemble des flux composants un bouquet de chaîne en simultané vers le récepteur. Ci-dessous une illustration des différents protocoles de routage décrits plus haut :

Figure 10 : Illustration des modèles de connexions *unicast* et *multicast*



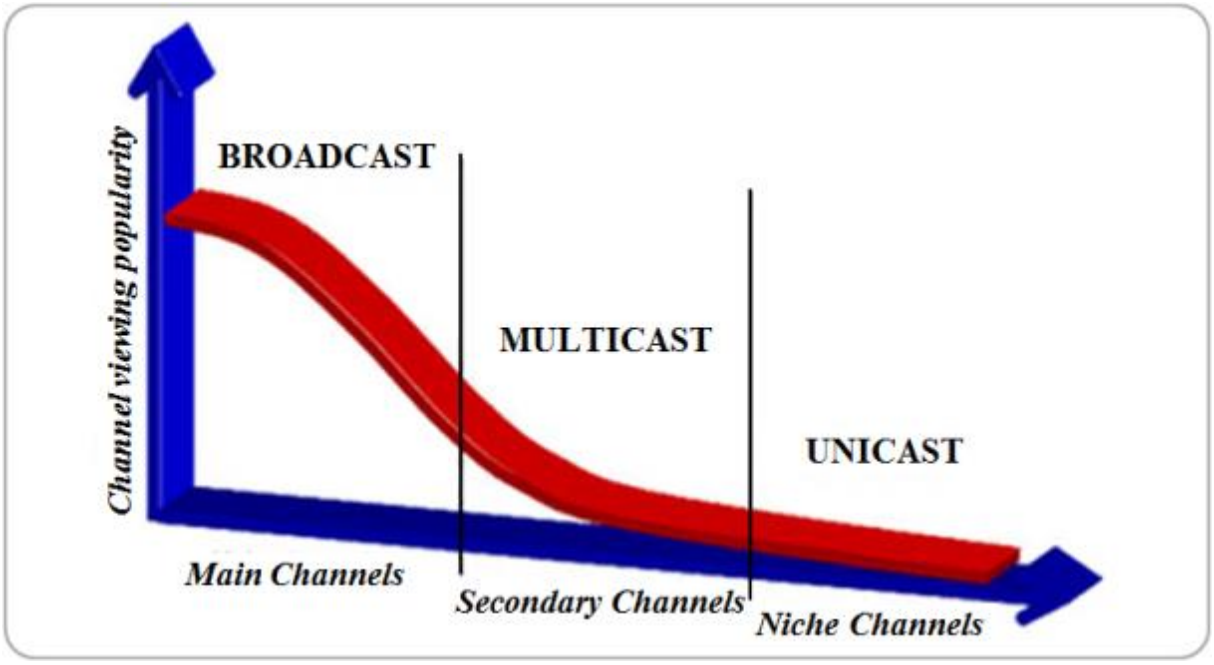
Légende. E : dispositif émetteur, R : dispositif technique de réception.

1.2.2. De l'optimisation de l'utilisation de la bande passante

Comme nous l'avons évoqué plus tôt, chaque type de routage possède ses spécificités. L'utilisation de plusieurs protocoles de routage de l'information au sein d'un même réseau ou la réception à partir d'un même terminal de flux d'information en provenance de plusieurs réseaux utilisant des modes de routages différents contribue à l'optimisation de l'usage de la bande passante. Ci-après, un exemple d'utilisation de trois types de routage utilisés en parallèle pour la transmission de chaînes de télévision linéaires sur un récepteur mobile au moyen d'un réseau de diffusion *broadcast*, à l'image du réseau terrestre initialement prévu

pour la TMP[81], et d'un réseau cellulaire de troisième ou quatrième génération supportant plusieurs types de routage.

Figure 11 : Illustration d'une forme d'optimisation de l'utilisation de la bande passante grâce à l'utilisation parallèle de plusieurs types de routage



Source : http://www.udcast.com[82]

1.2.3. Réseaux & routages

Les réseaux terrestre et satellite sont des réseaux de diffusion (*broadcast*) exclusivement ou très principalement unidirectionnels. Il existe néanmoins des systèmes d'interactivité par voie de retour téléphonique ou moyennant un équipement complémentaire d'émission pour les rares abonnés à une offre d'accès à l'Internet par satellite.

Les réseaux de câblodistribution numériques intègrent une voie de retour permettant l'intégration de services interactifs. Majoritairement basés sur une architecture HFC (*Hybrid*

[81] Selon la définition du CSA, "on entend par télévision mobile personnelle (TMP), la possibilité d'accéder, en mobilité de façon illimitée, gratuite et avec une qualité d'image satisfaisante en zone de couverture, à des services de télévision diffusés par voie hertzienne terrestre. Les terminaux de réception nomades (smartphones, tablettes) doivent alors disposer d'un tuner compatible avec la norme de diffusion retenue".

http://www.csa.fr/Television/Autres-thematiques/La-television-mobile-personnelle.

[82] http://www.udcast.com/solutions/udcast_solutions_mobile_broadcast.htm. Site consulté le 03/09/2014.

Fiber Coax), les réseaux câblés possèdent un cœur de réseau en fibre optique et un réseau de distribution coaxial "en branches". Le câble est, dans sa conception initiale, un réseau *broadcast* de télévision. Toutefois, le passage au numérique a permis de rendre ces réseaux pleinement bidirectionnels. Par ailleurs, le recours au protocole IP s'est développé dans le domaine de la distribution vidéo, que ce soient dans les services à la demande ou linéaires avec la technologie de "*Switched Digital Video*"[83].

L'utilisation du réseau de la téléphonique fixe pour la distribution des services de télévision linéaire fut possible après le passage au numérique et l'adoption du protocole d'adressage IP. Les réseaux sous IP utilisent principalement le routage *multicast* pour la transmission des services de télévision linéaires. Dans la pratique, le processus d'accès au service est le suivant : les utilisateurs sont regroupés autour de répartiteurs également appelés DSLAM[84], l'ensemble des flux télévisuels inclus dans l'offre de l'opérateur arrivent simultanément au DSLAM, si un des usagers souhaite regarder un programme, sa demande remonte vers le répartiteur. Dans ce cas, un flux unique correspondant à une chaîne est transmis vers l'utilisateur. L'IGMP (*Internet Group Management Protocol*) est le protocole supportant cette fonction de changement des chaînes. L'allocation maximale de bande passante à prévoir par le distributeur de chaînes à un temps (t) correspond au nombre total de chaînes distribuées, multiplié par le débit moyen alloué à chacun.

Notons que les réseaux cellulaires 3G et 4G de la téléphonie mobile utilisent des infrastructures techniques, un protocole d'adressage IP et des modes de routages analogues à ceux de la téléphonie fixe. Cependant, ces réseaux ne sont pas réellement utilisés pour la distribution commerciale de bouquets de chaînes linéaires. Les offres de chaînes sur réseaux mobiles sont quasi exclusivement des reprises de bouquets distribués sur d'autres réseaux. Ils font souvent l'objet d'options complémentaires (par exemple, lorsqu'un utilisateur souscrit à une offre de télévision à péage, il peut accéder à la même offre de chaînes sur mobile).

[83] La technologie de "*Switched Digital Video*" est proche de celle du *multicast* sur utilisant réseaux IP, Cette dernière permet, comme dans le *multicast* IP, de n'envoyer que la chaîne demandée par un abonné et non plus l'ensemble des flux TV en simultané sur le décodeur.

[84] Le DSLAM est le lien entre la ligne xDSL de l'abonné et le réseau de l'opérateur. La fonction du DSLAM est de regrouper, multiplexer, et rediriger le trafic montant des lignes xDSL vers le réseau de transport du FAI. Ces opérations sont également réalisées dans le sens descendant. C'est également lui qui est chargé de la négociation du débit de la connexion en fonction de la marge au bruit et de l'affaiblissement de la ligne téléphonique.

Techniquement parlant, lorsqu'une offre de chaînes est une reprise synchrone, ou avec un léger temps de latence, d'un service de télévision linéaire initialement distribué au moyen d'un réseau de télédiffusion, on parle de *simulcast*[85].

Ci-dessous un tableau récapitulant les caractéristiques techniques des réseaux de télédistribution :

Table 5 : Caractéristiques techniques des réseaux de télédiffusion

Réseau	Caractéristique	Routage(s)	Services
Terrestre analogique	Unidirectionnel	Broadcast	Télévision linéaire, PPV
Terrestre numérique	Unidirectionnel	Broadcast	Télévision linéaire, PPV
Satellite analogique	Unidirectionnel	Broadcast	Télévision linéaire, PPV
Satellite numérique	Unidirectionnel (Bidirectionnel)	Broadcast	Télévision linéaire, PPV
Câble analogique	Unidirectionnel	Broadcast	Télévision linéaire, PPV
Câble numérique	Bidirectionnel	Broadcast, unicast, (multicast)	Télévision linéaire, vidéo à la demande
IPTV	Bidirectionnel	Unicast, anycast, multicast	Télévision linéaire, vidéo à la demande

1.3. L'HYBRIDATION DE LA DISTRIBUTION TECHNIQUE DES CONTENUS VIDÉO

Nous définirons la distribution hybride comme la transmission vers un même récepteur de services vidéo linéaires et à la demande au moyen d'un minimum de deux réseaux, étant pour l'un "géré" (managed), pour l'autre "non géré". Dans le cas de la distribution de contenus vidéo, la distribution sur réseau non-géré fait référence à la distribution sur l'Internet ouvert. La *Federal Communications Commission* ou FCC[86] définit l'Internet ouvert comme "l'Internet que nous connaissons tous, soit un terrain où les consommateurs peuvent faire leurs propres choix sur les applications et les services à utiliser, et où les consommateurs sont libres de décider des contenus auxquels ils veulent accéder, de créer et de partager avec les autres

[85] Selon la définition du *Oxford Dictionary* : le terme *simulcast* est formé par la contraction des mots anglais "*simultaneous*" et "*broadcast*". Il fait référence à la diffusion simultanée d'un même contenu sur deux médias distincts ou sur un seul média en utilisant deux modes de distribution technique.

[86] La *Federal Communications Commission* siglée FCC est une agence indépendante du gouvernement des États-Unis créée par le Congrès américain en 1934. Elle est chargée de réguler les télécommunications ainsi que les contenus des émissions de radio, télévisée et Internet.

utilisateurs"[87]. Pour simplifier, il s'agit de la navigation sur Internet incluse dans les offres des FAI[88]. Avec la montée des débits, l'Internet ouvert est en passe de devenir un "nouveau réseau de télédiffusion[89]" et plus généralement un canal de distribution majeur pour les services de vidéo à la demande. Ce type de distribution des contenus vidéo sur l'Internet ouvert est également qualifié d'Over-the-Top ou OTT.

1.3.1. Réseaux gérés et réseaux ouverts

Afin de pouvoir aborder la notion d'hybridation de la distribution technique, il nous apparaît indispensable de définir plus précisément les notions de réseaux gérés et réseaux ouverts. Même si elle relève en partie d'un abus de langage (l'une fait référence à un type de services et l'autre à un modèle de réseau), la distinction entre réseaux gérés et réseaux ouverts fait autorité dans l'industrie et se révèle lourde de sens dans la mesure où elle est inhérente à la définition de l'hybridation de la distribution technique de la vidéo.

L'ensemble des réseaux est assujetti à des problématiques de bande passante que l'on peut assimiler à leur débit binaire maximal. Cette ressource en bande passante, par nature finie, peut être utilisée pour la distribution de deux types de service : les services gérés et les services accessibles sur l'Internet ouvert. De façon générale, la dichotomie entre services gérés et Internet ouvert relève d'une partition de cette bande passante. Une part de cette ressource est réservée par l'opérateur, suivant un modèle de réseau fermé, afin de distribuer ses propres services ou des services édités par des sociétés partenaires, l'autre partie est laissée au libre usage des internautes moyennant un droit d'accès : il s'agit de l'Internet ouvert.

Dans le cadre de la distribution de services de contenus audiovisuels, les services sur réseaux gérés bénéficient d'une qualité de service supérieure et constante dans la mesure où ils ne subissent pas les aléas du trafic Internet. Il s'agit typiquement des services de télévision linéaires ou des services de vidéo à la demande disponibles à partir des plateformes logicielles des set-top boxes des opérateurs du câble ou des FAI. Les services de vidéo distribués sur l'Internet ouvert incluent principalement des services de vidéo à la demande mais il est

[87] http://www.fcc.gov/guides/open-internet. Site consulté le 10/09/2013.

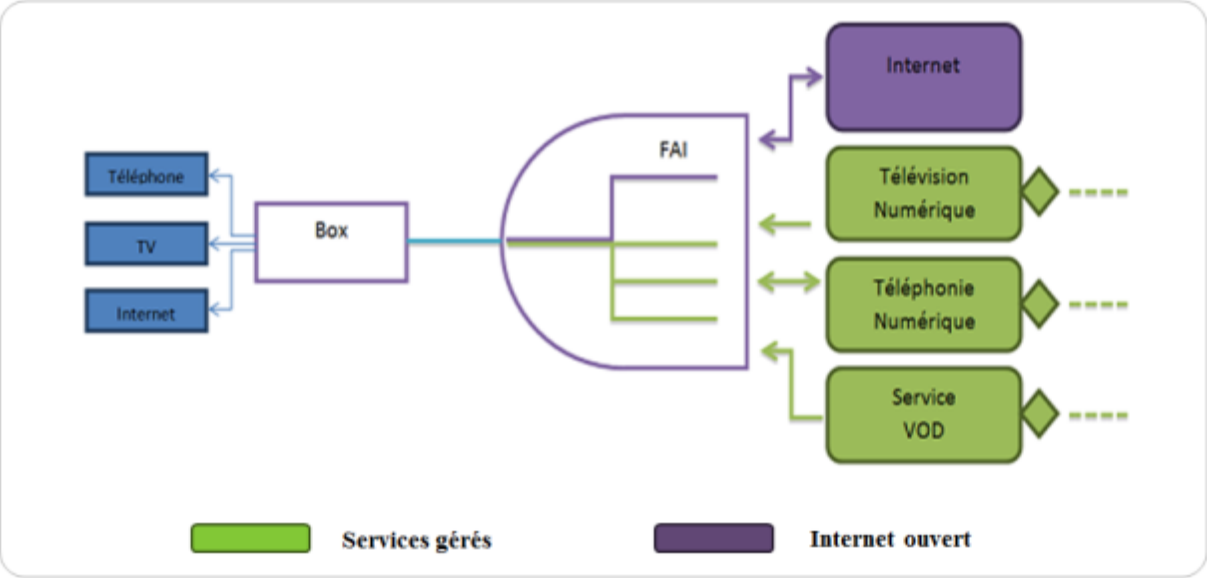
[88] FAI : acronyme pour Fournisseur d'Accès à Internet.

[89] La distribution de services de télévision linéaire sur l'Internet ouvert ne relève pas de la télédiffusion mais de streaming vidéo via une liaison en *unicast* ou *multicast*.

possible de transmettre des services linéaires en *simulcast* en utilisant une technologie de *streaming* vidéo. Dans ce cas, les coûts de bande passante ne sont plus assumés par les éditeurs ou distributeurs du service mais amortis par les souscriptions aux formules d'accès à l'Internet payées par les utilisateurs.

Ci-dessous, une illustration de la partition des ressources réseaux appliquée à plusieurs catégories de services fournis par un FAI :

Figure 12 : Services gérés et services sur l'Internet ouvert chez un FAI



Source : Labs Hadopi, 2011[90].

Il existe une forme de déterminisme entre réseaux et services gérés et Internet ouvert. Les réseaux exclusivement *broadcast* ne sont pas en mesure de proposer un accès à l'Internet ouvert. L'ensemble des services qui y transitent sont intégralement gérés par l'opérateur. Les réseaux filaires numériques ont pour leur part recours à cette partition de leur bande passante.

1.3.2. Les technologies de distribution de la vidéo

On distingue deux modalités techniques d'acheminement des contenus vidéo sur l'Internet ouvert : le téléchargement et le *streaming*. La première est exclusivement utile à la distribution de contenus à la demande, la seconde peut être employée à la fois pour la distribution de contenus à la demande et pour la livraison de services linéaires.

[90] http://labs.hadopi.fr/actualites/services-geres-concurrence-et-neutralite-du-net. Site consulté le 07/07/2014.

Le téléchargement (*downloading*) nécessite de récupérer l'ensemble des données avant de pouvoir débuter le visionnage. Le téléchargement permet ainsi le stockage temporaire ou définitif de l'intégralité d'un contenu vidéo. L'une de ses variantes, le téléchargement progressif (*progressive downloading*) permet, après un temps de pré-chargement, un visionnage du contenu avec une qualité constante pendant la phase de télé-versement.

Avec le *streaming*, le visionnage de la vidéo par l'utilisateur se fait au fur et à mesure du téléchargement du fichier, avec des techniques de compression adaptées au débit disponible. Le streaming implique l'usage d'une mémoire tampon permettant d'amortir les pertes de données liées à Internet. Le *streaming* adapte, en fonction de la bande passante disponible, la qualité de l'image aux performances du lecteur vidéo de l'utilisateur. Une évolution de la solution est apportée par le *streaming* adaptatif ou *adaptative streaming*. Son intérêt est de faire varier la qualité du flux télévisuel de manière transparente pour l'utilisateur en tenant compte en temps réel de la bande passante réellement disponible. Depuis peu, cette technologie a été employée pour la distribution de chaînes de télévision linéaires à destination d'un téléviseur connectable ou raccordé à une Set-top Box hybride.

1.3.3. Les Content Delivery Network (CDN) : une forme de "management" de la distribution technique de la vidéo sur l'Internet ouvert

L'acronyme CDN, pour Content Delivery Network, littéralement réseau de livraison de contenu ou réseau de diffusion de contenu, fait à la fois référence à un ensemble de techniques permettant d'optimiser la distribution technique des contenus sur l'Internet ouvert et à l'activité des prestataires techniques fournissant ce type de service. Les prestations de CDN visent à pallier aux variations de trafic et aux temps de latence notamment imputables à l'éloignement géographique d'un utilisateur par rapport aux serveurs sur lesquels sont hébergés les contenus. Elles peuvent être appliquées aux services de téléchargement ou de *streaming*.

On distingue généralement trois types de services de CDN :

- les services de *caching* sont utiles au téléchargement de fichiers volumineux mais pérennes. On entend par données pérennes, toutes les données lourdes qui ne sont pas modifiées régulièrement et notamment c'est-à-dire dont le contenu n'est pas en continuelle modification ;

- les services d’accélération de contenus dynamiques qui accélèrent la diffusion des contenus dynamiques, bases de données par exemple.

Les prestations de CDN peuvent être fournies par des acteurs spécialisés (Akamai Technology, Limelight Networks et Cdnetworks sont les trois entreprises leader du secteur) mais également par des opérateurs de réseaux de télécommunications filaires.

1.3.4. Les différents modes d'hybridation des réseaux

L'hybridation de la distribution technique des services de télévision linéaire et de la vidéo à la demande peut suivre plusieurs desseins :

- l'extension de la couverture du réseau d'un FAI – sur le câble ou le réseau de la téléphonie fixe – pour la distribution de chaînes de télévision linéaire dans le cadre d'une offre groupée ;
- l'extension de la couverture du réseau d'un câblo-opérateur ou d'un opérateur télécom à travers l'Internet ouvert ;
- L'optimisation de l'utilisation des ressources du réseau filaire d'un câblo-opérateur ou d'un opérateur télécom ;
- la possibilité de combiner une offre de chaînes linéaires gratuite ou payante diffusée sur un réseau *broadcast* et une offre distincte de services à la demande sur l'Internet ouvert.

Le premier cas correspond à la situation classique où un opérateur du câble ou un opérateur de télécommunications cherche à combler les lacunes techniques de son réseau propriétaire. Bien que le ménage de l'utilisateur soit raccordé, l'ensemble des branches d'un réseau filaire n'est pas en mesure de fournir un débit suffisant[91] pour la transmission de chaînes linéaires. Une solution consiste donc à substituer un réseau de distribution *broadcast* aux réseaux filaires pour la distribution des chaînes linéaires sur ces portions. Cette substitution peut faire l'objet d'un accord avec un opérateur commercial disposant de sa propre flotte de stations spatiales, comme c'est notamment le cas entre DirecTV et Comcast ou DirecTV et AT&T aux États-

[91] Le débit descendant minimal pour l'accès aux offres de télévision linéaire en IPTV en mode *multicast* oscille est d'environ 8 Mbits/s.

Unis, ou avec un opérateur technique en marque blanche, à la manière du service de télévision par satellite d'Orange en France, supporté par l'opérateur SES Astra[92].

Dans le second cas, l'Internet ouvert peut servir à l'extension géographique du réseau filaire d'un opérateur. Grâce aux technologies d'*adaptive streaming*, il est désormais possible de distribuer une offre de chaînes linéaires en *unicast* sur l'Internet ouvert. C'est notamment la solution employée par le câblo-opérateur Numericable en France pour desservir les foyers situés en zone dégroupée[93] qui ne sont pas raccordés à son réseau câblé.

Nous avons déjà évoqué la possibilité d'optimiser l'utilisation des ressources en bande passante d'un réseau par l'utilisation de différents types de routage, l'hybridation de la distribution répond aux mêmes objectifs. Dans la pratique, les flux des chaînes linéaires les plus regardées sont transmis en mode multicast tandis que les chaînes de niches et les services à la demande sont distribués *via* des liaisons individuelles en *unicast*.

La dernière forme d'hybridation correspond à une situation dans laquelle un usager accède, à partir d'un même terminal, à une offre de chaînes linéaires diffusée sur réseau *broadcast* et à une offre de services, le plus souvent à la demande, sur l'Internet ouvert. Ce type de distribution hybride peut être mise en œuvre à l'initiative d'un opérateur ou découler du choix d'un téléspectateur d'accéder à plusieurs offres distinctes en parallèle.

L'hybridation de la distribution technique des services de vidéo est particulièrement courante au Royaume-Uni. Beaucoup d'offres s'appuyant sur une distribution de ce type sont opérées par des distributeurs de bouquets de chaînes :

---

[92] http://www.ses.com/4335099/orange. Site consulté le 11/09/2014.

[93] Selon l'ARCEP, le dégroupage est une opération technique permettant l'ouverture du réseau téléphonique local à la concurrence. Le dégroupage se décline en deux possibilités :

- Le dégroupage total, ou accès totalement dégroupé à la boucle locale, consiste en la mise à disposition de l'intégralité des bandes de fréquence de la paire de cuivre. L'utilisateur final n'est alors plus relié au réseau de France Telecom, mais à celui de l'opérateur nouvel entrant.

- Le dégroupage partiel, ou accès partiellement dégroupé à la boucle locale, consiste en la mise à disposition de l'opérateur tiers de la bande de fréquence " haute " de la paire de cuivre, sur laquelle il peut alors construire, par exemple, un service ADSL. La bande de fréquence basse (celle utilisée traditionnellement pour le téléphone) reste gérée par France Telecom, qui continue de fournir le service téléphonique à son abonné, sans aucun changement induit par le dégroupage sur ce service.

- Outre l'accès à des bouquets de chaînes payantes par satellite, la Set-top box hybride *Sky+ HD* permet d'accéder à une soixantaine de services de télévision de rattrapage distribués sur l'Internet ouvert sur le téléviseur.

- L'ex-opérateur téléphonique national BT, également premier fournisseur d'accès à l'Internet au Royaume-Uni, propose une offre de télévision hybride basée sur le standard de télévision connectée britannique YouView. Celle-ci comprend l'accès au bouquet de chaînes gratuites Freeview, diffusé sur le réseau terrestre numérique, ainsi qu'une offre de vidéo à la demande sur l'Internet ouvert. Les deux services sont accessibles à partir d'un téléviseur raccordé à la Set-top box BT Vision+.

- La Set-top box hybride nécessaire à la réception de l'offre de chaînes gratuites par satellite *FreeSat* permet, elle aussi, d'accéder aux services de télévision de rattrapage des chaînes correspondantes consultable sur le téléviseur et distribués sur l'Internet ouvert.

- Enfin, le boîtier vidéo OTT *Now TV Box*, commercialisé par l'opérateur Sky, permet d'accéder à trois bouquets de chaînes linéaires (*Sky Movies*, *Sky Entertainment* et *Sky Sports*), à leurs services de télévision de rattrapage ainsi qu'à ceux des principales chaînes nationales gratuites (BBC i>Player, ITV Player, etc.), mais également à une sélection de services Web tels que YouTube, Spotify ou Flickr. L'ensemble des services sont transmis *via* des connexions *unicast* sur l'Internet ouvert.

1.3.5. L'accès à l'Internet ouvert dans le monde et dans les marchés ciblés

Afin de pouvoir accéder à un service de télévision linéaire ou à un service de vidéo à la demande sur l'Internet ouvert, il est nécessaire de souscrire à une offre d'accès à l'Internet fixe auprès d'un FAI ou à une offre de téléphonie mobile incluant un quota de données limité, ou illimité mais le plus souvent capé[94]. À l'échelle mondiale, seuls 42.4% des ménages avaient accès à l'Internet fixe au 31 décembre 2013. La Proportion des ménages connectés est bien plus importante dans les marchés desquels sont issus les acteurs étudiés. La pénétration de

[94] Le *capping* correspond à l'opération technique visant à limiter les débits ascendants et descendants à destination d'un terminal, ou d'un périphérique, connecté à l'Internet ouvert après le dépassement d'un quota de données généralement fixé contractuellement pour une durée définie.

l'Internet fixe était ainsi de respectivement 76.0 %, 87.2 %, 93.5 % et 85.5 % en Allemagne, en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni à la fin de l'année 2013.

Table 6 : Évolutions du nombre de ménages connectés à l'Internet fixe en millions et taux de pénétration de l'Internet fixe dans les ménages dans le monde et dans les quatre marchés ciblés entre 2009 et 2013

	2009	2010	2011	2012	2013	
Nombre de ménages abonnés en millions						*CR 2009-2013*
Allemagne	33.2	32.0	31.4	31.3	30.8	*-7.4%*
France	20.5	21.8	23.1	24.2	25.1	*22.4%*
Pays-Bas	6.6	6.8	6.8	7.0	7.1	*6.6%*
Royaume-Uni	19.8	19.6	20.8	21.8	22.8	*15.2%*
Monde	**604.5**	**654.1**	**711.0**	**763.5**	**797.5**	***31.9%***
Taux de pénétration dans les ménages						*2009-2013*
Allemagne	83.3%	79.5%	78.0%	77.6%	76.0%	*-7.3%*
France	74.6%	78.5%	82.0%	85.1%	87.2%	*12.6%*
Pays-Bas	90.1%	91.2%	91.6%	92.6%	93.5%	*3.4%*
Royaume-Uni	76.4%	75.3%	79.5%	82.3%	85.5%	*9.1%*
Total	**34.6%**	**36.7%**	**39.2%**	**41.3%**	**42.4%**	***7.8%***

Source : IDATE, *SETEL*, 2013.

Dans trois des marchés ciblés, la France, les Pays-Bas et le Royaume-Uni, le nombre de foyers connectés à l'Internet, ainsi que la pénétration de l'Internet fixe dans les ménages, continue de progresser. Nous remarquons cependant une légère tendance à la baisse en Allemagne. Cette inflexion peut être en partie imputée à un phénomène nouveau : celui des "*wireless only susbcribers*"[95], c'est-à-dire des abonnés ou ménages choisissant délibérément de résilier, ou de ne pas souscrire à une offre d'accès à l'Internet fixe pour ne conserver que l'accès à l'Internet mobile sur réseaux cellulaires.

Actuellement, les débits descendants atteints par l'Internet mobile, et l'encombrement des réseaux déjà occasionné par les usages liés aux services à valeur ajoutée, ne permettent pas leur emploi pour la transmission de chaînes linéaire, notamment à destination des terminaux de salon, téléviseurs connectables inclus. Toutefois, avec le développement de la 4G LTE[96], il est possible que les réseaux de la téléphonie mobile puissent un jour se substituer aux boucles locales des opérateurs de réseaux fixes. Ils sont cependant dès à présent utilisés pour la

[95] KATZ, Raul. *Cord-cutting trends, enablers and obstacles in the United States*. Trans-Atlantic Communication Dialog, Columbia Business School, 2013.

[96] L'Acronyme LTE signifie "Long Term Évolution". Le LTE est un standard de communication mobile de quatrième génération (4G) développé par le consortium 3GPP (3rd Generation Partnership Project). Il permet des débits descendants environ 10 fois supérieurs à ceux de la 3G.

livraison de reprises de chaînes linéaires en *simulcast* ainsi que pour la distribution de contenus à la demande sur terminaux mobiles.

La pénétration de l'Internet mobile de troisième et de quatrième génération progresse fortement dans l'ensemble des marchés ciblés.

Table 7 : Évolutions du nombre de ménages connectés à l'Internet mobile en millions et taux de pénétration de l'Internet mobile dans les ménages dans les quatre marchés ciblés entre 2009 et 2013

	2009	2010	2011	2012	2013	
Nombre de ménages abonnés en millions						*CR 2009-2013*
Allemagne	19.0	21.2	28.6	33.6	36.9	*94.2%*
France	17.7	22.9	27.7	32.9	39.6	*123.6%*
Pays-Bas	3.0	4.5	6.3	8.1	10.1	*237.7%*
Royaume-Uni	25.5	33.4	38.9	45.6	54.1	*112.4%*
Taux de pénétration dans les ménages						*2009-2013*
Allemagne	47.6%	52.8%	71.0%	83.2%	91.1%	*43.5%*
France	64.5%	82.4%	98.7%	115.7%	137.5%	*73.0%*
Pays-Bas	40.8%	60.6%	84.3%	107.4%	134.0%	*93.2%*
Royaume-Uni	98.6%	128.3%	148.2%	172.6%	203.3%	*104.7%*

Source : IDATE, *SETEL*, 2013.

1.4. LA DIVERSIFICATION DES TERMINAUX

Le sujet de l'hybridation de la distribution de la télévision nous amène naturellement à parler de la diversification des terminaux de consommation. Historiquement le téléviseur était le seul équipement ménagé à permettre la réception d'images animées à distance. La généralisation du codage binaire a contribué à l'apparition de terminaux multimédias, c'est-à-dire capables de restituer plusieurs modes de représentation de l'information (vidéo, musique, texte, etc.). De fait, les contenus télévisuels ont pu être consommés sur un nombre toujours grandissant d'appareils initialement destinés à d'autres tâches telles que la téléphonie ou la consultation de pages Web. Les principaux sont les ordinateurs personnels de salon et portables, les tablettes et les smartphones, puis dans une moindre mesure, les consoles de jeux portables et certains baladeurs vidéo. Les usages liés à la consommation de vidéo sur ces deux derniers terminaux étant peu développés, ils ne feront pas l'objet de données détaillées.

1.4.1. L'évolution de l'équipement en téléviseurs

Le téléviseur est le terminal historique de la télévision. Fin 2013, on dénombrait plus de 1.5 milliards de ménages équipés d'au moins un poste de télévision dans le monde soit un taux de pénétration global de 81.5 %, en progression de 1.6 point depuis 2009. Dans les pays les plus développés, la quasi-totalité des foyers disposent d'au moins un téléviseur. Les taux

d'équipement des ménages en téléviseur atteint des niveaux très élevés dans les marchés ciblés par notre étude. Ils étaient de respectivement 94.2 %, 97.6 %, 97.2 % et 95.3 % en Allemagne, en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni en 2013. Mis à part en Allemagne, on remarque une légère tendance à la baisse de la proportion de foyers équipés. Ce phénomène peut être rapproché de celui déjà abordé des "*wireless only susbcribers*". Il s'agit le plus souvent de ménages choisissant de ne plus investir dans un téléviseur pour favoriser la consommation de contenus vidéo – chaînes linéaires comprises – sur d'autres terminaux, principalement le PC pour la consommation collective.

Table 8 : Évolutions de la pénétration du poste de télévision dans les ménages dans le monde et dans les marchés ciblés

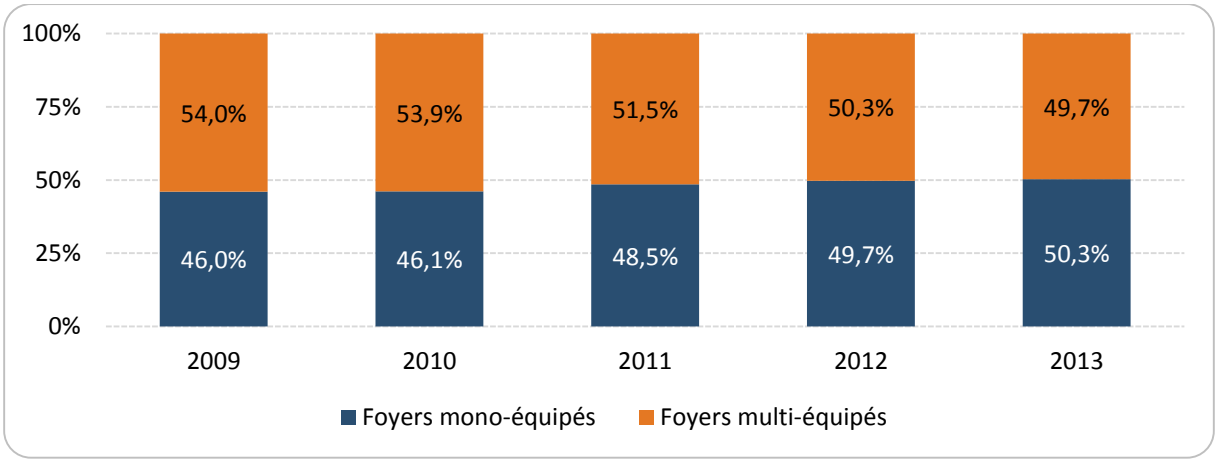
	2009	2010	2011	2012	2013	*2009-2013*
Monde	**80.2%**	**80.6%**	**80.9%**	**81.3%**	**81.5%**	***1.6%***
Allemagne	93.8%	93.2%	93.5%	93.6%	94.2%	*0.4%*
France	97.0%	96.2%	97.1%	97.9%	97.6%	*0.6%*
Pays-Bas	97.5%	97.4%	97.3%	97.3%	97.2%	*-0.3%*
Royaume-Uni	98.8%	98.4%	98.0%	97.6%	97.2%	-1.6%

Source : IDATE. Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux services vidéo, Juillet 2014.

Notons que le phénomène est plus profond, il s'accompagne en effet d'une diminution du nombre de téléviseurs par foyer. Dans ce cas, un équipement connecté se substitue à un second ou énième téléviseur. En France, la proportion des foyers multi-équipés dans le total des foyers possédant au moins un téléviseur a ainsi décliné de 4.3 points entre 2009 et 2013. Voir graphique ci-après.

Figure 13 : Évolution de la part des foyers mono-équipés et de la part des foyers multi-équipés en France de 2009 à 2013

(% du nombre total de ménages équipés en téléviseur)



Source : CSA, Les chiffres clés de l'audiovisuel français, 2013.

1.4.2. Les ordinateurs de salon et portables

Les ordinateurs de salon et portables ont été les premiers équipements informatiques grand public à être en mesure de se connecter à l'Internet et *a fortiori*, les premiers à rendre possible la consommation à distance de contenus vidéo sur un autre terminal que le téléviseur. Les micro-ordinateurs sont notamment caractérisés par un écran, interne ou externe, dont la taille et la définition peuvent varier, par une capacité de stockage importante sur disques durs, eux aussi internes ou externes (leur capacité à évolué de quelques dizaines de mégaoctets dans les années 1990 à plusieurs téraoctets aujourd'hui), par l'intégration de lecteurs de supports numériques variés (disquettes de différents formats puis CD/CD-ROM et DVD-ROM), ainsi que par une infrastructure logicielle composée d'un système d'exploitation et de logiciels applicatifs incluant entre autres un ou plusieurs lecteurs de fichiers vidéo.

Depuis leur introduction sur le marché au milieu des années 1980, l'équipement des ménages en micro-ordinateurs a connu une progression constante jusqu'au début des années 2010. À partir de cette date, il est possible de constater un léger déclin du nombre de ménages équipés d'au moins un ordinateur personnel dans les marchés les plus avancés. Comme pour le poste de télévision, certains utilisateurs substituent désormais un smartphone, ou plus encore une tablette, à un PC. Cette tendance est particulièrement marquée aux États-Unis où le phénomène des "*wireless only susbcribers*" a été identifié pour la première fois. Au Royaume-Uni aussi, la part de foyers équipés en micro-ordinateurs a baissé pour la première fois en 2013. Si cette inflexion n'est pas encore observée en Allemagne, en France ou aux Pays-Bas, on y remarque néanmoins un ralentissement de la croissance de la part de foyers équipés sur la période récente.

Table 9 : Évolutions de la pénétration du poste des ordinateurs de salon et portables dans les ménages dans le monde et dans les marchés ciblés

	2009	2010	2011	2012	2013	*2009-2013*
Allemagne	72.8%	75.0%	76.5%	79.3%	79.6%	*9.3%*
France	70.3%	72.7%	73.6%	76.7%	78.4%	*11.5%*
Pays-Bas	83.2%	84.5%	85.0%	85.7%	86.0%	*3.4%*
Royaume-Uni	75.2%	77.3%	79.4%	81.8%	80.7%	7.3%

Source : IDATE, *Consumer Electronics*, 2013.

1.4.3. Les terminaux portables

Plusieurs équipements portables permettent la consommation de contenus vidéo en situation de mobilité : les lecteurs de DVD portables, les consoles de jeux portables, les smartphones ou encore les tablettes tactiles. Cependant, seuls les deux derniers sont à la fois connectables et vouée à une consommation multi-médiatique.

Les smartphones

Les smartphones sont une évolution multimédia des premiers téléphones mobiles. Ils se caractérisent notamment par un écran de grande taille, une capacité de stockage accrue, une connectivité à l'Internet mobile sur réseaux cellulaires ou fixes par Wifi, ainsi qu'une infrastructure logicielle permettant notamment de supporter un navigateur Internet et un lecteur vidéo. Bien que l'utilisation première d'un "téléphone" soit *a priori* le transport de la voix, ces terminaux sont aujourd'hui largement utilisés pour la consommation de contenus de tous types, vidéo incluse.

Les smartphones ont connu un succès fulgurant dès leur introduction sur le marché au cours de la seconde partie des années 2000. Grâce aux modèles de subventions des terminaux proposés par les opérateurs de téléphonie mobile[97], le renouvellement du parc est rapide et contribue à la croissance soutenue de la pénétration de ce bien d'équipement dans les foyers. Entre 2009 et 2013, le nombre de smartphones en circulation a ainsi été multiplié par plus de 10 en Allemagne, 9 aux Pays-Bas et 8 en France et au Royaume-Uni. En 2013, la pénétration des smartphones dans les ménages des pays ciblés était de respectivement 152.3 % en Allemagne, 141.4 % en France, 130.3 % au Pays-Bas et 235.7 % au Royaume-Uni et 290.3 %. Les taux de pénétration à trois chiffres relèvent du fait que les smartphones sont des équipements personnels et que par conséquent, plusieurs individus peuvent en posséder un au sein d'un même foyer. Par ailleurs, une même personne possède souvent plusieurs téléphones mobiles pour des usages personnels et/ou professionnels.

[97] Le modèle commercial basé sur la subvention du terminal correspond aux offres par engagement des opérateurs de téléphonie mobile dans lesquelles un téléphone mobile est proposé pour un euro symbolique, ou un prix très en dessous de celui hors abonnement. Le coût du terminal à la charge de l'opérateur est ensuite amorti par les versements mensuels de l'abonné.

Table 10 : Évolutions du parc de smartphones en millions d'unités et de la pénétration des smartphones dans les ménages des marchés ciblés

	2009	2010	2011	2012	2013	
Nombre de ménages équipés en millions						*CR 2009-2014*
Allemagne	5.7	13.9	26.5	43.3	61.7	*981.8%*
France	5.2	11.9	21.5	31.1	40.7	*682.7%*
Pays-Bas	1.2	2.9	5.3	8.1	11.1	*808.9%*
Royaume-Uni	7.8	17.6	30.9	46.0	62.7	*704.6%*
Taux de pénétration dans les ménages						*2009-2014*
Allemagne	14.3%	34.5%	65.9%	107.3%	152.3%	*138.0%*
France	18.9%	42.7%	76.4%	109.3%	141.4%	*122.5%*
Pays-Bas	16.6%	38.6%	71.2%	108.3%	146.9%	*130.3%*
Royaume-Uni	30.2%	67.5%	118.0%	174.3%	235.7%	*205.5%*

Source : IDATE, *Consumer Electronics*, 2013.

Les tablettes numériques

Une tablette numérique, également appelée ardoise numérique dans la terminologie française, est un terminal à la croisée de l'ordinateur personnel et du smartphone. Il s'agit, dans les grandes lignes, d'un ordinateur qui se présente sous la forme d'un écran tactile et donc dénué de clavier physique. Les tablettes se distinguent néanmoins des micro-ordinateurs en plusieurs points. Tout d'abord, le format de ce type de terminal (environ 24×17×0.75 cm pour un iPad), ne lui permet pas d'embarquer un lecteur de supports numériques ou un disque dur. À celui-ci se substitue une mémoire de masse SSD dont la capacité évolue généralement entre 8 Go et 64 Go. D'autre part, les tablettes ne disposent pas de port E*thernet*. Elles peuvent néanmoins se connecter à l'Internet fixe par Wifi, et pour certaines à l'Internet mobile au moyen d'une carte SIM permettant son identification sur les réseaux cellulaires de troisième et quatrième génération.

Du fait de leurs qualités physiques, les tablettes ne permettent pas le stockage en local d'une grande quantité d'information. Il s'agit en priorité d'un terminal orienté vers la consommation de services en ligne. L'interface logicielle est pensée dans ce sens. Il n'est en effet pas possible d'installer un programme librement comme sur un ordinateur personnel. Afin de profiter de nouvelles fonctionnalités, il est nécessaire de télécharger des applications *via* un magasin en ligne. Les applications proposées par ces magasins font l'objet d'une sélection au préalable ou *a posteriori*. Le niveau de personnalisation de l'interface logicielle est donc limité.

La pénétration des tablettes dans les ménages n'égale pas encore les niveaux atteints par les smartphones. Deux raisons peuvent l'expliquer : l'apparition plus tardive de ce terminal et son

positionnement ambigu entre outil personnel et outil collectif. Cependant, près de 16 millions de ménages étaient équipés en tablettes en Allemagne à la fin de l'année 2013, 13 millions au Royaume-Uni et 10 millions en France et 3 millions aux Pays-Bas.

Table 11 : Évolutions du parc de tablettes en millions d'unités et de la pénétration des tablettes dans les ménages des marchés ciblés

	2009	2010	2011	2012	2013	
Nombre de ménages équipés en millions						***CR 2009-2013***
Allemagne	0.2	1.1	3.9	9.0	15.9	*8696.7%*
France	0.1	0.5	1.9	5.1	9.9	*8130.8%*
Royaume-Uni	0.1	0.9	2.9	7.1	12.6	*9583.1%*
États-Unis	1.9	11.7	32.8	60.7	90.1	*4642.1%*
Taux de pénétration dans les ménages						***2009-2013***
Allemagne	0.5%	2.8%	9.6%	22.4%	39.3%	*38.8%*
France	0.4%	1.9%	6.7%	17.9%	34.3%	*33.9%*
Royaume-Uni	0.5%	3.3%	10.9%	26.9%	47.3%	*46.8%*
États-Unis	1.6%	10.0%	27.4%	49.9%	72.9%	*71.3%*

Source : IDATE, *Consumer Electronics*, 2013.

Le multi-équipement

Notons finalement qu'un même ménage peut être équipé de plusieurs appareils connectés permettant la consommation de contenus vidéo. Bien que nous ne disposions pas de données détaillées par pays, il apparaît vraisemblable de penser que celui-ci progresse. Cette conjecture peut être en partie validée par les résultats de l'étude EMS Europe d'IPSOS[98] qui montre que la part des foyers européens possédants au minimum un ordinateur personnel, un smartphone et une tablette est passé de 8 % en juin 2012 à 28 % en juin 2014.

1.5. LA TÉLÉVISION CONNECTÉE

S'il est désormais possible de consommer des contenus vidéo à partir de nouveaux terminaux connectés, la réciproque est également vraie. Avec l'apparition des premiers téléviseurs connectables, la finalité auparavant exclusive du poste de télévision devient aujourd'hui plurielle. Aux chaînes de radio déjà disponibles à partir des plateformes des opérateurs de télévision à péage est venue s'ajouter une grande diversité de services issus de l'Internet ouvert tels que les jeux vidéo en ligne, les services d'e-commerce ou encore la visiophonie.

[98] IPSOS. *EMS Europe Survey*. juin 2014. Etude sur panel réalisée dans 21 pays européens dont les quatre visés par l'étude.

La télévision connectée recouvre bien plus que la possibilité de connecter un téléviseur à l'Internet ouvert *via* une connectique E*thernet WAN* intégrée[99] ou un périphérique externe. Elle se compose également d'un système d'exploitation[100], situé sur une couche logicielle imperceptible par l'utilisateur, et d'une interface applicative. Ce nouveau type de téléviseur appelle de nouvelles modalités de contrôle. Les télécommandes classiques se révèlent dans l'ensemble peu adaptées à la navigation entre les différents menus et pour l'utilisation des services annexes. De nouvelles pistes telles que les dispositifs de reconnaissance gestuelle ou vocale ont été explorées. Il semblerait cependant que la solution de l'interaction entre le téléviseur et d'autres terminaux connectés, tels que les smartphones et les tablettes numériques, soit la voie privilégiée.

1.5.1. Les différentes configurations techniques de la télévision connectée

Plusieurs dispositifs techniques permettent d'accéder à une solution de télévision connectée :

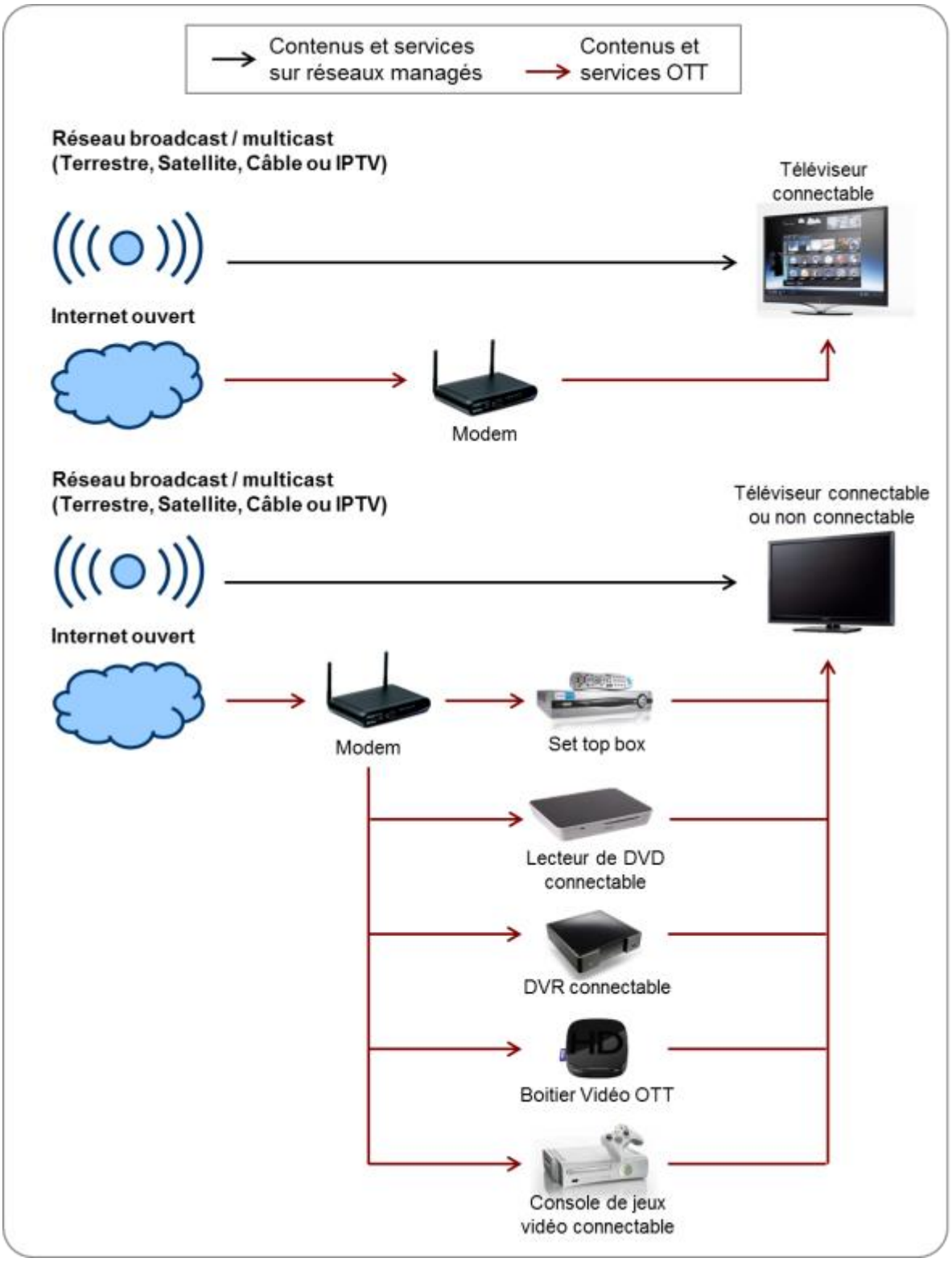
- les téléviseurs connectables ;
- des équipements périphériques connectables raccordés au téléviseur dont : les set-top boxes hybrides, les lecteurs de DVD et Blu-ray connectables, les DVR connectables, les boîtiers vidéo OTT et les dernières générations de consoles de jeux vidéo.

Ci-après une illustration des différentes modalités de raccordement du téléviseur à l'Internet ouvert :

[99] Le port ethernet WAN permet la connexion directe à un modem xDSL.

[100] Un système d'exploitation, ou logiciel système, ou Operating System (OS), est un logiciel qui, dans un appareil électronique, pilote les dispositifs matériels et reçoit des instructions de l'utilisateur ou d'autres logiciels (ou applications).

Figure 14 : Illustration des différentes combinaisons techniques permettant d'accéder à un service de télévision connectée



Source : IDATE, *TV connectée : Les stratégies de partenariat des acteurs de la télévision connectée*, 2012.

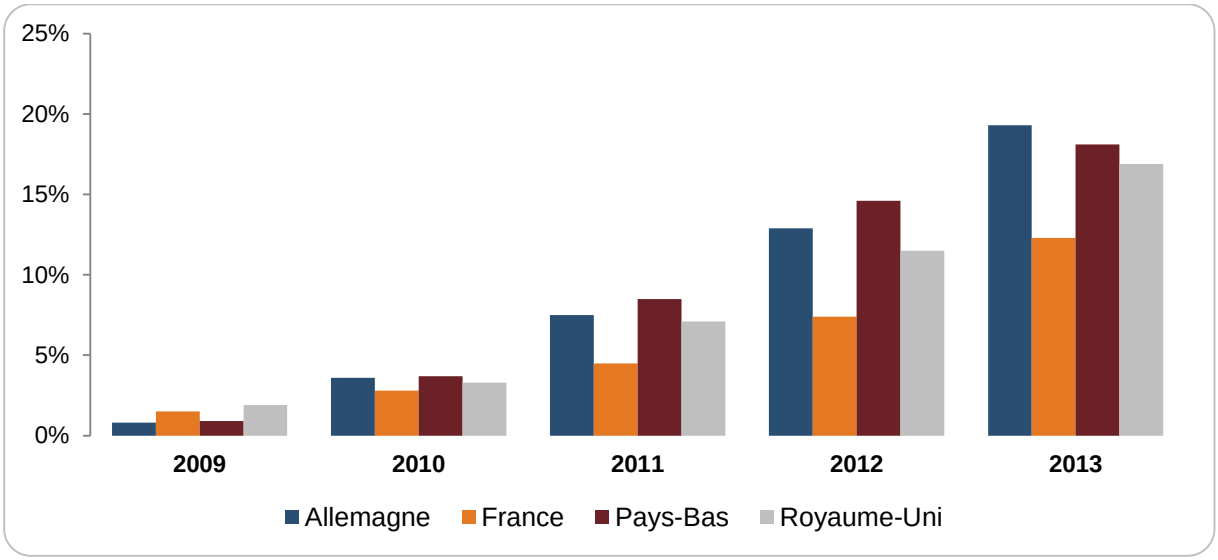
Les téléviseurs connectables

Les téléviseurs connectables sont également appelés "Smart TV" ce qui signifie littéralement "télévision intelligente". À la différence des postes de télévision classiques, les téléviseurs connectables sont capables, comme leur nom l'indique, de se connecter à l'Internet ouvert au moyen d'une liaison Wifi ou d'un port Ethernet. Ces terminaux sont par ailleurs équipés d'une carte mère, d'une mémoire de masse SSD et d'un processeur leur permettant de supporter un système d'exploitation, une interface utilisateur et des logiciels applicatifs. La plupart des fabricants développent leur propre interface utilisateur et agrègent leur propre sélection de services. Il existe néanmoins une exception : la plateforme Google TV équipe les modèles de plusieurs constructeurs partenaires.

Une part grandissante des modèles lancés sur le marché sur aujourd'hui connectables. Le nombre de ménages équipés croît donc régulièrement. Respectivement 19.3 %, 12.3 %, 18.1 % et 16.9 % des foyers allemands, français, néerlandais et britanniques possédaient une Smart TV à la fin de l'année 2013. La pénétration moindre dans le marché français peut notamment être expliquée par la forte pénétration de l'IPTV dans ce pays. Les set-top boxes des opérateurs permettent d'accéder à des services comparables voire similaires à ceux disponibles à partir des interfaces utilisateurs des téléviseurs connectables.

Figure 15 : Évolution de la pénétration des connectables dans les foyers des marchés visés par l'étude entre 2009 et 2013

(% du nombre total de ménages équipés en téléviseur)



Source : IDATE, *Etude réalisée pour le compte de l'OFCOM*, 2013.

Les périphériques connectables

Différents périphériques permettent de connecter un téléviseur à l'Internet ouvert et par là même, d'accéder à une plateforme de télévision connectée. Ces périphériques possèdent à peu de choses près les mêmes caractéristiques techniques que les téléviseurs connectables en termes de connectivité, de mémoire embarquée et d'infrastructure logicielle.

Comme nous l'avons déjà évoqué, certains opérateurs proposent des offres hybrides mêlant télévision linéaire sur réseaux *broadcast* et vidéo à la demande sur l'Internet ouvert. La réception de ce type d'offre nécessite l'utilisation d'une set-top box spécifique dotée d'un tuner TNT[101] ou satellite (à la norme DVB-S en Europe) et d'un dispositif de connexion à l'Internet qui peut être une antenne Wifi (comme c'est le cas pour la Set-top-box Sky+ HD de Sky au Royaume-Uni) ou plus simplement un port E*thernet WAN*. Par ailleurs, suivant une logique d'optimisation de l'utilisation des ressources en bande passante[102], certains câblo-opérateurs et opérateurs de télécommunications mêlent distribution de chaînes linéaires sur réseau géré en multidiffusion et distribution de services à la demande ou de chaînes thématique linéaire *via* l'Internet ouvert en *unicast* grâce à des set-top boxes que l'on peut également qualifier de connectées. Ce type de set-top boxes est notamment répandu en France du fait de la forte pénétration de l'IPTV. À la fin de l'année 2013, 37.4 % des ménages français en étaient équipés.

Des périphériques initialement destinés à la lecture et/ou à l'enregistrement de vidéo sur supports physiques, tels que les lecteurs de DVD et Blu-ray, ou l'enregistrement de vidéo sur disque dur tels que les DVR[103] peuvent également supporter des plateformes de télévision connectée. Le lecteur de Blu-ray Sony NSZ-GT1, de même que certains modèles de téléviseurs de la même marque, embarque ainsi la solution Google TV. Ce type de périphérique est cependant peu répandu en Europe. Respectivement 3.2 %, 1.8 %, 3.3 % et

---

[101] Un tuner TNT, intégré à certains périphériques, permet de recevoir les chaînes de la TNT. Il s'agit d'une carte électronique capable d'interpréter les signaux électromagnétiques émis par les chaînes TV sur différentes bandes de fréquences. Pour fonctionner, les tuners TNT doivent être reliés à une antenne qui capte les signaux des chaînes. Les modèles compatibles MPEG-2 permettent de recevoir les chaînes SD uniquement. Les tuners TNT compatibles MPEG-4 permettent de bénéficier des chaînes HD.

[102] Infra p.51.

[103] L'acronyme DVR signifie *Digital Video Recorder*. Il désigne un bien d'équipement permettant l'enregistrement de contenus vidéo sur disque dur.

2.2 % des foyers allemands, français, britanniques et néerlandais sont équipés en lecteur de Blu-ray connectables. La firme nord-américaine TiVo est le premier fabricant de DVR à avoir muni son périphérique d'une plateforme logicielle incluant une sélection de services OTT. Depuis, la société a noué des partenariats avec plusieurs distributeurs de bouquets de chaînes sur réseaux filaires, notamment aux Etats-Unis (Comcast et Verizon) et au Royaume-Uni en ce qui concerne l'Europe (Virgin Media)[104]. Pour les opérateurs, l'avantage concurrentiel réside principalement dans l'adoption de la plateforme logicielle particulièrement ergonomique de TiVo, tandis que la société californienne profite de l'extension de son marché adressable, qui lui est procuré par les bases d'abonnés des opérateurs partenaires, et d'une nouvelle source de revenus sur le marché B to B. De fait, les DVR connectables sont particulièrement courants aux Etats-Unis où 9.4 % des ménages étaient équipés à la fin de l'année 2013. Cependant, ils restent très peu répandus en Europe.

Les boîtiers vidéo OTT sont des périphériques exclusivement conçus en vue de distribuer une offre de services OTT sur téléviseurs. Les modèles les plus courants sont les boîtiers Roku, disponibles uniquement aux Etats-Unis, l'Apple TV, la Now TV box de Sky au Royaume-Uni et le tout nouveau Amazon Fire TV. Malgré son format clé USD, le dispositif Chromecast, produit par la branche YouTube de Google, fait également partie de cette catégorie. Ils embarquent le plus souvent une offre de services OTT propriétaires ou proposent une sélection de services édités par des tiers. À l'instar des DVR connectables, ce type de périphérique est encore peu répandu en Europe mais rencontre un certain succès outre-Atlantique.

Finalement, les consoles de jeux vidéo des deux dernières générations, telles que la Xbox 360, les Playstation 3 et 4 ainsi que la Wii U, sont toutes connectables et rattachées à des plateformes en lignes qui permettent en premier lieu de télécharger de nouveaux logiciels ou de jouer en ligne, mais également d'accéder à des services de vidéo en ligne. Les consoles de jeux sont les périphériques connectables les plus courants et jouissent d'un fort taux de connexion. Environ 70 % des possesseurs de consoles de jeux vidéo la raccordent à l'Internet et utilisent les services en ligne[105]. À la fin de l'année 2013, la pénétration des consoles de

[104] https://www.tivo.com/discover/cable. Site consulté le 14/09/2014.

[105] IDATE, *Le marché mondial du jeu vidéo*. Montpellier, 2014.

jeux connectable dans les foyers était de respectivement 22.6 %, 35.7 %, 25.6 % et 65.6 % en Allemagne, en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.

Table 12 : Évolutions de la pénétration des différents types de périphériques connectables dans les ménages des marchés ciblés

	2009	2010	2011	2012	2013	*2009-2013*
Allemagne						
Set-top-box	4.9%	8.0%	11.0%	15.4%	19.6%	*14.7%*
Lecteur de Blu-ray	0.0%	0.0%	0.3%	1.1%	3.2%	*3.2%*
DVR	0.0%	0.0%	0.2%	0.6%	1.4%	*1.4%*
Boitier OTT	0.0%	0.0%	0.1%	0.2%	0.4%	*0.4%*
Console de jeu	15.3%	18.6%	20.7%	22.1%	22.6%	*7.3%*
France						
Set-top-box	18.8%	24.5%	29.3%	34.3%	37.4%	*18.6%*
Lecteur de Blu-ray	0.0%	0.0%	0.1%	0.5%	1.8%	*1.8%*
DVR	0.0%	0.0%	0.1%	0.3%	0.7%	*0.7%*
Boitier OTT	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.3%	*0.3%*
Console de jeu	28.9%	32.7%	35.1%	35.4%	35.7%	*6.8%*
Pays-Bas						
Set-top-box	10.1%	13.6%	15.2%	19.0%	22.6%	*12.5%*
Lecteur de Blu-ray	0.0%	0.1%	0.2%	0.6%	1.0%	*1.0%*
DVR	0.0%	0.8%	1.2%	1.6%	2.3%	*2.3%*
Boitier OTT	0.0%	0.0%	0.1%	0.2%	0.3%	*0.3%*
Console de jeu	14.1%	18.6%	21.1%	23.3%	25.6%	*11.5%*
Royaume-Uni						
Set-top-box	2.2%	3.3%	4.6%	6.2%	8.1%	*5.9%*
Lecteur de Blu-ray	0.0%	0.1%	0.5%	1.5%	3.3%	*3.3%*
DVR	0.0%	0.0%	0.1%	0.5%	1.0%	*1.0%*
Boitier OTT	0.0%	0.0%	0.1%	0.3%	0.9%	*0.9%*
Console de jeu	52.1%	58.6%	61.1%	63.3%	65.6%	*13.5%*

Source : IDATE, *Consumer Electronics*, 2013.

1.5.2. Les différents modèles d'interface client

Trois modèles d'interfaces clients types sont généralement utilisés par les plateformes de TV connectée pour permettre à l'utilisateur d'accéder à l'offre de services OTT : le portail, les widgets et le moteur de recherche de contenus. Ces modèles d'interfaces ne sont pas exclusifs. Certains acteurs de la TV connectée ont ainsi opté pour des solutions mixtes qui combinent portail et widgets. De la même façon, la seconde version de la Google TV dispose d'un système de menus thématiques à la manière d'un portail classique en parallèle du moteur de recherche préexistant dans la version initiale.

Ces différents types d'interfaces correspondent le plus souvent à des offres de services différentes. Le portail et le moteur de recherche ont principalement pour but d'organiser l'accès à une offre de vidéo élargie tandis que les widgets et applications ont davantage vocation à fournir des services complémentaires (information sur les contenus au format

texte, e-commerce, etc.). Le but du moteur de recherche est finalement de permettre à l'utilisateur d'accéder au moyen d'une seule requête au contenu de son choix, que celui-ci soit issu de la grille de programmation d'une chaîne linéaire ou du catalogue d'un service de vidéo à la demande.

Les portails

Le portail est le modèle d'interface dominant. Choisi par la plupart des fabricants de téléviseurs ou de boîtiers connectables, il se présente souvent sous la forme d'une interface dédiée comprenant :

- un menu thématique permettant à l'utilisateur de naviguer entre les différentes catégories de services et contenus disponibles et de les sélectionner ;
- des raccourcis vers les services favoris de l'utilisateur ;
- des recommandations d'applications basées sur l'historique de consommation de l'utilisateur et/ou son profil ;
- certains portails permettent également d'accéder à des magasins d'applications le plus souvent propriétaires (Samsung Apps pour Samsung, Viera Market pour Panasonic ou encore l'Apple Store pour le boîtier Apple TV).

Affiché en plein écran, le portail ne permet généralement pas la consommation simultanée de programmes télévisés.

Figure 16 : L'interface d'accueil de la solution Viera Connect de Panasonic

Source : panasonic.fr

Figure 17 : L'interface d'accueil de la solution Net TV de Philips

Source : philips.com

Les widgets

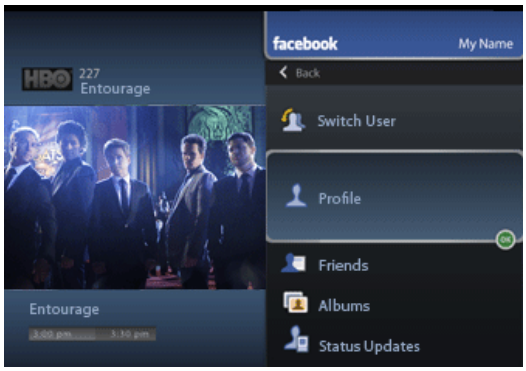
Le principe du widget est d'apporter des contenus et des services Web sur un téléviseur connecté sans interrompre le flux TV. Présenté sous la forme d'une petite fenêtre applicative qui s'ouvre sur le côté ou au bas de l'écran du téléviseur, il permet d'utiliser un service en rapport avec le programme regardé (consulter les statistiques d'une équipe sportive sur pendant un match, commenter l'émission en cours *via* Twitter, etc.), ou indépendant de celui-ci (accéder aux dernières actualités sur Yahoo! News, enchérir sur un objet en vente sur eBay, etc.). Destiné à être utilisé simultanément à la consommation de contenus télévisés, le widget vise donc à apporter une dimension interactive à l'expérience télévisuelle.

Yahoo! est le premier à avoir développé ce type d'interface en partenariat avec Intel : Yahoo! Connected TV. Compatible avec plusieurs types de terminaux connectés (téléviseurs, PVR, lecteurs DVD/Blu-ray, set-top boxes, etc.), sa solution est toujours distribuée dans de nombreux pays par un nombre important de fabricants d'EGP dont Samsung et Toshiba. D'autres acteurs américains ont également développé des solutions de widgets propriétaires, c'est le cas par exemple de Verizon sur son service d'IP TV FiOS et de Vudu.

C'est également le modèle plébiscité par les défenseurs des standards HbbTV MHEG-5, MHP ou YouView. Réunis en consortium, et comptant notamment dans leurs rangs des éditeurs de chaînes de télévisions, ces acteurs souhaitent améliorer les offres de télévision par l'introduction de services interactifs (vidéo à la demande, réseaux sociaux, etc.) tout en garantissant à la télévision linéaire une place centrale dans l'expérience utilisateur.

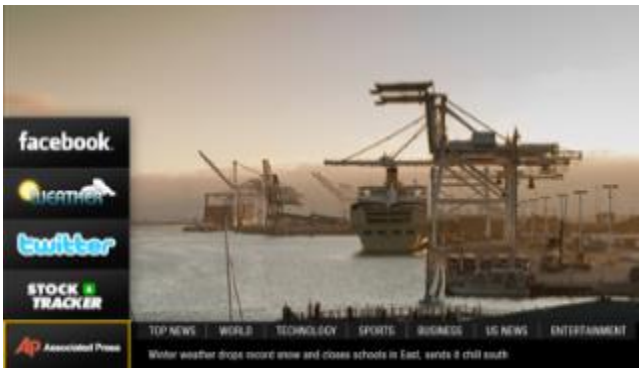
Le widget en tant qu'interface utilisateur est aujourd'hui un modèle très minoritaire. De plus en plus, il est envisagé comme une extension des fonctionnalités d'un portail.

Figure 18 : Widget Facebook sur la solution FiOS TV de Verizon



Source : verizon.com

Figure 19 : Widgets sur la solution Vudu Apps



Source : vudu.com

Le moteur de recherche de contenus

Sur les téléviseurs les plus récents ou raccordés à la set-top boxe d'un opérateur, la recherche de programmes s'effectue très largement au moyen de l'EPG ou guide électronique des programmes. Version électronique améliorée du programme TV papier mais généralement pauvre et peu ergonomique, cette interface se compose essentiellement de texte et limite la recherche de programmes aux grilles des chaînes de télévision.

Si plusieurs acteurs proposaient déjà des solutions de recherche avancées, élargies au contenu OTT : TiVo aux États-Unis, MiniWeb au Royaume-Uni ou encore Numericable en France, Google est le premier acteur à avoir construit sa plateforme autour d'un moteur de recherche unique permettant d'accéder à des contenus issus des catalogues de l'ensemble des services disponibles (services de télévision linéaire, services OTT et contenus stockés en local) grâce à la saisie de mots clés.

Construite autour du système d'exploitation Android et utilisant le navigateur Google Chrome, la seconde version de la Google TV dispose de menus thématiques et permet d'accéder au magasin d'applications de Google : Google Play. Le contrôle de l'interface peut se faire à l'aide de la télécommande à clavier intégré fournie avec le terminal ou d'un smartphone grâce à une application dédiée.

Figure 20 : Les menus thématiques de la nouvelle interface Google TV

Source : google.com

Figure 21 : Le moteur de recherche de contenus de Google TV

Source : google.com

1.5.3. Le contrôle de la télévision connectée et les plateformes multi-supports

Outil traditionnel d'interaction avec le téléviseur, la télécommande semble être le dispositif le plus naturel pour contrôler une interface de télévision connectée. Le principal avantage de la télécommande est d'être simple d'utilisation pour le téléspectateur, familiarisé avec cet outil depuis de nombreuses années. En outre, dans le cas d'une télécommande livrée avec un poste de télévision connectable, l'accès à la solution de TV connectée intégrée dans l'appareil se fait immédiatement en appuyant sur un bouton dédié. Toutefois la télécommande telle qu'elle se présente aujourd'hui s'avère limitée dans ses capacités d'interaction et de personnalisation. Lent et peu fluide, son système de pilotage de l'interface, de navigation dans les menus et de sélection des services se révèle vite fastidieux et peu adapté aux pratiques courantes de l'Internet (recherche, communication écrite, navigation Web, etc.). La télévision connectée rend donc impérative l'utilisation de télécommandes plus perfectionnées.

Des télécommandes nouvelle génération

Certaines télécommandes de nouvelle génération sont déjà équipées de fonctions avancées permettant d'interagir de façon fluide, rapide et intuitive avec les services de la télévision connectée. On retiendra particulièrement :

- un clavier intégré facilitant la saisie de texte, notamment pour les services basés sur la communication écrite (messagerie instantanée, réseau social, email, etc.) et la recherche (télécommande des téléviseurs connectés Vizio et télécommande du boîtier Archos TV+) ;

- une surface tactile qui peut-être un pad, ou souris tactile, pour naviguer facilement dans les rubriques de l'interface ou naviguer sur Internet (Navigator Glide TV, télécommande TV NSZ-GP7 Sony pour Google TV présentée au CES 2012), ou un écran tactile permettant un accès rapide aux services les plus utilisés (télécommande avancée universelle Logitech Harmony 1100, One for all Xsight Touch) ;

- des gyroscopes et accéléromètres réagissant aux mouvements et permettant une navigation intuitive au sein des différents menus et la saisie de texte par pointage grâce à un clavier virtuel affiché à l'écran.

Ci-après plusieurs exemples de télécommandes nouvelles génération :

Figure 22 : Télécommande Samsung pour téléviseurs Samsung Smart TV

Source : clubic.com

Figure 23 : Télécommande Philips Dual Touch

Source : Google.com

Figure 24 : Nouvelle télécommande tactile Sony pour Google TV

Source : hdfever.fr

Figure 25 : Télécommande avancée universelle Logitech Harmony 1100

Source : Logitech.com.com

Figure 26 : Télécommande gyroscopique et clavier virtuel de la Freebox V6

Source : ariase.com

Figure 27 : Télécommande LG Magic Motion Remote

Source : ariase.com

Les dispositifs de reconnaissance vocale et gestuelle

Les dispositifs de reconnaissance vocale et/ou gestuelle sont également envisagés comme interface de contrôle des solutions de télévision connectée. Déjà utilisée dans l'industrie du jeu vidéo, la reconnaissance gestuelle doit permettre une navigation aisée et intuitive dans les différents menus tandis que la reconnaissance vocale entend faciliter la navigation et l'accès direct aux contenus en se substituant à un clavier. À ce titre, la dernière version en date de la Google TV, la Google TV 3.0, intègre un dispositif de saisie vocale pour la recherche de contenus.

Une première génération de dispositifs de reconnaissance gestuelle nécessitait la tenue d'une manette ou d'une télécommande dédiée telle que la Wiimote de Nintendo ou le prototype de télécommande Smart TV d'Intel. Les détenteurs de Nintendo Wii peuvent par exemple utiliser leur manette en lieu et place d'une souris afin de naviguer sur le Web directement sur leur téléviseur *via* l'interface Wii Internet Channel développée par le navigateur Opera. Les dispositifs plus récents utilisent des capteurs qui peuvent être intégrés au téléviseur ou faire l'objet d'un périphérique externe raccordé au téléviseur tel que le Kinect de Microsoft qui s'était déjà écoulé à plus de 24 millions d'exemplaires dans le monde en février 2013.

L'utilisation d'un terminal connecté en interaction avec le téléviseur

La commande à distance d'une interface de TV connectée peut finalement s'effectuer au moyen d'un autre terminal connecté, dont la fonction première n'est pas de piloter le poste de

télévision, notamment : un smartphone, une tablette tactile ou un ordinateur portable. On parle alors de "*companion device*".

Le développement de logiciels applicatifs, voués à se substituer à la télécommande, pour smartphones, tablettes tactiles, ou plus rarement pour ordinateur portable est devenu systématique à partir de 2011. La quasi-totalité des éditeurs de solutions de télévision connectée propose aujourd'hui leur propre application de contrôle, distribuée par les principaux magasins d'applications tels que l'Apple Store ou Google Play.

L'application peut proposer une simple version dématérialisée de la télécommande, dans ce cas, l'expérience de navigation reste inchangée. Cependant, ces applications tendent à devenir de réelles extensions de l'interface de télévision connectée exploitant les spécificités de chaque type de terminaux (visionnage des contenus vidéo sur le téléviseur et consultation d'informations complémentaires à partir d'un smartphone ou d'une tablette tactile, etc.). À terme, il est possible que ces simples extensions mutent en de réelles plateformes multi-supports.

Vers un nouveau type de plateformes multi-supports

L'enjeu des plateformes multi-supports recouvre bien plus que la possibilité d'accéder à une même offre de services à partir de plusieurs terminaux connectés. Dans sa forme idéale, l'objectif d'une plateforme multi-supports est de permettre une continuité de service d'un terminal à l'autre. Par exemple, il doit être possible de débuter la lecture d'un contenu vidéo sur un téléviseur puis de la poursuivre sur une tablette tactile ou un smartphone.

L'édition de ce type de plateformes est intimement liée au développement des solutions de *cloud computing*. Pour le grand public, le *cloud computing* est souvent associé à la possibilité de stocker différents types de contenus en ligne. Ses fonctionnalités sont cependant bien plus étendues. Le principe du *cloud computing* est de déplacer une partie de l'infrastructure logicielle "dans le réseau". Dans le cas de l'édition d'une plateforme multi-supports, le modèle de *cloud-computing* employé correspond à une solution PaaS pour "Plateforme as a Service"[106]. Pour simplifier, la plateforme logicielle n'a pas besoin d'être installée intégralement sur le terminal d'utilisation. Les fonctions principales et les données personnelles, telles que le système d'accès conditionnel par identifiants, les données utilisateurs (l'historique, les préférences et favoris, etc.) sont hébergées sur des serveurs situés

[106] SYNTEC NUMERIQUE. *Cloud Computing : Nouveaux Modèles!*. Livre Blanc, 2012.

dans le réseau. Seules les fonctionnalités de base, telles que le lecteur vidéo ou l'interface graphique sont installées au niveau local. De fait une même plateforme peut être utilisée indifféremment sur plusieurs types de terminaux connectés avec une ergonomie adaptée à chacun d'entre eux.

Figure 28 :Exemple de continuité de services sur la plateforme multi-supports de Netflix

Source : Netflix.com

DE LA TECHNIQUE A L'EXPERIENCE UTILISATEUR

Le passage de la télévision à l'ère du numérique a été bien plus qu'un simple changement des modalités de codage des images et des sons. L'ensemble des évolutions techniques récentes tend en effet à rendre obsolète la définition même d'un service de télévision, telle qu'elle est notamment inscrite dans la Loi française, soit : un média de masse diffusé à partir d'une source unique et à destination d'un large public.

Outre la poursuite de l'élargissement de la distribution technique de la télévision à de nouveaux réseaux, débutée à l'époque de la diffusion analogique, l'adoption des technologies numériques a contribué au développement de l'interactivité entre le consommateur et les programmes. Parallèlement aux offres de chaînes linéaires toujours très présentes, il est désormais possible d'accéder à des contenus vidéo à l'unité sur requête d'un téléspectateur et au moment de son choix grâce à l'emploi d'une voie de retour et d'une distribution sélective. Le *feedback*[107] est rendu possible par la bidirectionnalité nouvelle des réseaux filaires, dont les infrastructures converties au numérique ont permis l'utilisation de nouveau modes de

[107] La rétroaction ou *feedback* est l'action en retour d'un effet sur le dispositif qui lui a donné naissance.

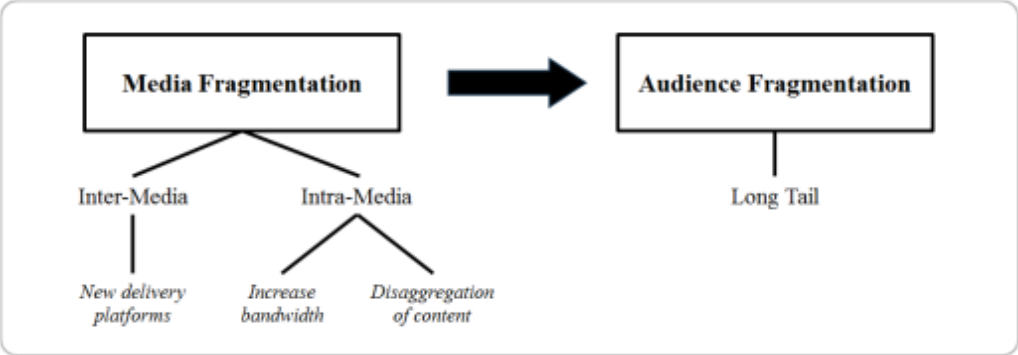
routage de l'information, ainsi que par l'utilisation de l'Internet ouvert comme réseau de distribution des contenus vidéo – programmes de télévision y compris – à destination du téléviseur ou d'autres terminaux. Car la télévision en tant média n'est désormais plus irrémédiablement liée à son terminal de prédilection. Les chaînes, ainsi que les programmes qui constituent leurs grilles, peuvent maintenant être visionnées à partir d'un grand nombre de terminaux connectés tels que les ordinateurs personnels les smartphones ou encore les tablettes tactiles. De la même façon le téléviseur, devenu connecté, se meut peu à peu en une nouvelle forme de terminal multimédias.

Paradoxalement, la technique, qui est à la base de la révolution industrielle aujourd'hui en marche et paraît plus que jamais présente, tend à s'effacer. Les réseaux gérés et ouverts, les différents modes routages, tous ont pour vocation de se combiner dans le but de desservir de la façon la plus efficace et transparente des terminaux connectés, communiquant les uns avec les autres, et permettant l'utilisation des mêmes plateformes logicielles "sur le cloud". Suivant l'ensemble de ces progrès techniques, l'accès à la télévision, et plus largement au contenu vidéo, est de plus en plus libre de toute contrainte de temps et d'espace au bénéfice de la seule expérience utilisateur.

2. DIMENSION SOCIALE : LA FRAGMENTATION DE L'AUDIENCE DE LA VIDÉO

Comme le rappelle François Jost dans son article *Place du "produit" télévisuel dans l'espace public et l'espace social*[108], il est désormais loin le temps où les vocables télévision et téléviseur étaient synonymes. Les mutations technologiques évoquées précédemment ont contribué à une fragmentation de ce média et plus largement à la fragmentation de l'ensemble de l'environnement médiatique appliqué à la vidéo. Philip Napoli distingue deux modalités de fragmentation de l'environnement médiatique : la fragmentation intra-média (*intra-media*) et la fragmentation inter-média (*inter-media*)[109]. La fragmentation intra-média consiste soit dans l'élargissement d'une offre de services formellement identiques, soit dans la "*désagrégation d'un média*", à l'image de la délinéarisation de la télévision. La fragmentation inter-média intervient pour sa part lorsqu'un nouveau type de plateforme vient se substituer aux canaux de distribution préexistants. C'est notamment le cas des services de médias audiovisuels à la demande qui se posent comme des alternatives à la télévision, mais également à la vente et à la location de contenus vidéo sur supports physiques. Ces différents types de fragmentation de l'environnement médiatique induisent une fragmentation de l'audience qui peut être définie comme la dispersion de l'attention des usagers des médias leaders en faveur des médias de longue traîne[110].

Figure 29 : La fragmentation de l'environnement médiatique



Source : NAPOLI, Philip. 2010.

[108] JOST, François. *Place du "produit" télévisuel dans l'espace public et l'espace social*. Télévision, l'ère du numérique, La documentation Française, 2011, p. 83-105.

[109] NAPOLI Philip, (2003, 2008 et 2010). Voir bibliographie détaillée.

[110] ANDERSON, Chris. *The Long Tail : Why the Future of Business Is Selling Less of More*. Hyperion, 2006.

Nous identifions quatre principaux types de fragmentation appliqués aux médias audiovisuels. Les deux premiers sont de nature intra-médiatique tandis que les deux suivants relèvent d'une fragmentation extra-médiatique :

- La plus ancienne forme de fragmentation de l'audience de la vidéo s'applique à la télévision. Elle est une résultante de l'accroissement continu du nombre de chaînes linéaires disponibles. Elle se traduit notamment par une redistribution de l'audience, ou des abonnés, des chaînes nationales historiques vers les nouveaux services.

- La délinéarisation de la télévision, *via* l'enregistrement des programmes au moyen d'un DVR/PVR (*time-shifted TV*) ou la télévision de rattrapage (*catch-up TV*), est une résultante de la désagrégation du média télévisuel. Une part de la consommation des programmes TV ne s'effectue plus lors de leur diffusion mais en différé.

- L'apparition des services de médias audiovisuels à la demande, et le développement des outils de piratage électronique, ont contribué à la fragmentation de l'audience de la télévision mais également de la vidéo physique auxquels ils se substituent plus encore. Dans la pratique, un consommateur peut choisir de visionner un contenu vidéo à partir d'un service de vidéo à la demande, à l'acte ou par abonnement, plutôt que de regarder la télévision ou de visionner un DVD.

- Les pratiques de "cord-cutting" et de "cord-shaving" sont une autre résultante de la fragmentation extra-médiatique. Il nous apparaîtra intéressant de déterminer si ce phénomène est propre aux Etats-Unis ou s'il a vocation à s'étendre aux marchés européens les plus développés.

- En se basant sur une définition technologique du média, la multiplication des terminaux de consommation s'impose comme une forme de fragmentation inter-médiatique. De plus en plus, la consommation de la télévision, et plus largement des contenus vidéo, à lieu sur d'autres écrans que celui du téléviseur, contribuant ainsi au développement d'une expérience "mobiquitaire".

Ces différents types de fragmentation de l'audience influent directement sur l'activité des éditeurs de services de télévision dans la mesure où elles introduisent des questions de substitution voire de cannibalisation. Après avoir développé chacun de ces points, nous tâcherons finalement d'élargir la perspective de la fragmentation à un univers médiatique plus large. Alors que tous les grands médias franchissent le pas du numérique, la redistribution du

temps de loisir est-elle un processus pour les médias vidéo? Et *a fortiori*, de nouvelles complémentarités entre médias de natures différentes sont-elles en train d'émerger?

2.1. LA REDISTRIBUTION DE L'AUDIENCE DE LA TÉLÉVISION

La fragmentation de l'audience de la télévision linéaire n'est pas un phénomène nouveau. Elle trouve sa source dans le passage d'une offre de pénurie, composée d'une poignée de chaînes nationales principalement généralistes, à une offre d'abondance. Cette mutation de l'offre, qui a débuté à la fin des années 1970 aux Etats-Unis, s'est étendue à l'Europe à l'orée des années 1990[111]. Elle résulte initialement de l'apparition des bouquets de chaînes payants distribués sur le câble et incluant une majorité de services thématiques, voire pour certaines hyper-thématiques[112]. Plus récemment, ce phénomène s'est accéléré avec l'accroissement du nombre de chaînes nationales en clair qui a accompagné la transition numérique des réseaux de télédiffusion terrestres. Ainsi en France, le nombre de chaînes nationales gratuites est passé de 5 dans les dernières années de la diffusion analogique à 24 depuis le 12 décembre 2012. Au cours de la même période, l'univers des services payants disponibles sur réseau terrestre est passé d'une seule chaîne à 8. Au total, on comptait 190 chaînes de télévision linéaires autorisées ou conventionnées auprès du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel en France au 31 décembre 2014[113] contre seulement 23 à la fin de l'année 1990 et 78 au tournant des années 2000[114].

2.1.1. La redistribution de l'audience des chaînes en clair

La redistribution de l'audience de chaînes nationales historiques vers les nouveaux services est une conséquence directe de l'augmentation du nombre de chaînes disponibles. La part d'audience cumulée des 5 chaînes les plus regardées a ainsi décliné de respectivement 6 points en Allemagne, 5.2 points en France, 4.2 points aux Pays-Bas et 3.7 points au Royaume-Uni entre 2010 et 2014.

---

[111] LE CHAMPION, Rémy. DANARD, Benoît. *Télévision de pénurie, télévision d'abondance, des origines à l'Internet*. Paris, Coll. Société, La documentation Française, 2000, p. 153.

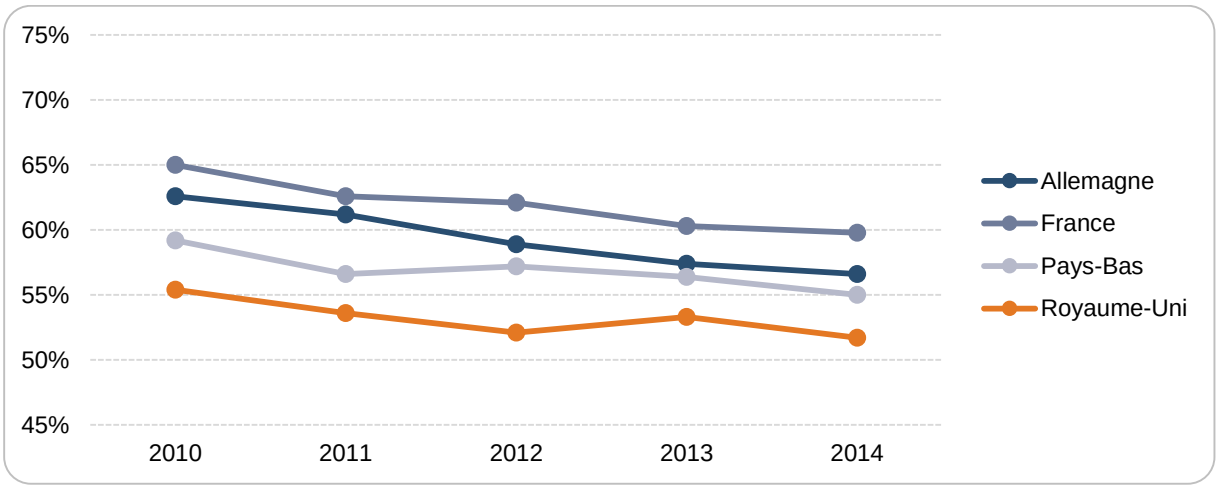
[112] AGNOLA, Michel. LE CHAMPION, Rémy. *La télévision sur Internet*. Paris, Presses Universitaires de France, 2003, p. 11.

[113] CSA. CNC. *Guide des chaînes numériques 2015*. 13e Édition, Paris, 2015.

[114] Estimations réalisées à partir des Fiches Chaînes fournies par le CSA.

Figure 30 : Évolution des parts d'audience des 5 principales chaînes dans les quatre marchés visés entre 2010 et 2014

(% de l'audience totale)



Source : IDATE selon Médiamétrie, BARB, AGF et SKO.

Le déclin de la part d'audience des chaînes historiques est un phénomène irréfutable lorsque l'on observe des séries statistiques sur une période de temps longue. Il connaît cependant des soubresauts. Comme le montre le graphique précédent, il peut arriver ponctuellement que la part de marché cumulée ou individuelle des services les plus populaires progresse. En 2014, ce fut notamment le cas de la chaîne commerciale TF1 en France ou des chaînes publiques ZDF en Allemagne, Ned1 aux Pays-Bas ou encore de BBC1 et BBC2 au Royaume-Uni.

Quelles implications pour les chaînes historiques ?

La redistribution de l'audience de la télévision gratuite est lourde de sens pour les chaînes commerciales dont la logique économique consiste à maximiser leur audience en vue de mieux valoriser leurs espaces publicitaires. Tout d'abord, la diminution de l'audience d'une chaîne de télévision linéaire limite son pouvoir de négociation vis-à-vis de ses clients annonceurs. L'audience est en effet la mesure étalon pour fixer le prix des espaces publicitaires. Plus la part d'audience des chaînes historiques baisse, plus il leur est difficile de maintenir des niveaux de prix et de remplissage de leurs espaces publicitaires élevés. En conséquence, les principales chaînes commerciales européennes ont vu leurs recettes publicitaires diminuer au cours de la décennie précédente. L'exemple de la chaîne TF1 est particulièrement explicite. En l'espace de dix ans, les recettes publicitaires de l'antenne ont

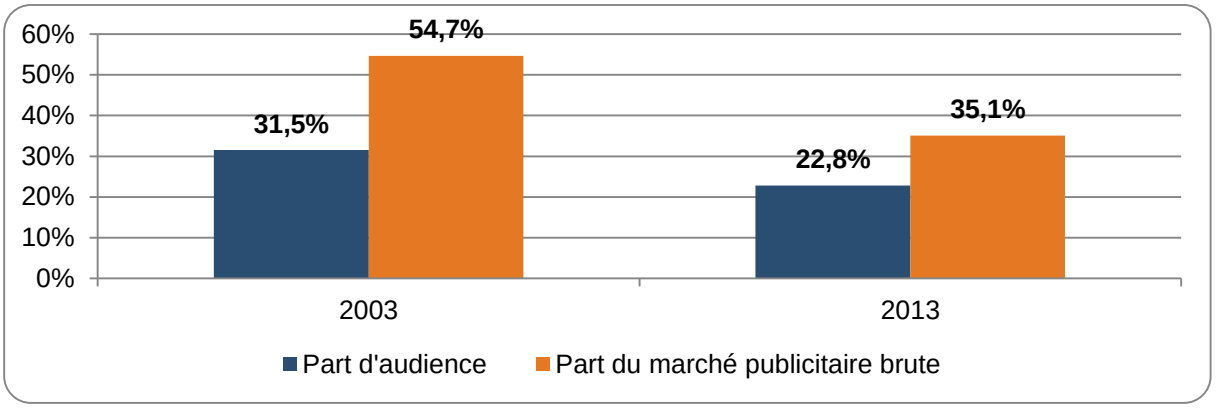
chuté de 1.544 milliard EUR en 2003[115] à 1.275 milliard EUR en 2013, selon les derniers chiffres publiés par le CSA[116].

Le déclin du pouvoir de négociation est par ailleurs amplifié par l'affaiblissement de l'effet de "prime au leader". Dans le domaine de la télévision commerciale, la prime au leader est liée à la puissance médiatique de la chaîne, c'est-à-dire à sa capacité à délivrer un grand nombre de contacts publicitaires. Sur le plan commercial, il s'exprime à travers une valorisation plus importante des espaces publicitaires relativement à la part d'audience de la chaîne. Il est notamment possible d'observer le déclin de l'effet de prime au leader en suivant les évolutions comparées des parts d'audience et des parts du marché publicitaire des principaux services commerciaux en Europe.

Une fois de plus, l'exemple de la chaîne TF1 est un cas d'école. Entre 2003 et 2013, la part d'audience de la première chaîne française a ainsi décliné de 8.7 points alors que durant la même période, sa part du marché de la publicité télévisée a chuté de 19.6 points.

Figure 31 : Évolutions comparées de la part d'audience et de la part du marché de la publicité TV de l'antenne TF1 en France en 2003 et 2013

(% de l'audience totale ; % du marché publicitaire brut en valeur)



Source : CSA et Groupe TF1.

En réponse à cette redistribution de l'audience des chaînes gratuites, les principaux groupes de la télévision commerciale ont entrepris des stratégies de diversification et de consolidation que nous exposerons plus tard.

[115] Groupe TF1. *Rapport Annuel 2003*. Boulogne, mars 2004.

[116] CSA. CNC. *Guide des chaînes numériques 2015*. 13e Édition, Paris, 2015. Depuis l'année 2013, TF1 publie des résultats consolidés à l'échelle du groupe. Les recettes isolées de l'antenne TF1 n'apparaissent plus dans les résultats financiers.

2.1.2. Le cas des chaînes payantes

Le phénomène de fragmentation médiatique s'applique également à la télévision payante avec quelques nuances néanmoins. Comme le suggère son modèle de revenu, l'objectif d'une chaîne à péage n'est pas de maximiser son audience mais de séduire et fidéliser des abonnés grâce à une offre de programmes différenciée à forte valeur ajoutée. L'audience utile[117] mesurée par les instituts n'est donc pas un critère de prime importance pour son économie. Néanmoins, à l'instar de l'audience de la télévision gratuite, la clientèle des chaînes payantes se fragmente avec l'augmentation du nombre de services disponibles. Cette redistribution n'est cependant pas symétrique dans la mesure où le départ d'un abonné n'implique pas sa souscription à un service concurrent, à la façon d'un point d'audience se répercutant automatiquement d'une chaîne vers d'autres. De plus, un même foyer ou individu peut souscrire simultanément à plusieurs offres payantes.

Les chaînes premium[118] sont particulièrement exposées à la fragmentation du média télévisuel, notamment du fait de leur mode de distribution, principalement à l'unité, et de la sensibilité de leur modèle économique à l'évolution de leur base d'abonnés. La redistribution de l'audience, ou de la clientèle, de ces services est cependant difficile à mettre en exergue du fait de la pénurie de données disponibles imputable à la consolidation en cours du marché de la télévision payante à l'échelle globale, mais également à la structure même des offres de télévision à péage. La plupart des chaînes premium appartiennent aujourd'hui à des groupes intégrés et/ou sont commercialisées par des distributeurs de bouquets qui ne publient pas de détail par service. Par exemple, Sky communique un nombre total d'abonnements TV pour le Royaume-Uni et l'Irlande. Cependant, ce chiffre inclut aussi bien les abonnés aux offres basiques de l'opérateur que les abonnés aux chaînes premium, un client pouvant par ailleurs souscrire à ces deux offres simultanément.

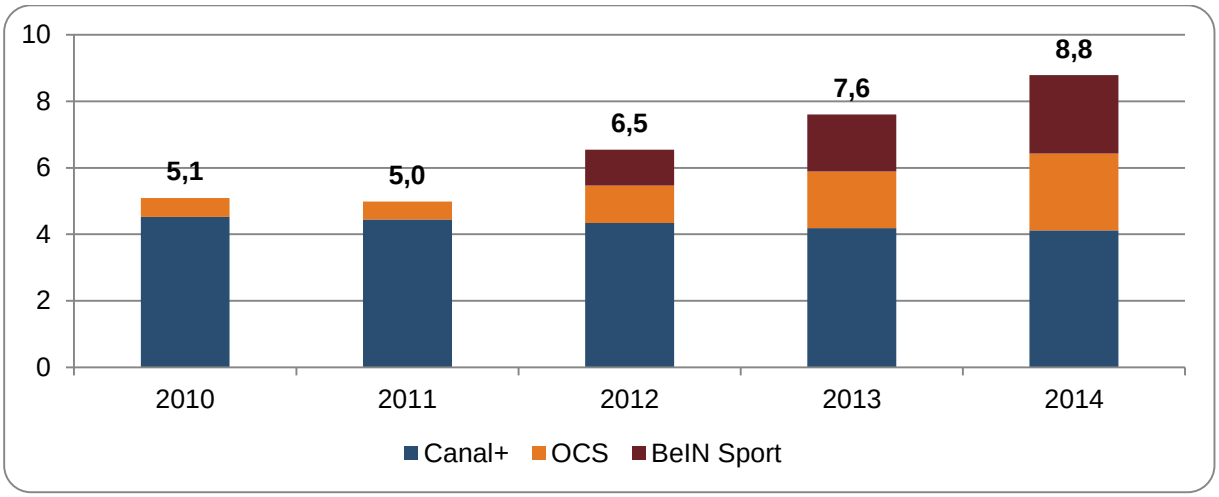
[117] Selon Médiamétrie : l'audience d'un support ou d'une émission sur une population utile (ou cible) déterminée. Elle est exprimée en nombre de personnes.

[118] Infra p. 169.

Nous illustrerons cependant le phénomène de fragmentation de l'audience de la télévision à péage au moyen des évolutions comparées des bases d'abonnés des trois offres premium disponibles en France : les chaînes Canal+, le bouquet OCS et les chaînes BeIN Sport[119].

Figure 32 : Évolution des bases d'abonnement des chaînes Canal+, du bouquet OCS et BeIN Sport entre 2010 et 2014

(Millions d'abonnements)



Source : IDATE, *Veille sur les marchés de l'audiovisuel et des télécommunications pour le CNC*, Montpellier, Édition de Juin 2015.

Concurrencé sur ses segments historiques du cinéma et du sport, Canal+ a perdu du terrain sur ses concurrents au cours des quatre dernières années. Sa base d'abonnés à ainsi décliné de 9.1 % entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2014 sans que pour autant le nombre total d'abonnements à une offre de télévision premium n'ait baissé. Sans pouvoir l'affirmer avec certitude, il apparaît vraisemblable de penser qu'une partie de sa clientèle a été redistribuée aux autres services premium.

Rappelons finalement que la souscription à une offre de télévision à péage implique un engagement financier direct de la part de l'abonné et qu'outre les questions de concurrence et de redistribution de l'offre de programme, son consentement à payer peut aussi être influencé par l'environnement économique général[120].

[119] Selon l'étude confidentielle : IDATE, *Veille sur les marchés de l'audiovisuel et des télécommunications pour le CNC*, Montpellier, Édition de Juin 2015.

[120] Notons cependant que dans les 4 marchés étudiés ainsi qu'à l'échelle de l'Europe, les volumes d'abonnement à des services de télévision à péage et le montant moyen des dépenses des ménages en services et produits audiovisuels n'ont pas diminué durant la crise financière puis économique de 2008-2009.

2.2. LA DÉSAGRÉGATION DE LA TÉLÉVISION

La désagrégation du média télévisuel n'a pas débuté avec l'apparition des services de vidéo à la demande. Des dispositifs d'enregistrement du flux télévisuel sur supports, tels que les magnétoscopes VHS, les lecteurs enregistreurs de DVD ou plus récemment les DVR et PVR, permettaient déjà de consommer des programmes en différé. L'application des principes techniques de la vidéo à la demande au contenu télévisuel a cependant permis de disposer de davantage de flexibilité dans l'accès aux programmes. Il n'est désormais plus nécessaire de programmer un enregistrement. Une part grandissante des contenus issus des grilles des chaînes de télévision gratuites et payantes est en effet disponible sous la forme de catalogues pour une période oscillant généralement entre une semaine et un mois après leur première diffusion à l'antenne. Ce type de service de télévision à la demande est le plus souvent qualifié de télévision de rattrapage (TVR), TV replay ou *Catch-up TV* en anglais. Ces services sont distribués sur l'Internet ouvert comme sur les plateformes gérées des opérateurs de réseaux de télécommunications.

La désagrégation du média télévisuel induit des changements dans les habitudes de consommation qui se traduisent notamment par un accroissement de la durée d'écoute individuelle (DEI) du différé, parfois au détriment de l'antenne. À l'instar de la redistribution de l'audience des chaînes linéaires, le déplacement d'une part de la consommation des programmes TV depuis la diffusion linéaire vers son pendant délinéarisé a des implications économiques, notamment pour les chaînes commerciales en clair. Elles diffèrent néanmoins selon la forme de télévision en différé considéré. Dans le cas des systèmes d'enregistrement, la question de la consolidation des audiences de la télévision linéaire et du différé se pose. Dans le cas de la télévision de rattrapage, les chaînes pourraient souffrir à long terme de l'effritement de la durée d'écoute de la télévision au profit de la TVR moins rémunératrice.

2.2.1. Le poids toujours important des dispositifs d'enregistrement

Les services de TVR n'ont pas complètement remplacé les dispositifs d'enregistrement. La consommation *a posteriori* de programmes sauvegardés sur PVR représente toujours une part importante de la durée d'écoute de la télévision en différé. La persistance des systèmes d'enregistrement répond à plusieurs besoins :

- De nombreux ménages reçoivent uniquement des offres de télévision linéaire distribuées *via* des réseaux de diffusion terrestre ou satellitaire. Ils ne peuvent donc pas accéder à des services de télévision de rattrapage à partir de leur téléviseur, mis à part si celui-ci leur permet de se connecter à une plateforme de services en ligne. Dans le cas contraire, l'enregistrement reste l'unique solution pour regarder un programme en différé sur le poste de télévision. Pour répondre à ce besoin, la majorité des distributeurs de bouquets de chaîne par satellite, à l'image de Sky au Royaume-Uni, ont intégré un DVR à leurs boîtiers décodeurs. Par ailleurs, certains décodeurs TNT haut de gamme sont également munis de ce type d'équipement.

- Les distributeurs de services de bouquets de chaînes de télévisions sur réseaux filaires bidirectionnels sont techniquement capables d'opérer des services de télévision de rattrapage. La plupart équipent néanmoins leurs boxes de PVR. D'une part, l'ajout d'un disque dur enregistreur correspond à une proposition de valeur supplémentaire pour les abonnés qui peuvent conserver leurs programmes préférés au-delà des limites imposées par la TVR. D'autre part le recours au PVR permet de limiter le nombre de requêtes sur les services de télévision de rattrapage et ainsi de limiter l'encombrement du réseau de l'opérateur.

- Finalement, les PVR permettent de pallier au défaut d'accès à l'Internet fixe et/ou mobile dans certains ménages.

Notons enfin que la fonction d'enregistrement est en cours de migration vers le réseau grâce aux nouveaux systèmes de nPVR[121]. Cette mutation technique s'inscrit dans le processus plus large de déploiement des plateformes "dans le cloud" que nous avons déjà abordé[122].

[121] Le nPVR pour "Network Personnal Video Recorder" est une évolution du PVR qui déporte le stockage des enregistrements de programmes sur des serveurs d'opérateurs.

IDATE. *nPVR, la personnalisation de la consommation de la vidéo*, Livre blanc, Montpellier, 2015.

[122] Infra p.80.

Du fait de l'intégration précoce, et quasi-systématique, de dispositifs d'enregistrement sur disque dur dans les set-top boxes des distributeurs de bouquets de chaînes britanniques et néerlandais, ces deux marchés sont particulièrement adaptés à l'observation des pratiques liées à la consommation des programmes de télévision enregistrés. Au 31 décembre 2014, respectivement 73.7 % des individus britanniques[123] et 44.3 % des foyers néerlandais possédaient un DVR/ PVR.

En conséquence, le BARB britannique mesure la consommation de la télévision enregistrée depuis près d'une dizaine d'années et la SKO depuis 2008. Alors qu'ils cherchaient à évaluer les conséquences sur le long terme de l'enregistrement des programmes TV en local, les analystes de ces instituts avaient émis l'hypothèse selon laquelle le différé deviendrait le premier mode de consommation des contenus TV, devant le flux linéaire. Le "Vosdal" pour "*Viewing On the Same Day As Live*", littéralement un programme regardé en différé le même jour que sa diffusion à l'antenne, deviendrait alors la norme devant le "live". Si leur prophétie ne s'est pas réalisée, on observe cependant une nette progression de la proportion du temps passé à regarder des programmes en différé. En 2014, 12.3 % de la durée d'écoute de la télévision linéaire était attribuée à une consommation en différé par enregistrement au Royaume-Uni contre 11.3 % un an plus tôt et à peine 2.2 % à la fin de la première année de mesure en 2006[124]. Aux Pays-Bas, la part du différé enregistré dans le temps d'écoute de la télévision est plus faible qu'outre-manche mais reste en constante augmentation. En 2014, 5 % de la DEI de la télévision linéaire correspondait à de la TV enregistrée, soit 10 minutes par individu de 6 ans et plus par jour[125].

---

[123] BARB. *The Viewing Report*. Londres, mai 2015.

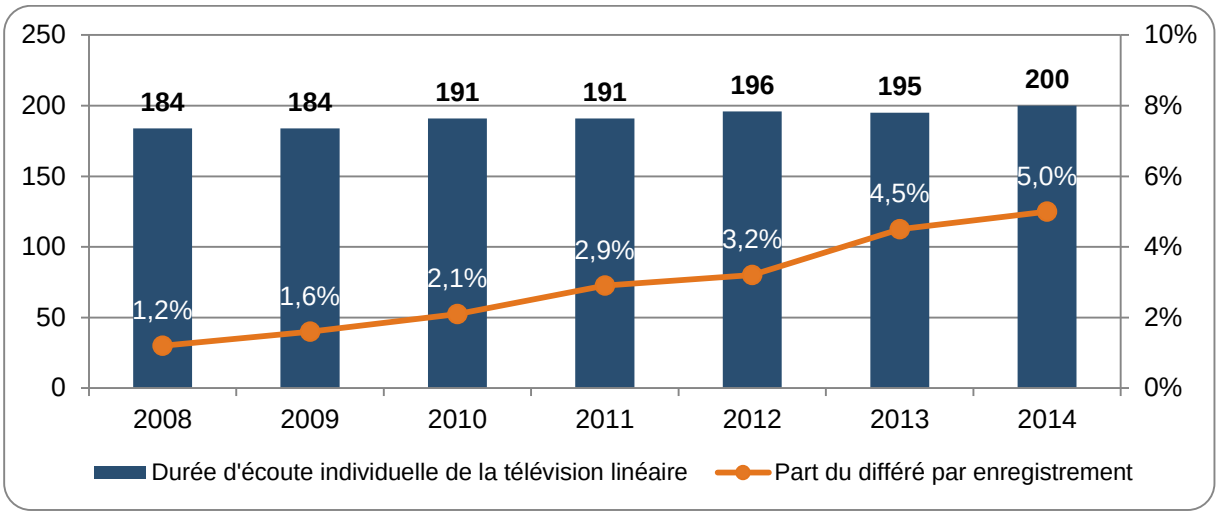
http://www.barb.co.uk/whats-new/catch-up-and-live-tv-compared?_s=4 Page consultée le 16/07/2015.

[124] Les données de télévision en différé incluent uniquement les programmes consommés dans la limite de 7 jours après leur diffusion à l'antenne.

[125] SKO, *Trends in Uitgesteld Kijken via de televisie*, Amsterdam, 2015

Figure 33 : Évolutions de la durée d'écoute de la télévision et de la part relative du différé aux Pays-Bas entre 2008 et 2014

(Minutes par jour par individus de 6 ans et + ; % de la DEI des 6 ans et +)



Source : SKO, *Trends in Uitgesteld Kijken via de televisie*. 2015.

2.2.2. L'adoption de la télévision de rattrapage

Une proportion grandissante des téléspectateurs a déjà eu recours à un service de télévision de rattrapage. Selon le *Baromètre de la télévision de rattrapage* publié mensuellement par le CNC, 72.2 % des internautes français de 15 ans et plus déclaraient avoir regardé des programmes en télévision de rattrapage au cours des douze derniers mois en 2014 contre 68.9 % un an plus tôt et seulement 51.4 % en 2010[126]. Cette pratique tend par ailleurs à croître en fréquence. Selon des chiffres issus de plusieurs éditions de l'*International Communications Market Report* publié chaque année par l'OFCOM[127], la proportion d'internautes ayant utilisé un service de télévision de rattrapage au cours des 7 derniers jours a progressé de respectivement 10 points en Allemagne, 7 points en France et 8 points au Royaume-Uni entre les mois d'octobre 2010 et d'octobre 2014.

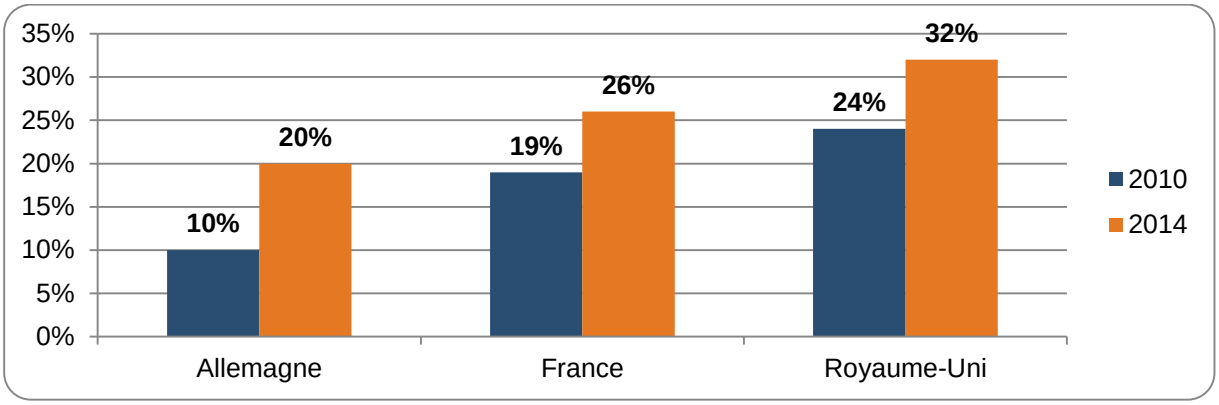
[126] CNC. *Baromètre de la télévision de rattrapage*. Publication mensuelle. Voir Bibliographie détaillée. Le Baromètre de la télévision de rattrapage a été mis en place par le CNC en Octobre 2010. La moyenne pour 2010 est donc uniquement calculée pour le dernier trimestre de cette année.

[127] OFCOM. *International Communications Market Report*. Londres, Décembre 2014.

OFCOM. *International Communications Market Report*. Londres, Décembre 2011.

Figure 34 : Comparaisons de la proportion d'internautes ayant accédé à un service de télévision de rattrapage au cours des 7 derniers jours en Allemagne, en France et au Royaume-Uni entre octobre 2010 et octobre 2014

(% du nombre total d'internautes)



Source : OFCOM. *Consumer research*, octobre 2011 et octobre 2014.

Le volume des contenus consommés est lui aussi en très forte hausse. Toujours selon le *Baromètre de la télévision de rattrapage*, le volume total de vidéos vues par an en télévision de rattrapage est passé de 1.8 milliard en 2011 à 3.7 milliards en 2014. Durant la même période, le nombre de requêtes annuelles enregistrées par le service i>Player de la BBC a progressé de 76 % pour atteindre un record de 2.6 milliards de demandes en 2014[128].

2.2.3. Des disparités suivant les cibles

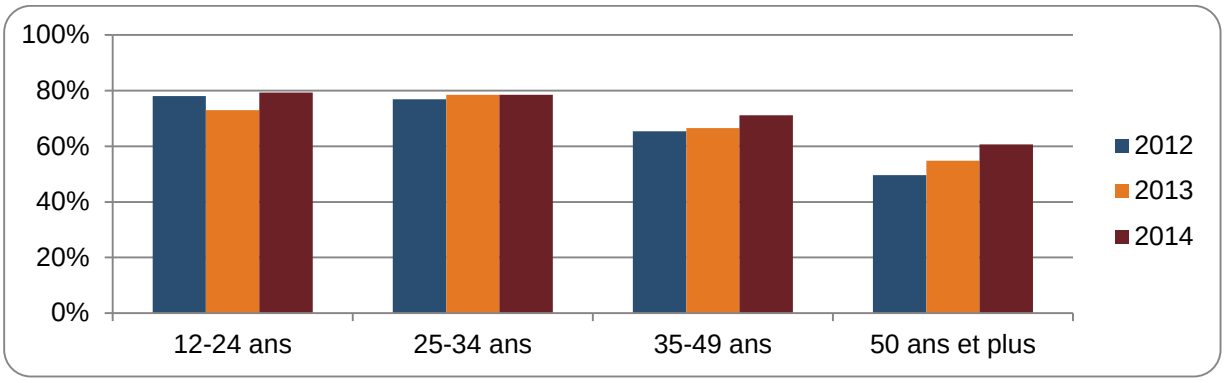
On observe cependant des disparités dans l'adoption des modes de consommation de la télévision en différé selon la cible. Dans l'ensemble, la pénétration du différé est plus forte chez les individus les plus jeunes, davantage sensibilisés aux médias délinéarisés et plus largement à l'Internet, puis décroît avec l'âge. En moyenne sur l'année 2014, 79.3 % des internautes français de 12 à 24 ans déclaraient avoir regardé des programmes en télévision de rattrapage au cours des 12 derniers mois contre 78.5 % des 25-34 ans, 71.1 % des 35-49 ans et 60.7 % des 50 ans et plus. On retrouve cette même hiérarchie dans les quatre pays visés par notre étude[129].

[128] BBC iStats cité dans l'étude *La télévision de rattrapage : une pratique installée, une économie en devenir* publiée au mois de février 2015 par le CSA. Voir Bibliographie détaillée. Notons que le volume total des requêtes annoncé par BBC iStats comprend les demandes d'accès au direct et aux contenus délinéarisés. La proportion de contenus à l'unité est cependant restée stable sur la période autour de 87 % du nombre total de requêtes.

[129] OFCOM. *International Communications Market Report*. Londres. Décembre 2013, p.122.

Figure 35 : Évolution de la pénétration de la télévision de rattrapage par cible en France de 2012 à 2014

(% du nombre total d'internautes par cible)

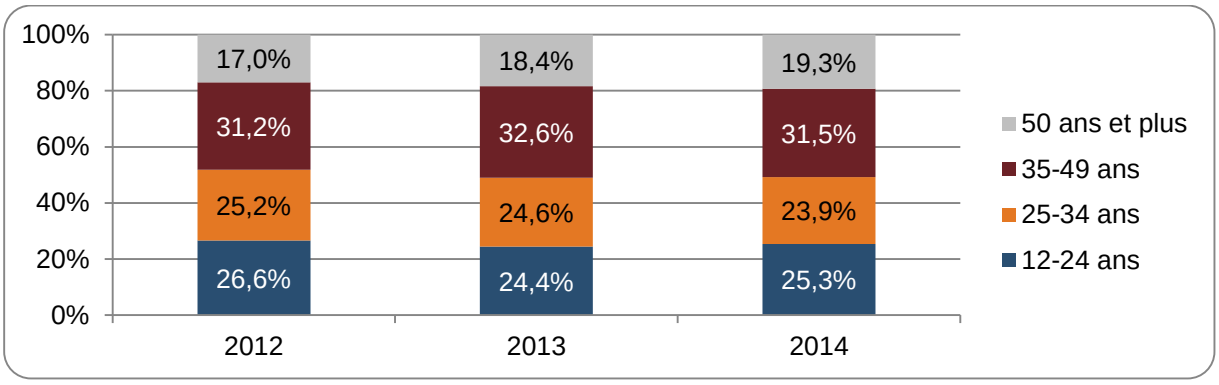


Source : CNC. *Baromètre de la télévision de rattrapage*, Différentes Éditions.

Bien que la pénétration de la télévision en différé soit la plus forte dans les tranches les plus jeunes de la population, les individus issus des tranches d'âge moyennes semblent en être les plus gros consommateurs. En 2014, 31.5 % du volume des contenus visionnés à partir des plateformes de télévision de rattrapage en France l'ont été par des internautes de 35 à 49 ans contre 25.3 % pour les 12-24 ans, 23.9 % pour les 25-34 ans et 19.3 % pour les 50 ans et plus. De la même façon au Pays-Bas, les individus de 20 à 49 ans sont ceux qui consacrent la plus grande part de leur durée d'écoute individuelle quotidienne à la télévision en différé par enregistrement. Notons qu'il s'agit là des tranches d'âge où les DEI sont les plus élevés. Les données de durée d'écoute individuelle fournies par l'OFCOM, et exposées plus en avant dans l'étude[130], confirment ce constat.

Figure 36 : Évolution de la structure du public de la télévision de rattrapage par cible en France de 2012 à 2014

(% du nombre total d'utilisateurs de la TVR par cible)

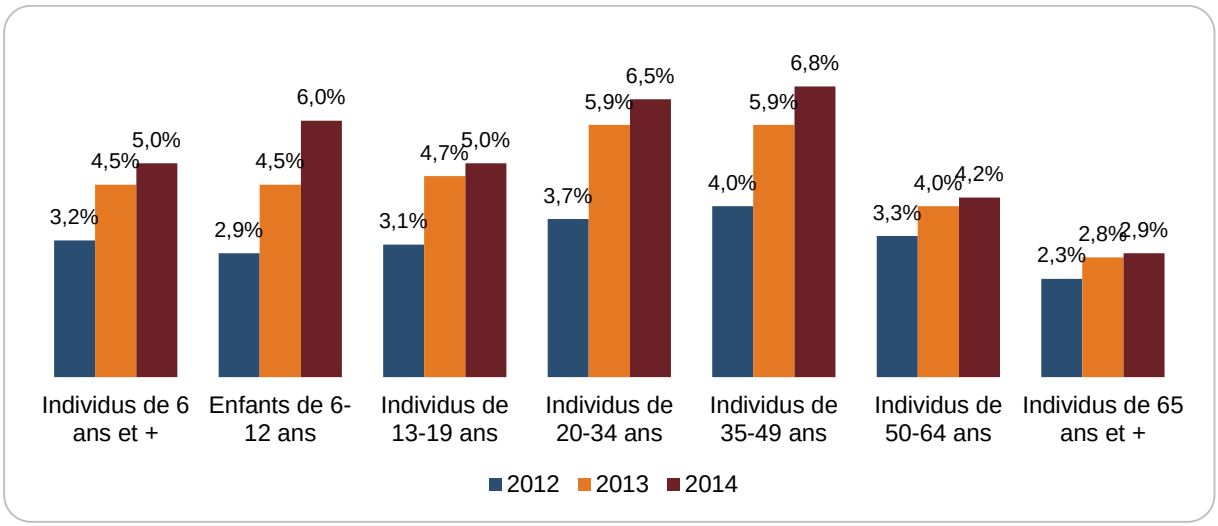


Source : CNC. *Baromètre de la télévision de rattrapage*, Différentes Éditions.

[130] Infra p. 106.

Figure 37 : Évolution de la part du différé dans la durée d'écoute individuelle par cible aux Pays-Bas de 2012 à 2014

(% de la DEI de la télévision par cible)



Source : SKO, *Trends in Uitgesteld Kijken via de televisie*, 2015.

2.2.4. Les programmes consommés en différé

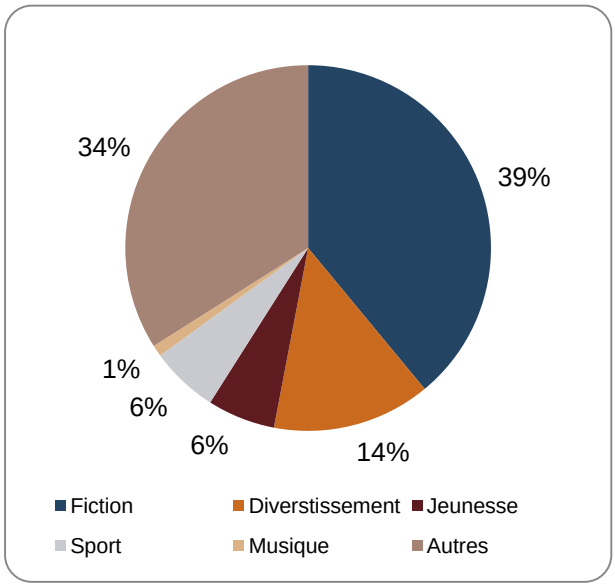
À l'exception des œuvres cinématographiques et des événements sportifs qui, pour des raisons de droits, sont le plus souvent absents des offres de télévision de rattrapage, les catégories de programmes les plus consommés en différé sont souvent les mêmes et ce, quel que soit le procédé utilisé (enregistrement ou TVR) ou le territoire considéré. Les séries TV et les émissions de divertissement arrivent généralement en tête de classement. Malgré une offre très concentrée sur les programmes de flux, les programmes de stock tels que les téléfilms, les documentaires ou les contenus jeunesse sont également très demandés. Ainsi en 2014, les programmes de stock représentaient 46 % du volume mensuel moyen de vidéos vues en TVR en France alors que leur part du volume horaire mensuel de contenu disponible n'était que de 17.2 %[131]. Malgré des segmentations par genre différentes, on retrouve des similitudes dans la hiérarchie des contenus les plus consommés en différé en France, aux Pays-Bas ou encore au Royaume-Uni[132].

[131] CSA. *La télévision de rattrapage : une pratique installée, une économie en devenir*. Paris, 2015.

[132] BARB. *The Viewing Report*. Londres, mai 2015, p.31.

Figure 38 : Répartition de la consommation de télévision enregistrée par genre au Pays-Bas en 2014

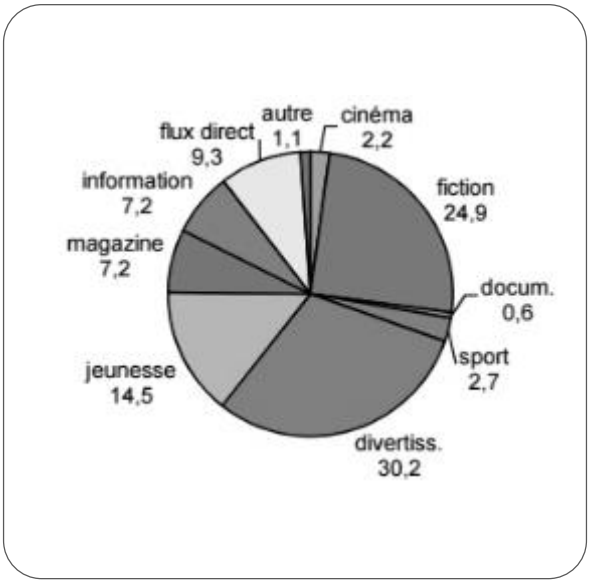
(% du nombre de vidéos vues)



Source : SKO

Figure 39 : Répartition de la consommation de TVR par genre en France en 2014

(% du nombre de vidéos vues)



Source : CNC

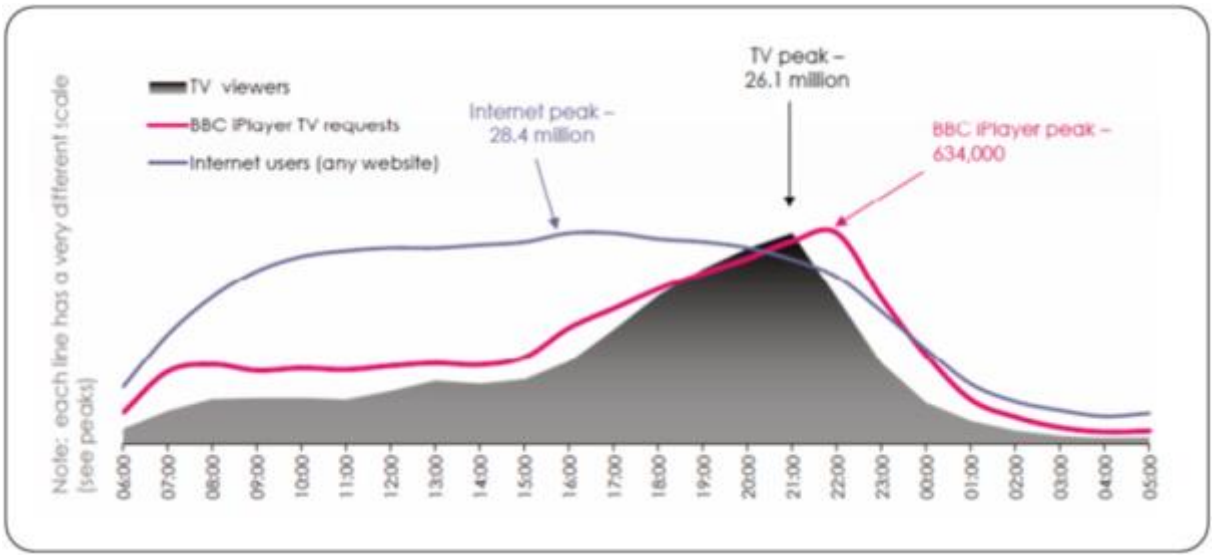
2.2.5. Vers une cannibalisation de l'audience du live ?

Les modes de consommation de la télévision en différé occupent une part grandissante de la durée d'écoute individuelle quotidienne. En tant qu'offre de substitution à la télévision linéaire, ils contribuent à l'érosion de son audience, notamment aux heures de grande écoute. En effet, les données publiées par la BBC au Royaume-Uni et par le CNC en France[133] montrent une quasi-synchronisation des pics d'audience de la télévision linéaire et de la télévision de rattrapage au moment du Prime-Time, où les tarifs des écrans publicitaires sont les plus élevés. Les implications de cette substitution sont différentes suivant le type de différé.

[133] CNC. *Baromètre de la télévision de rattrapage*. Publication mensuelle.

Figure 40 : Audiences comparées de la télévision, de l'Internet et de BBC i>Player par tranche horaire en octobre 2014

(Millions de téléspectateurs, millions d'internautes, utilisateurs uniques de BBC i>Player)



Source : BBC iStats. Octobre 2014.

La télévision enregistrée en soutien de la télévision linéaire

Les séquences enregistrées incluent les écrans publicitaires du flux linéaire qui sont visionnés, ou zappés, au même titre qu'ils le seraient dans les conditions du direct. Une exposition à un spot dans le cadre d'un enregistrement possède donc une valeur virtuellement identique à celle d'une exposition en live. Ces deux audiences peuvent donc se cumuler. En conséquence, les principaux instituts de mesure d'audience nationaux tels que l'AGF en Allemagne, Médiamétrie en France, la SKO aux Pays-Bas ou le BARB au Royaume-Uni[134], ainsi que les instituts indépendants, comptabilisent désormais la durée d'écoute du différé sur l'écran de télévision, notamment grâce à des techniques de *watermarking*[135]. Certains publient par ailleurs des scores d'audience consolidés à la manière de Médiamétrie qui, depuis le 3 janvier 2011, fournit des données d'audience live dès le lendemain de la diffusion du programme puis des audiences agrégées live + différées une semaine plus tard. Cette méthode de consolidation

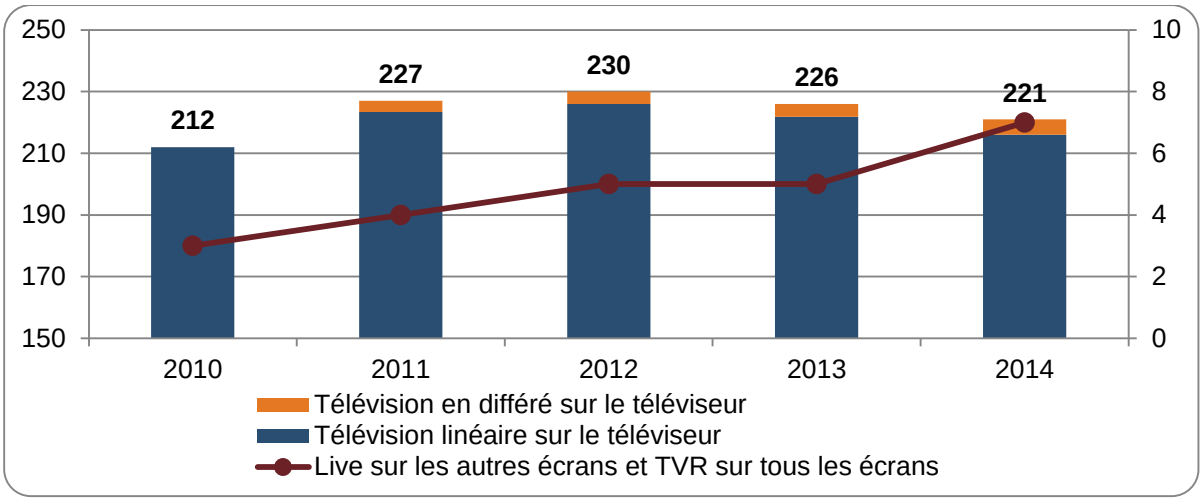
[134] L'AGF, Médiamétrie, SKO et le BARB sont des sociétés privées mais sont la copropriété des principaux groupes de télévision nationaux.

[135] Selon Médiamétrie, le *watermarking* est une "technologie utilisée pour la mesure d'audience de la télévision. Le *watermarking* consiste à insérer une marque sonore inaudible à l'oreille humaine, dans les émissions télévisées. Cette marque contient l'identification de la chaîne qui diffuse le programme et des repères réguliers sur l'heure de diffusion. Les audimètres installés chez les panélistes reconnaissent ces informations.

a notamment permis d'atténuer le déclin de la durée d'écoute individuelle de la télévision linéaire enregistré ces deux dernières années en France.

Figure 41 : Évolutions comparées de la durée d'écoute individuelle de la télévision linéaire et en différé sur le téléviseur et de la télévision en ligne en France entre 2010 et 2014

(Minutes par jour par individus de 4 ans et +)



Source : IDATE selon Médiamétrie cité par le SNPTV[136].

Le dilemme de la télévision de rattrapage

A contrario, la télévision de rattrapage sur réseaux gérés ou sur l'Internet ouvert induit une réelle déperdition d'audience pour la télévision linéaire. Il est même possible de parler de cannibalisation dans la mesure où les chaînes proposent une alternative à la demande à leur propre antenne. Les formats publicitaires et les modes de tarification appliqués en TVR diffèrent de ceux du flux télévisuel, de même que le portefeuille d'annonceurs. *In fine*, les recettes de la télévision de rattrapage sont encore loin de compenser les pertes des chaînes historiques sur le marché de la publicité TV. Enfin, il n'existe pas pour le moment de métrique unifiée permettant de procéder à une éventuelle consolidation de l'audience entre la TVR et le linéaire notamment du fait de la grande diversité des plateformes gérées et OTT et de l'approche plus systématiquement site-centrique[137] appliquée aux services Internet.

[136] SNPTV. *Les + de la TV*. Publication annuelle. Voir Bibliographie détaillée.

[137] L'approche site-centric repose sur l'observation du trafic enregistré sur le site lui-même. Elle s'oppose à une approche user-centric qui désigne une famille de solutions de mesures d'audiences reposant sur l'observation automatique et permanente du comportement d'un panel représentatif d'une population.

2.3. LA TÉLÉVISION FACE AUX NOUVEAUX MÉDIAS VIDÉO

La télévision linéaire est de loin le premier mode de consommation des contenus vidéo. Malgré les milliards de vidéos vues chaque jour annoncées par YouTube et les millions de programmes consultés chaque mois sur les sites de vidéo à la demande, ces nouveaux médias audiovisuels restent pour le moment très en recul en termes de durée d'écoute individuelle et de couverture[138]. En 2014, la télévision linéaire comptait ainsi pour 67 % de la DEI totale de la vidéo de la cible des individus de 4 ans et plus au Royaume-Uni (Ind. 4+), pour un total de 2 heures et 58 minutes consommées quotidiennement auxquelles on peut ajouter 43 minutes de télévision enregistrée et un peu moins de 8 minutes de TVR. En comparaison, la DEI cumulée des nouveaux médias audiovisuels, tels que la vidéo à la demande à l'acte et par abonnement ainsi que les plateformes de vidéo communautaires, n'était que d'environ 38 minutes par individu et par jour. L'écart des taux de *reach* est également considérable. Toujours en 2014, 94 % des individus britanniques de 4 ans et plus avaient eu au moins un contact hebdomadaire avec le média télévisuel alors que seulement 20 % d'entre eux avaient consulté une vidéo à partir une plateforme communautaire et 18 % avaient accédé à un contenu payant à partir d'un service de vidéo à la demande[139].

Malgré sa position toujours dominante sur le marché élargi de la vidéo, la télévision tend à perdre de du terrain, notamment auprès du jeune public mais pas uniquement. Au cours des toutes dernières années, les indicateurs phares de la consommation de la télévision linéaire décrivent un média engagé dans une phase de déclin structurel alors que les usages des nouveaux médias vidéo continuent de se développer. Sur le long terme, la persistance de ces tendances pourrait aboutir à une nouvelle hiérarchie des points d'accès au contenu vidéo et *a fortiori*, influer fortement sur la redéfinition de l'activité des éditeurs de chaînes et sur l'organisation de l'industrie de l'audiovisuel.

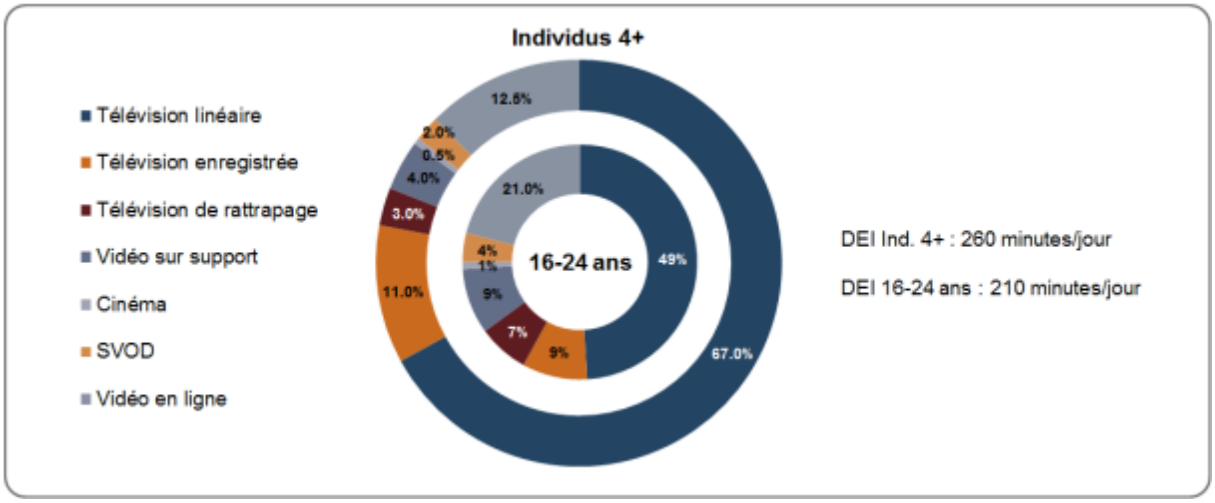
---

[138] Le taux de couverture, ou taux de *reach*, peut être définit comme la proportion de la population exposée au moins une fois à un média au cours d'une période donnée.

[139] OFCOM. *Digital Day 7-day diary*. Voir bibliographie détaillée.

Figure 42 : Distribution du temps d'écoute de la vidéo par cible au Royaume-Uni en 2014

(% de la DEI des 4 ans et + ; % de la DEI des 16-24 ans)



Source : Thinkbox[140].

2.3.1. Le déclin de la télévision linéaire

Jusqu'au début des années 2010, la télévision était encore un média en phase d'expansion. En effet, les indicateurs d'équipement, de couverture et de durée d'écoute individuelle continuaient de croître dans un contexte de multiplication des terminaux connectés et de développement des services OTT. Les toutes dernières années laissent cependant présager d'un avenir moins radieux. Dans les quatre marchés étudiés, on observe en effet un déclin des principaux indicateurs de consommation de la télévision.

La couverture et la durée d'écoute individuelle sont les deux indices permettant le mieux d'apprécier l'évolution de la consommation du média télévisuel. Ils décrivent respectivement la proportion d'individu d'une population ayant eu un contact avec un média et la moyenne du temps passé à l'écoute de ce média par un individu composant cette population. Ces deux indicateurs sont calculés pour un programme ou une période de temps donnée généralement égale à un jour, une semaine, voire un moins. Suivant l'institut fournisseur des mesures d'audience, il peut exister des nuances dans la définition du critère de contact ainsi que dans les segmentations par cible utilisées.

[140] Consolidation Thinkbox selon les données fournies par le BARB, ComScore, les éditeurs de services eux-mêmes, l'OFCOM, IPA touchpoints 5 et Rentrak. http://www.thinkbox.tv/about-us/press-office/young-people-s-video-lives-revealed. Page consultée le 29 juin 2015.

Un taux de couverture en régression

La proportion des individus ayant eu au moins un contact quotidien avec le média TV tend à régresser en Europe. Ce phénomène est homogène, dans la mesure où les séries chronologiques dessinent des tendances analogues pour la quasi-totalité des cibles marketing, et commun aux quatre marchés étudiés, avec quelques décalages temporels néanmoins. En Allemagne et aux Pays-Bas, le taux de couverture de la télévision linéaire pour les cibles les plus larges (Ind. 4+ et Ind. 6+) a commencé à régresser à partir de 2011. En France et au Royaume-Uni, ce déclin est perceptible à partir de l'année suivante.

On remarque par ailleurs que le taux de couverture est structurellement plus bas dans la population active et plus encore chez les jeunes enfants. Cet écart tend en outre à s'accentuer. Mis à part aux Pays-Bas où le taux de *reach* des individus de 6 à 12 ans a continué à croître de façon surprenante sur la période récente, le taux de couverture de cette cible a décliné de respectivement 6 points, 5.7 points et 1.7 points en Allemagne, en France et au Royaume-Uni entre 2009 et 2013. L'évolution de la durée d'écoute individuelle suit des tendances similaires.

Table 13 : Évolutions des taux de couverture de la télévision par cible en Allemagne, en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni entre 2009 et 2014

	2009	2010	2011	2012	2013	*TC 2009-2013*
Allemagne						
Ind. 4+	71.1%	71.6%	71.4%	70.0%	69.2%	*-2.7%*
Ind. 14+	72.1%	73.3%	73.2%	71.8%	71.0%	*-1.5%*
Enfants 3-13	56.5%	56.1%	54.7%	53.6%	53.1%	*-6.0%*
Ind. 14-59	67.1%	67.6%	68.1%	66.4%	65.0%	*-3.1%*
France						
Ind.4+	77.6%	78.4%	80.9%	80.1%	78.9%	*1.7%*
Ind. 15+	77.8%	78.8%	81.4%	80.9%	80.0%	*2.8%*
Enfants 4-14	76.6%	76.4%	78.1%	75.2%	72.2%	*-5.7%*
Ind. 15-49	73.4%	74.7%	77.1%	76.4%	74.8%	*1.9%*
Pays-Bas						
Ind. 6+	78.0%	78.9%	78.8%	77.9%	77.9%	*-0.1%*
Ind. 13+	79.0%	79.8%	79.5%	78.5%	78.0%	*-1.3%*
Enfant 6-12	70.0%	69.7%	72.1%	72.5%	72.8%	*4.0%*
Ind. 20-49	77.2%	78.1%	77.3%	75.2%	74.3%	*-3.8%*
Royaume-Uni						
Ind. 4+	77.3%	77.6%	78.5%	78.4%	77.4%	*0.1%*
Ind. 16+	79.7%	80.0%	80.5%	80.4%	79.6%	*-0.1%*
Enfants 4-15	66.1%	65.9%	67.1%	66.7%	65.0%	*-1.7%*
Ind. 16-34	67.4%	67.5%	68.3%	67.9%	66.6%	*-1.2%*

Source : IP Network. TV Key Facts d'après AGF, Médiamétrie, SKO et BARB[141].

[141] IP-Network. *TV key facts*. Éditions 2014 et 2011, Luxembourg, septembre 2014. Voir bibliographie détaillée.

Le recul de la durée d'écoute individuelle

Pour la première fois en 2013, la durée d'écoute individuelle moyenne de la télévision linéaire a décliné à l'échelle globale. Ce recul s'est confirmé en 2014. D'un plus haut historique de 197 minutes quotidiennes par individu de 4 ans et plus en 2012[142], elle a régressé à 193 minutes en 2014. On retrouve cette tendance à la baisse dans la majorité des pays avancés.

Parmi les marchés visés par l'étude, les Pays-Bas se distinguent grâce à une durée d'écoute individuelle qui continue de progresser. Le maintien de cette tendance à la hausse trouve notamment son explication dans le niveau particulièrement bas de la DEI néerlandaise par rapport à la moyenne européenne. En 2014, elle s'inscrit juste au-dessus de la moyenne mondiale à 200 minutes par jour et par individu de 6 ans et plus. Les publics allemands, français et britanniques sont nettement plus téléphages. Dans ces trois marchés, la durée d'écoute individuelle moyenne de la télévision linéaire était 221 minutes par jour et par individus de 4 ans et plus en 2014.

Le déclin de la durée d'écoute fut le plus précoce et le plus fort au Royaume-Uni. Après une période d'inertie entre 2010 et 2011, la DEI a chuté de 22 minutes en 3 ans pour s'inscrire en dessous de la moyenne européenne en fin de période. En 2014, les Britanniques consommaient 16 minutes de télévision linéaire de moins que la moyenne des Européens alors qu'en 2010, ils en consommaient 16 minutes de plus. La durée d'écoute individuelle des individus de 4 ans et plus a commencé à régresser dès 2012 en Allemagne. Le recul est cependant moindre, de l'ordre de 4 minutes en trois ans. En France, la durée d'écoute de la télévision linéaire des individus de 4 ans et plus a diminué de 9 minutes depuis 2013. Si la DEI avait déjà connu des baisses de respectivement 2 minutes en 2006 et 3 minutes en 2008, jamais cette tendance ne s'était prolongée durant deux années consécutives et jamais le déclin en valeur absolu n'avait été aussi important.

S'il est impossible d'éluder totalement la marque du conjecturel au niveau national, la convergence des tendances aux seins de trois des marchés étudiés et à l'échelle mondiale nous porte à croire que la diminution de la durée d'écoute quotidienne de la télévision linéaire est un phénomène structurel et global.

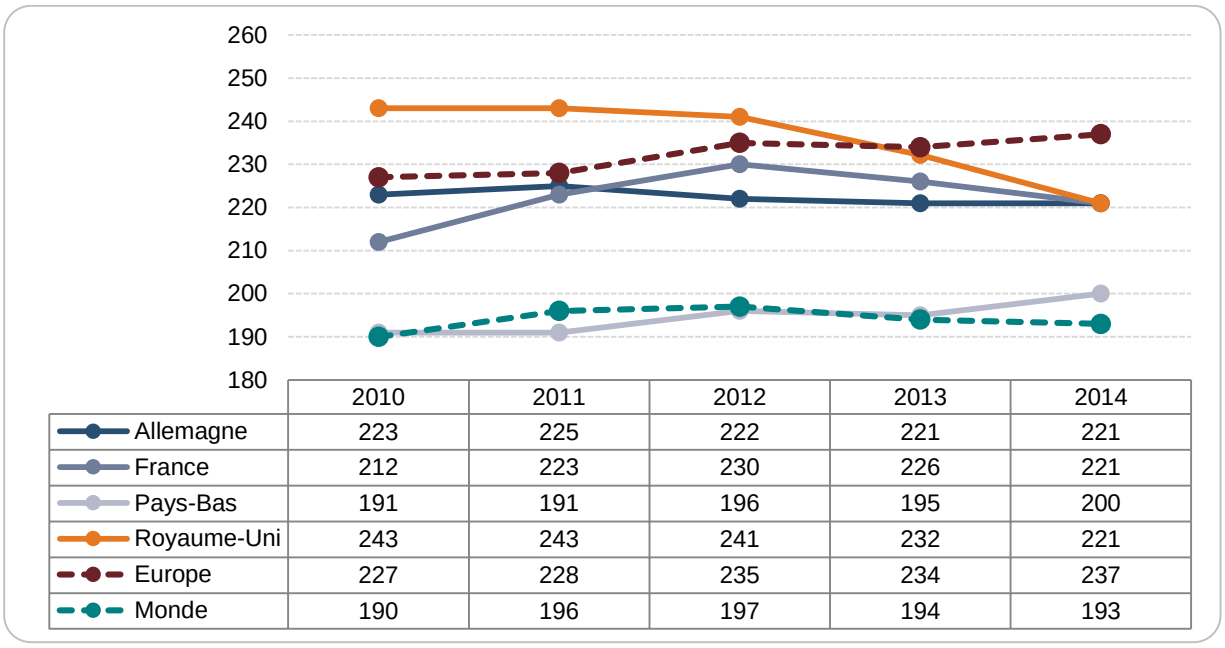
---

[142] À périmètre géographique constant. Selon les données Eurodata TV Worldwide citées par IP-Network.

IP-Network, *TV key facts 2014*. 21ème edition, Luxembourg, septembre 2014.

Figure 43 : Évolution de la durée d'écoute de la télévision dans les marchés visés par l'étude entre 2010 et 2014

(DE, FR, BG : minutes par jour par individu de 4 ans et + ; NE : minutes par jour par individu de 6 ans et +)



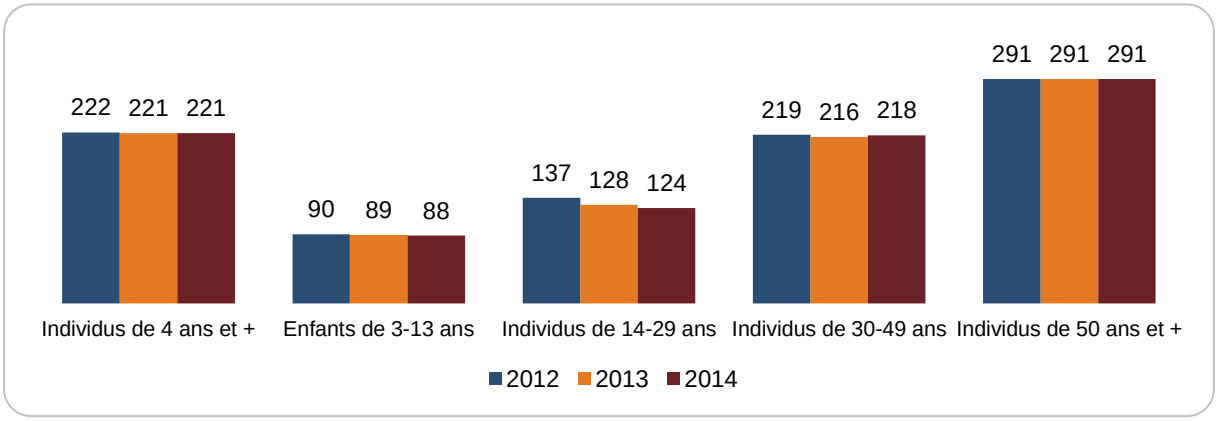
	2010	2011	2012	2013	2014
Allemagne	223	225	222	221	221
France	212	223	230	226	221
Pays-Bas	191	191	196	195	200
Royaume-Uni	243	243	241	232	221
Europe	227	228	235	234	237
Monde	190	196	197	194	193

Source : IDATE selon Médiamétrie, BARB, AGF et SKO.

Second indice semblant soutenir le caractère pérenne de la diminution de la DEI de la télévision linéaire : l'ensemble des tranches d'âge et des catégories socio-professionnelles sont touchées. L'observation des tendances sur la période 2012-2014 dans deux des marchés étudiés, l'Allemagne et la France, nous permet de constater que la diminution de la durée d'écoute de la télévision linéaire est commune à la quasi-totalité des cibles, à l'exception notable des individus les plus âgés.

Figure 44 : Évolution de la DEI de la télévision linéaire par cible en Allemagne entre 2012 et 2014

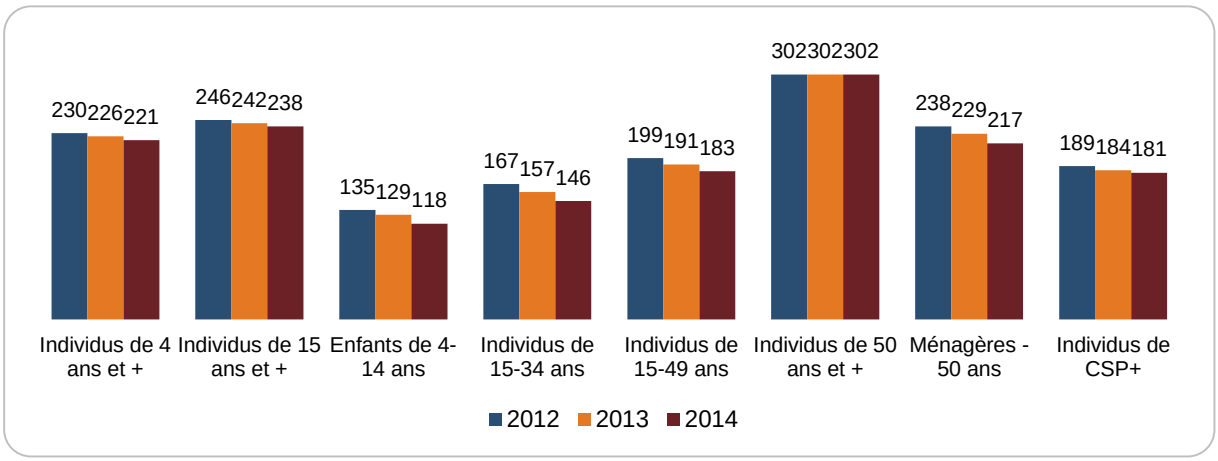
(Minutes par individu par cible)



Source : AGF. *Durchschnittliche sehdauser pro tag / person*. Éditions 2014, 2013 et 2012.

Figure 45 : Évolution de la DEI de la télévision linéaire par cible en France entre 2012 et 2014

(Minutes par individu par cible)



Source : Médiamétrie, *Médiamat* Annuel, éditions 2012, 2013 et 2014.

Dernier constat évident, les tranches de la population les plus jeunes, chez lesquelles le taux de couverture est déjà le plus bas, sont également les moins consommatrices de télévision linéaire. Cette singularité trouve son explication tant dans le contexte social de la vie familiale (les enfants de 4 à 14 ans se couchent généralement plus tôt et n'ont pas le choix du programme regardé), que dans les opportunités nouvelles offertes par les nouveaux terminaux de consommation et les nouvelles modalités d'accès au contenu (piratage électronique, télévision de rattrapage et vidéo à la demande). Une part grandissante des individus de 15 à 34 ans substitue ainsi l'usage personnel des différents services disponibles sur l'Internet ouvert à l'expérience collective de la télévision linéaire.

2.3.2. De la télévision linéaire aux nouveaux médias vidéo

Les données fournies par l'OFCOM dans l'édition 2014 du *Communications Market Report*[143] nous permettent d'effectuer un début d'analyse de la redistribution de la durée d'écoute de la télévision linéaire vers les nouveaux médias vidéo par tranches d'âge.

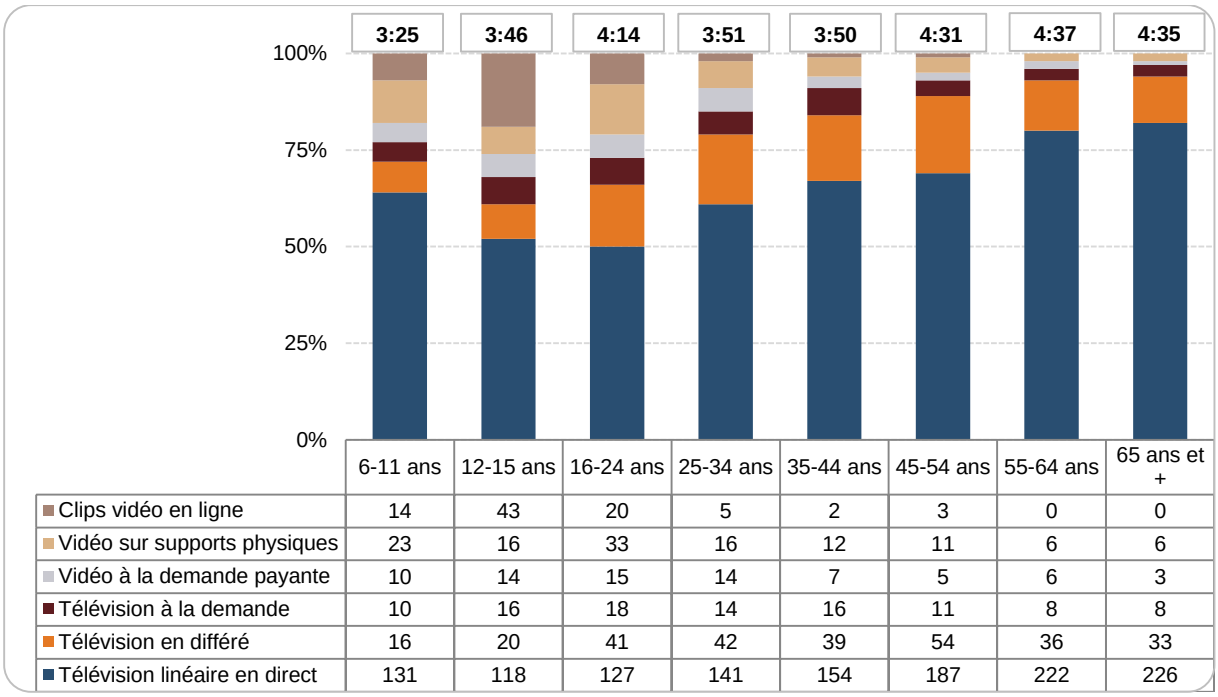
Nous remarquons tout d'abord que les individus les plus jeunes compensent une DEI de la télévision linéaire faible par une utilisation plus intensive de la vidéo sur support physique et de la vidéo en ligne. Les 16-24 ans sont en effet les plus gros consommateurs de contenu

[143] Notons que les données utilisées par l'Ofcom pour la construction des figures 1.71 et 1.90 du *Communications Market Report* 2014 sont issues d'une étude sur commande (*Digital Day 7-day diary*) et qu'il existe donc des disparités avec les chiffres officiels publiés par le BARB.

vidéo sur supports physiques (DVD et Blu-ray) alors que cet usage tend à s'effacer avec l'âge. Les clips vidéo, incluant notamment les contenus UGC visionnés sur les plateformes communautaires telles que YouTube, Dailymotion ou Vimeo, sont quant à eux très populaires chez les enfants de 12 à 15 ans. Au-delà de 25 ans, la consommation de ce type de contenu devient très marginale. La DEI de la vidéo à la demande payante et de la TVR est finalement la plus grande chez les jeunes actifs de 16 à 34 ans.

Figure 46 : Distribution de la durée d'écoute individuelle quotidienne de la vidéo par tranche d'âge au Royaume-Uni en 2013

(% de la DEI par cible)



	6-11 ans	12-15 ans	16-24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55-64 ans	65 ans et +
Clips vidéo en ligne	14	43	20	5	2	3	0	0
Vidéo sur supports physiques	23	16	33	16	12	11	6	6
Vidéo à la demande payante	10	14	15	14	7	5	6	3
Télévision à la demande	10	16	18	14	16	11	8	8
Télévision en différé	16	20	41	42	39	54	36	33
Télévision linéaire en direct	131	118	127	141	154	187	222	226

Source : OFCOM, *Communications Market Report*. 2014. Les chiffres peuvent inclure des arrondis.

Remarquons enfin que les 16-24 ans consommaient un total de 254 minutes de vidéo par jour en 2013, soit plus que les 25-34 ans et les 35-44 ans. Bien qu'étant traditionnellement moins téléphages que leurs proches aînés, les jeunes adultes passent donc une plus grande partie de leur temps libre à regarder de la vidéo. Par ailleurs, notons que ce total est supérieur au plus haut historique de la DEI de la télévision linéaire enregistrée par le BARB pour cette même tranche d'âge. Il faut de la même façon remonter à l'année 2004 pour retrouver des scores d'écoute TV aussi élevés sur la tranche des 24-35 ans. Si elle est l'une des causes de l'érosion de la durée d'écoute individuelle de la télévision linéaire, l'apparition des nouveaux médias vidéo semble avoir contribué à la progression du volume horaire total de vidéo consommé, tout du moins dans les franges les plus jeunes de la population.

Il reste compliqué de quantifier avec précision les éventuels effets de substitutions à l'œuvre entre les médias vidéo traditionnels et les nouveaux services à la demande, notamment du fait de l'absence de métrique unifiée. Les études sur panel telles que l'initiative *Digital Day 7-day diary* de l'OFCOM, dotée d'une segmentation fine des canaux de distribution de la vidéo sur une base de temps, sont encore rares et souvent ponctuelles. Dans la majorité des cas, le suivi de la consommation de la vidéo à la demande et de la vidéo sur Internet est exprimé au moyen d'indicateurs de volume empruntés au commerce de détail, aux télécommunications électroniques ou propres à l'Internet. Si de par leur nature, ces données ne permettent pas toujours une approche comparative vis-à-vis de la télévision linéaire, elles décrivent néanmoins des tendances claires.

2.3.3. La consommation de la vidéo à la demande

Dans un souci de clarté, nous choisirons de distinguer les services de médias audiovisuels à la demande, selon la définition fournie par la directive SMAV[144], des autres modes d'accès au contenu vidéo sur Internet tels que les plateformes communautaires, dont l'offre se concentre sur des vidéos d'amateurs et qui relèvent davantage d'une activité d'hébergement de fichiers informatique que d'édition, ou les différentes formes de piratage électronique.

La vidéo à la demande à l'acte

On distingue généralement deux formes de vidéo à la demande à l'acte : la vidéo à la demande locative et l'achat définitif de copies numériques ou EST (*electronic sell-through*)[145]. Toutes les deux sont des transpositions de modèles transactionnels préexistants dans l'univers physique. Seule la nature immatérielle de la copie numérique diffère. Contrairement aux offres de télévision de rattrapage, qui font la part belle aux programmes de flux, les offres de vidéo à la demande à l'acte se concentrent sur les programmes de stock, principalement des films de cinéma, des fictions TV ou assimilées, des programmes jeunesse, des documentaires et du spectacle vivant enregistré. Les services de VOD locative sont distribués sur réseaux gérés et en OTT tandis que la vente de copies numériques se pratique exclusivement sur l'Internet ouvert pour des raisons d'ordre technique[146] et de droit d'exploitation.

---

[144] Infra p.49.

[145] Voir Glossaire.

[146] Le téléchargement définitif n'est généralement pas possible techniquement à partir des plateformes gérées.

Au cours des quatre dernières années, la consommation de la vidéo à la demande à l'acte a fortement progressé sur les segments de la vente comme de la location, enregistrant régulièrement des taux de croissance annuels à deux chiffres. Cependant, ces scores élevés masquent un changement radical dans le rapport du consommateur au contenu que seule une approche comparative étendue au marché physique permet d'identifier. Le passage d'un univers matériel à un univers immatériel s'accompagne en effet d'une nette transition d'une logique d'achat à une logique de location. Ce changement de paradigme peut être expliqué par plusieurs facteurs dont :

- le développement plus précoce d'une offre de vidéo à la demande locative en Europe, notamment sur les plateformes managées des opérateurs de télécommunications ;
- un positionnement prix significativement plus bas de la location comparée à l'achat ;
- un changement plus général de la relation des consommateurs à la possession que nous décrirons plus en avant dans cette étude.

Table 14 : Évolutions du volume des ventes et des transactions locatives de copies physiques et numériques en millions d'actes

	2010	2011	2012	2013	2014	*TC 2010-2014*
Allemagne						
Volume total des ventes	**117.3**	**120.6**	**115.6**	**121.9**	**125.1**	***6.6%***
Ventes de copies physiques	115.2	118.1	112.5	117.1	118.7	*3.0%*
Ventes de copies numériques	2.1	2.5	3.1	4.8	6.4	*203.2%*
Volume total des locations	**129.6**	**130.9**	**145.9**	**161.1**	**171.3**	***32.2%***
Locations de copies physiques	101.7	95.5	85.0	77.1	69.5	*-31.6%*
Location de copies numériques	27.9	35.4	60.9	84.0	101.8	*264.9%*
France						
Volume total des ventes	**95.1**	**86.2**	**82.9**	**71.4**	**60.9**	***-35.9%***
Ventes de copies physiques	94.9	85.9	82.5	70.9	60.3	*-36.5%*
Ventes de copies numériques	0.2	0.3	0.4	0.5	0.7	*337.6%*
Volume total des locations	**40.6**	**48.2**	**50.1**	**55.3**	**62.3**	***53.3%***
Locations de copies physiques	15.1	11.3	7.5	6.8	6.2	*-59.2%*
Location de copies numériques	25.5	36.9	42.6	48.5	56.1	*120.0%*
Pays-Bas						
Volume total des ventes	**27.9**	**33.0**	**23.9**	**18.1**	**15.3**	***-45.1%***
Ventes de copies physiques	27.7	27.2	20.4	15.5	13.4	*-51.8%*
Ventes de copies numériques	0.2	5.8	3.5	2.6	2.0	*945.4%*
Volume total des locations	**14.7**	**14.9**	**19.0**	**21.5**	**24.0**	***63.8%***
Locations de copies physiques	8.8	5.8	3.5	2.6	2.0	*-77.8%*
Location de copies numériques	5.9	9.1	15.5	18.9	22.1	*276.7%*
Royaume-Uni						
Volume total des ventes	**229.1**	**212.9**	**184.4**	**169.6**	**159.6**	***-30.3%***
Ventes de copies physiques	223.1	207.1	178.7	162.2	149.2	*-33.1%*
Ventes de copies numériques	6.0	5.8	5.7	7.4	10.4	*74.4%*
Volume total des locations	**136.5**	**148.8**	**148.1**	**144.4**	**150.3**	***10.1%***
Locations de copies physiques	93.0	96.2	86.8	50.9	34.7	*-62.7%*
Location de copies numériques	43.5	52.6	61.3	93.5	115.6	*166.0%*

Source : IDATE. *L'Économie des Contenus Numériques*, Seconde édition, Montpellier, 2015.

Ainsi entre 2010 et 2014, le volume cumulé des ventes de copies physiques et numériques a régressé de respectivement 35.9 % en France, 45.1 % aux Pays-Bas et 30.3 % au Royaume-Uni. L'orientation à la hausse du marché allemand sur la période 2012-2014 est soutenue par le succès de la vente de titres sur support blu-ray. L'approche empirique, appliquée aux marchés européen et mondial de la vidéo physique, nous porte à croire que ce retour à la croissance n'est que provisoire.

A contrario, la contribution du développement de la VOD à la hausse du volume total des transactions locatives est indéniable. Dans les quatre marchés suivis, le nombre d'actes de location impliquant des copies immatérielles égale, voire excède les plus hauts historiques de l'activité à l'apogée de la vidéo physique, atteint au début des années 2010. Le volume total des transactions locatives a ainsi progressé de respectivement 32.2 % en Allemagne, 53.3 % en France, 63.8 % aux Pays-Bas et 10.3 % au Royaume-Uni entre 2010 et 2014.

La vidéo à la demande par abonnement

Le marché de la vidéo à la demande par abonnement croit lui aussi rapidement. Selon l'IDATE, on comptait 87 millions d'abonnements à un service de SVOD à l'échelle globale au 31 décembre 2014 contre 23.6 millions d'unités fin 2010, soit une croissance annuelle moyenne de 38.6 % sur cette période. La dynamique du segment semble assez largement dépendre de l'attractivité de l'offre, notamment liée à la présence des principales marques internationales. On remarque ainsi une progression plus marquée du nombre d'abonnements les années d'implantation d'Amazon Prime Instant Video et surtout de Netflix dans les marchés visés par l'étude.

Table 15 : Évolutions du nombre d'abonnements aux services de SVOD en millions dans les marchés visés par l'étude

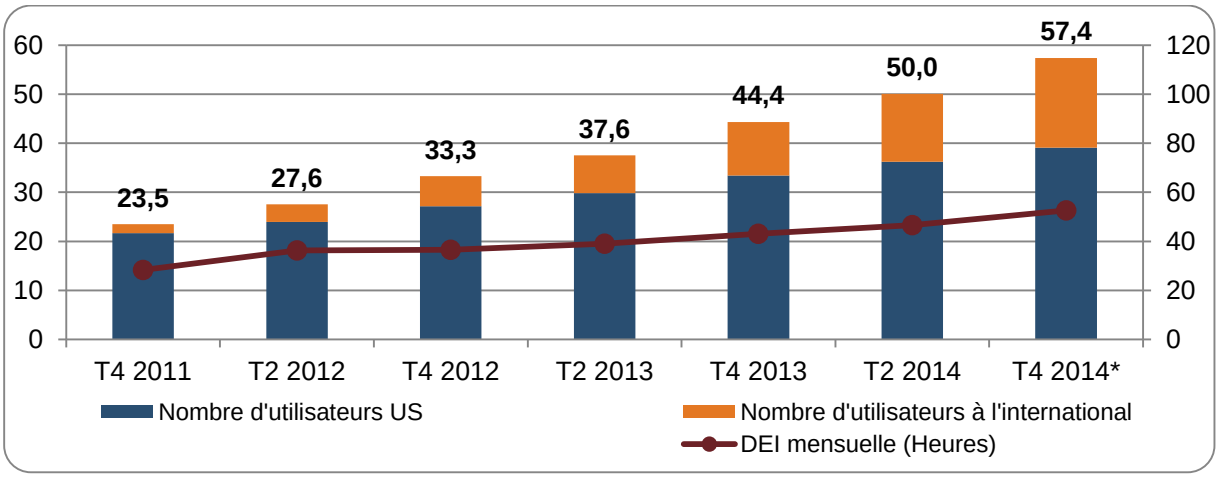
	2010	2011	2012	2013	2014
Allemagne	**0.207**	**0.478**	**0.851**	**1.404**	**2.502**
dont abonnés Netflix	0.000	0.000	0.000	0.000	0.470
PdM Netflix	*0.0%*	*0.0%*	*0.0%*	*0.0%*	*18.8%*
dont abonnés Amazon	0.000	0.000	0.379	0.740	0.874
PdM Amazon	*0.0%*	*0.0%*	*44.5%*	*52.7%*	*34.9%*
France	**0.196**	**0.269**	**0.373**	**0.559**	**1.088**
dont abonnés Netflix	0.000	0.000	0.000	0.000	0.509
PdM Netflix	*0.0%*	*0.0%*	*0.0%*	*0.0%*	*46.8%*
Pays-Bas	**0.020**	**0.037**	**0.077**	**0.440**	**1.041**
dont abonnés Netflix	0.000	0.000	0.000	0.380	0.937
PdM Netflix	*0%*	*0%*	*0%*	*86.4%*	*90.0%*
Royaume-Uni	**1.245**	**1.443**	**3.626**	**4.987**	**6.350**
dont abonnés Netflix	0.000	0.000	1.571	2.846	3.660
PdM Netflix	*0.0%*	*0.0%*	*43.3%*	*57.1%*	*57.6%*
dont abonnés Amazon	0.000	0.000	1.521	1.164	0.960
PdM Amazon	*0.0%*	*0.0%*	*41.9%*	*23.3%*	*15.1%*

Source : IDATE. *L'Économie des Contenus Numériques*, Seconde édition, Montpellier, 2015.

Là encore, il est difficile de mesurer la portée des éventuelles substitutions d'usage à l'œuvre entre la SVOD et les autres médias vidéo. Certaines données publiées périodiquement par Netflix, puis retraitées, nous permettent néanmoins d'évaluer le volume de contenu consommé par les utilisateurs du service sur des bases de temps et d'unité de programmes. Ainsi, l'étude *Netflix 2014 – Domestic Dominance International Escalation*, publiée par The Diffusion Group[147] en septembre 2014, propose une estimation de la durée d'écoute moyenne par compte utilisateur à l'international à travers une méthodologie simple : un rapport du nombre total d'heures de contenu "streamé" pour une période de temps donnée, relayé régulièrement dans des communiqués de presse du groupe, par le nombre moyen de membres[148] du service à cette même période. Le graphique ci-dessous expose les résultats obtenus. Les durées d'écoute sont exprimées en nombre moyen d'heures de vidéo consommées par mois, rapporté à une moyenne trimestrielle, et par compte. Dans un souci d'actualisation, nous avons appliqué la même méthode pour le calcul des données des troisième et quatrième trimestres 2014[149].

Figure 47 : Évolutions comparées du nombre de membres de Netflix aux États-Unis et à l'International et de la durée d'écoute mensuelle moyenne par membre

(Minutes par individu par cible)



Source : Rapports d'activité (10-k) de Netflix, The Diffusion Group. * Estimations IDATE.

[147] The Diffusion Group. *Netflix 2014 – Domestic Dominance International Escalation*. Plano, USA, septembre 2014.

[148] Dans ses publications officielles, Netflix distingue les abonnés payant en fin de période des membres du service (*streaming members*) qui inclus également les comptes d'utilisateurs en période d'essai gratuite. Ces utilisateurs contribuent au volume total de contenu consommés et doivent donc être pris comme base de calcul.

[149] http://uk.businessinsider.com/average-daily-netflix-usage-according-to-btig-research-2015-4?r=US&IR=T. Page consultée le 21 juillet 2015.

Selon les résultats obtenus, la durée d'écoute mensuelle moyenne par compte était de 52 heures et 40 minutes au quatrième trimestre 2014, soit environ 105 minutes par jour. Elle a progressé de respectivement 19 minutes par jour et par utilisateur en un an, 32 minutes en deux ans et 49 minutes en trois ans.

Notons qu'un abonnement à Netflix est généralement partagé par plusieurs individus. Selon le marché considéré et le niveau d'offre souscrite, il est possible de créer jusqu'à 4 à 5 profils d'utilisateurs à partir d'un même compte et jusqu'à 4 d'entre eux peuvent utiliser simultanément le service[150]. Formellement, ce type d'offre est comparable aux formules multi-écrans (*multi-room*) des distributeurs de bouquets de chaînes qui s'appliquent à un foyer et non à des individus. Par ailleurs, le prêt des identifiants de connexion à des personnes extérieures au foyer est également une pratique courante. D'après un sondage Global Web Index, réalisé au second trimestre de l'année 2015 auprès de 5 721 utilisateurs de Netflix âgés de 16 à 64 ans répartis entre les États-Unis et le Royaume-Uni, 65 % des utilisateurs du service partagent un compte dont 19 % avec 3 autres personnes ou plus[151]. Les données présentées plus haut ne correspondent donc pas à une durée d'écoute individuelle mais bien à une durée d'écoute par compte.

Si nous posons l'hypothèse de l'homogénéité des pratiques par service de SVOD à l'échelle globale, qui selon toute vraisemblance est inexacte compte tenu de la grande disparité des DEI de la vidéo dans le monde, il nous est possible d'estimer un volume de contenu consommé en nombre de titres pour chacun des marchés visés par l'étude. Ces estimations, bien que restant du domaine de l'extrapolation, nous donneront un l'ordre de grandeur comparable aux résultats des autres segments de la vidéo à la demande. Ci-après les conversions de la durée d'écoute moyenne par foyer en nombre de contenu visionné sur la base d'un nombre d'épisodes de série de 52 minutes, d'un nombre de films de cinéma d'une durée moyenne de 110 minutes et d'une valeur médiane d'un programme de fiction professionnel dont la durée moyenne est équivalente à la moyenne arithmétique de ces deux référentiels (81 minutes).

---

[150] IDATE. *Netflix en Europe : les acteurs vidéo locaux contre-attaquent*. Montpellier, décembre 2014.

[151] https://www.globalwebindex.net/blog/two-thirds-of-netflixers-share-their-accounts.

Page consultée le 26/07/2015

Table 16 : Estimations du nombre d'épisode de série de 52 minutes et du nombre de films d'une durée moyenne de 110 minutes consommés en millions d'unités sur les services de vidéo à la demande par abonnement dans les marchés visés par l'étude entre 2010 et 2014

	2011	2012	2013	2014	CAGR 2011-2014
52 minutes					
Allemagne	134.2	325.7	692.4	1308.9	113.7%
France	91.1	157.3	286.2	437.6	68.7%
Pays-Bas	11.2	28.0	153.5	490.5	252.8%
Royaume-Uni	526.6	1242.3	2644.5	3799.1	93.2%
110 minutes					
Allemagne	63.4	154.0	327.3	618.8	113.7%
France	43.1	74.4	135.3	206.9	68.7%
Pays-Bas	5.3	13.2	72.6	231.9	252.8%
Royaume-Uni	249.0	587.3	1250.1	1795.9	93.2%
81 minutes					
Allemagne	98.8	239.8	509.8	963.8	113.7%
France	67.1	115.9	210.7	322.3	68.7%
Pays-Bas	8.2	20.6	113.0	361.2	252.8%
Royaume-Uni	387.8	914.8	1947.3	2797.5	93.2%

Source : JOLIN Alexandre.

Même s'ils étaient pondérés selon une durée d'écoute moyenne nationale appliquée à l'ensemble des contenus vidéo, ces résultats resteraient considérablement plus élevés que le volume des ventes et des transactions locatives de copies numériques enregistrés dans les marchés visés. Ils dénotent une plus forte intensité des usages liés à la vidéo à la demande par abonnement vraisemblablement relatif au modèle d'offre proposé. La SVOD permet en effet de visionner un nombre illimité de titres issus d'un catalogue, partiellement renouvelé de façon régulière, moyennant le paiement d'un abonnement mensuel. Il ne s'agit donc pas d'une transaction isolée mais d'un accès monétisé à une offre de contenu agrégée[152], le plus souvent diversifiée, comparable celle d'une chaîne de télévision.

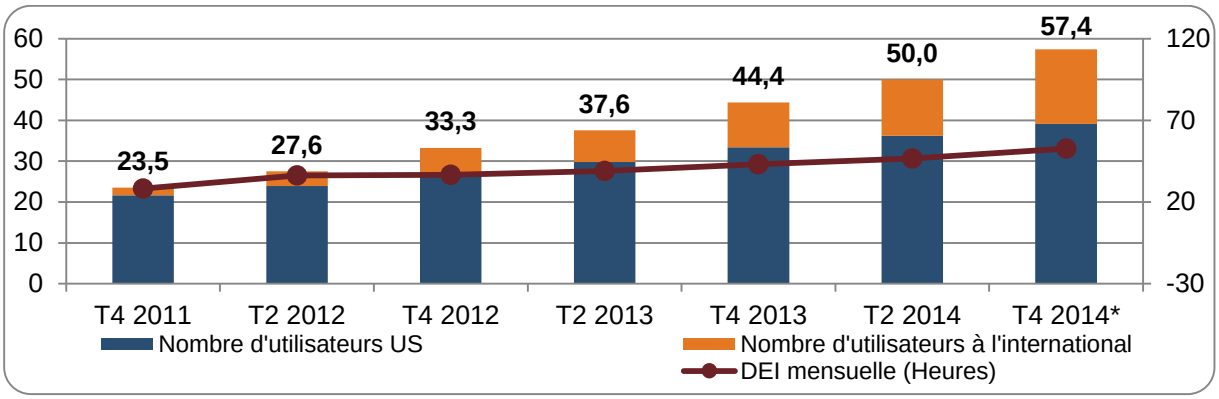
Notons par ailleurs que la pénétration de ce type d'offres, apparues plus tardivement que les services de vidéo à la demande à l'acte, reste limitée en Europe. Au 31 décembre 2014, seulement 6.2 %, 3.5 %, 13.7 % et 23.7 % des ménages allemands, français, néerlandais et britanniques souscrivaient à une offre de vidéo à la demande par abonnement[153]. Le potentiel de croissance reste donc important, notamment au regard de la pénétration des offres de télévision à péage.

[152] Infra p. 186.

[153] IDATE. *L'Economie des Contenus Numériques*. Seconde édition, Montpellier, 2015.

Figure 48 : Évolutions comparées du nombre de membres de Netflix aux États-Unis et à l'International et de la durée d'écoute mensuelle moyenne par membre

(Minutes par individu par cible)



Source : Rapports d'activité (10-k) de Netflix, The Diffusion Group. *Estimations IDATE.

La question des effets de substitution

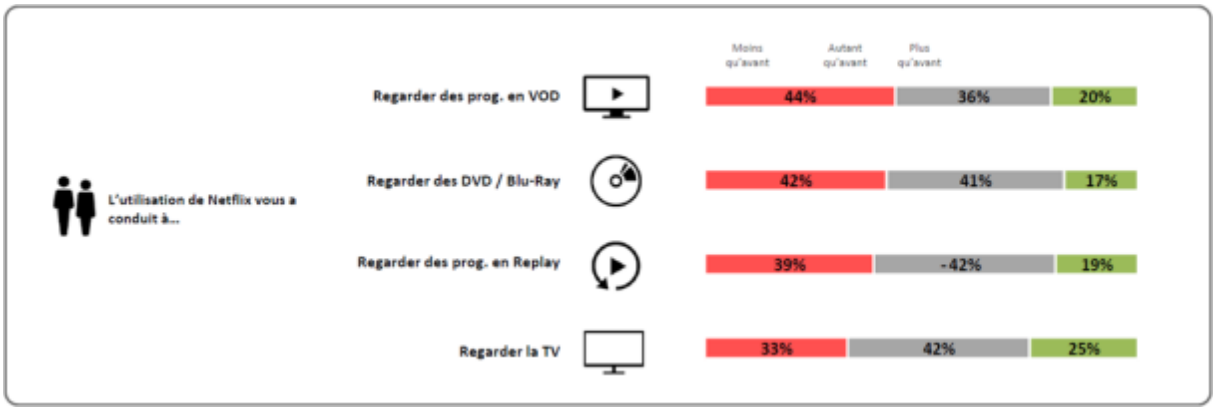
Reste à aborder la question de la substitution des usages de la vidéo à la demande payante au détriment d'autres canaux de distribution des programmes audiovisuels tels que la vidéo physique, la télévision linéaire et la télévision de rattrapage, mais également entre eux. À ce stade du développement des services à la demande et des usages connexes, la simple observation des volumes de programmes consommés par canal ou des durées d'écoute ne permet pas de fixer un diagnostic définitif. Pour schématiser, le volume de contenus vidéo consommés à la demande (vidéo à la demande à l'acte, SVOD et TVR inclus) progresse tandis que le nombre de transactions impliquant des vidéogrammes (à l'achat et à la location) et l'écoute de la télévision linéaire tendent à décliner. Ces tendances s'expriment à des niveaux d'intensité différents. Ainsi, le déclin de la vidéo physique est un phénomène avancé et rapide alors que le recul de la télévision linéaire reste limité. Inversement, les usages de la TVR et de la SVOD semblent croître plus rapidement que ceux de la vidéo à la demande à l'acte. Du fait de la pluralité des canaux de distribution, il est impossible d'identifier les mouvements de substitution à l'œuvre entre service de vidéos sur la base de ces seules séries statistiques, d'autant que le poids des pratiques illicites et des substitutions d'usages impliquant d'autres formes médiatiques est également difficile à évaluer.

Les résultats d'une étude IFOP, réalisée au mois de février 2015 sur un panel de 1013 internautes français âgés de 15 ans et plus, nous donnent néanmoins une idée de l'évolution des usages des produits et services de vidéo suite à l'entrée de Netflix sur le marché national et par extension, des effets de substitution à l'œuvre entre canaux de distribution légaux des programmes audiovisuels. Sur la base d'un échantillon d'abonnés à Netflix, l'étude montre que

l'usage du service de SVOD nord-américain peut avoir un impact négatif, mais aussi positif sur les pratiques liées aux autres médias vidéo[154]. Par ordre d'importance, les usages de Netflix en France se substitueraient en premier lieu à la vidéo à la demande à l'acte, à la vidéo physique, à la télévision de rattrapage et dans une moindre mesure, à la télévision linéaire. Ainsi, respectivement 44 %, 42 %, 39 % et 33 % des individus abonnés interrogés déclaraient regarder moins de programmes *via* ces canaux de distribution. Même si dans tous les cas, les résultats montrent une tendance plus forte à la désertion des autres médias vidéo, l'usage de Netflix ne leur est pas systématiquement nuisible. Ainsi, respectivement 17 %, 19 %, 20 % et 25 % des abonnés interrogés ont déclaré regarder davantage de programme en DVD / Blu-ray, TVR, en vidéo à la demande à l'acte et en télévision linéaire. Notons que dans les deux cas, les pratiques liées à la télévision linéaire apparaissent moins affectées. Sans rentrer plus en détail dans les stratégies de programmation à ce stade de l'étude, les augmentations plus prononcées des usages de la vidéo à la demande à l'acte et de la télévision linéaire chez les utilisateurs de Netflix peuvent être liées à la complémentarité temporelle et thématique des offres : les services de vidéo à la demande à l'acte proposent principalement du cinéma en première fenêtre et la télévision reste le média prioritaire pour les grands événements en direct (dont le sport) alors que la SVOD se concentre sur les séries et les films de catalogue.

Figure 49 :Évolutions pratiques médias suite à l'arrivée de Netflix en France

(% des utilisateurs de Netflix)



Source : IFOP. *Les Nouveaux Usages SVOD*. Séminaire IDATE du 23 septembre 2015, Paris, 2015.

[154] Echantillon principal : 1013 individus âgés de 15 ans et plus, représentatifs de la population Internaute française. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas sur les critères : sexe, âge, CSP de l'interviewé, CSP du chef de ménage, région, catégorie d'agglomération, offre Internet dans le foyer, FAI, abonnement Pay-TV.

Sur-échantillon Netflix : 211 utilisateurs de Netflix dont 105 abonnés actuels et 106 anciens abonnés (gratuits ou payants).

2.3.4. Les plateformes de vidéo communautaires

Les plateformes de vidéo communautaires, ou plateformes de partage de vidéo, sont nées sur le Web. Elles s'articulent autour d'un double service d'hébergement des contenus et de lecteur en ligne et sont dotées de fonctionnalités caractéristiques des médias sociaux : possibilité de créer un compte personnel, de poster des commentaires ou de recommander des vidéos. L'hébergement des fichiers informatiques est généralement gratuit, tout du moins dans la limite d'un certain quota de données. L'accès au contenu est libre pour les internautes. Les recettes des plateformes de vidéo communautaires proviennent quasi intégralement de la vente d'espace publicitaire et du *sponsoring*[155]. Une partie de la valeur créée est redistribuée aux principaux contributeurs[156], en fonction de l'audience générée par leurs créations.

À partir de 2010, certaines plateformes de partage de vidéo, telles que YouTube et Dailymotion, ont commencé à évoluer d'un modèle strictement horizontal de la mise à disposition des contenus, généralement organisé autour d'un moteur de recherche, à un modèle mixte intégrant une forme de verticalité propre à la logique de chaîne. Dès lors, elles sont devenues des supports techniques pour la distribution de produits édités dont :

- des chaînes à la demande gratuite animées par des éditeurs de médias traditionnels, des producteurs de contenu ou des particuliers ;
- des chaînes payantes par abonnement, assimilables à des services de SVOD[157] ;
- des offres de vidéo à la demande à l'acte.

Ci-après, l'exemple de la chaîne de vidéo à la demande à l'acte du distributeur Wild Side sur YouTube.

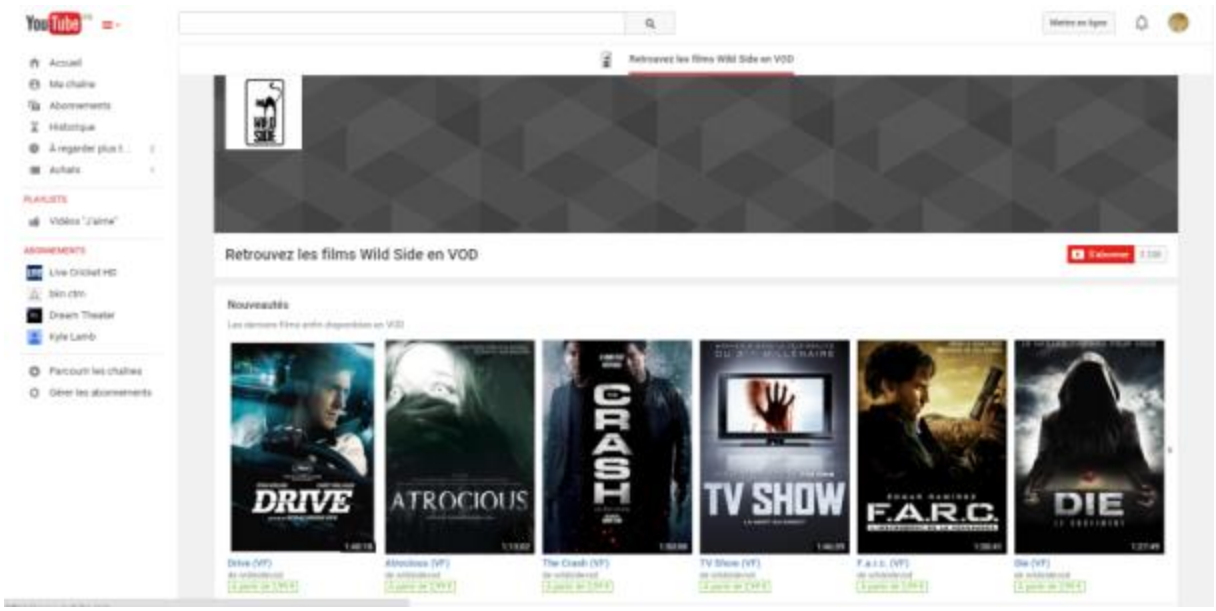
---

[155] Une partie des revenus des plateformes de vidéo communautaires provient par ailleurs de la location d'espace de stockage et de commissions perçues sur les transactions tarifés.

[156] Depuis décembre 2007, les contributeurs privés reçoivent une partie des revenus publicitaires générés par leurs créations. Cette redistribution des revenus publicitaires n'est pas automatique. L'utilisateur doit dans un premier temps émettre une demande et posséder les droits des contenus qu'ils publient. Par ailleurs, la plupart des plateformes imposent des seuils de reversement en dessous desquels les contributeurs ne perçoivent aucune rémunération.

[157] 53 chaînes jeunesse, musique, humour ou encore sport, ont par exemple été lancées sur YouTube le 9 mai 2013 dont 29 sont accessibles depuis la France.

Figure 50 : Capture d'écran de la chaîne de vidéo à la demande à l'acte du distributeur de films de cinéma français Wild Side sur YouTube



Source : YouTube. https ://www.youtube.com/user/wildsidevod. Page consultée le 25/07/2015.

Les acteurs traditionnels des industries de contenu ont investi ces nouveaux médias sociaux depuis plusieurs années. Leurs stratégies se sont cependant élargies avec le temps, passant d'une simple logique d'exposition de leurs programmes[158] à une approche marketing intégrée incluant la construction de marque, le suivi de la réception des émissions et le support à la création (Chen et Xie, 2008, Chevalier et Mayzlin, 2006)[159].

Une offre principalement composée de contenus amateurs et semi-professionnels

Malgré l'introduction de chaînes animées par des acteurs des médias traditionnels, l'offre de contenu disponible reste principalement constituée d'UGC[160], c'est-à-dire de contenus créés

[158] Les programmes TV publiés par les chaînes de télévision sur leurs chaînes YouTube sont principalement des émissions ou extrait d'émission disponibles en TVR et des bonus associés.

[159] CHEN, Yubo. XIE, Jinhong. *Online Consumer Review: Word-of-Mouth as a New Element of Marketing Communication Mix*. Management Science. Vol. 54, n°3, 2008, p. 477-491.

CHEVALIER, Judith A. MAYZLIN, Dina. *The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews*. Journal of Marketing Research, vol. 63, 2006, p. 345-354.

[160] HAGEMANN, Stephan. VOSSEN, Gottfried. *Categorizing User-Generated Content*. Münster, 2007.

par les internautes utilisateurs du service[161]. Elle inclut également une part non négligeable de clips vidéo et d'extraits de programmes professionnels, partagés sans le consentement de leurs ayants-droit. Ces pratiques tendent cependant à s'atténuer sous l'effet de plusieurs mesures prises par les hébergeurs incluant :

- la limitation de la durée maximale des vidéos postées ;
- la mise en place de politiques de retrait systématique des contenus signalés par les ayants-droit ;
- l'impossibilité pour les utilisateurs de monétiser des contenus protégés par le droit d'auteur[162].

Enfin, la mutation du modèle d'activité des plateformes de partage de vidéo a contribué à l'émergence d'une offre complémentaire de qualité semi-professionnelle, notamment constituée de contenus de marque (*brand content*), financé par des annonceurs, et de contenu originaux produits par des sociétés spécialisées et certains particuliers.

Une demande asymétrique

Si l'offre de contenu est principalement composée d'UGC, la demande se focalise pour sa part sur les contenus professionnels et semi-professionnels. Ainsi, selon une étude intitulée *The Rise of Multi-Platform Video : Why Brands need a Multi-Platform Video Strategy*[163] menée par Tubular Labs pour le compte de l'agence social@Ogilvy, 30 % du nombre total de contacts opérés avec les 100 vidéos les plus visionnées sur YouTube à travers le monde au mois de janvier 2015 étaient à mettre à l'actifs de contenu partagés par des acteurs des médias et 17 % étaient attribuables à des contenus de marque. Seuls 32 % des contacts s'appliquaient à des UGC. De plus, la demande est très concentrée en termes de genre. Toujours selon la même source, 87 % des vidéos cumulant plus de 100 millions de vues à l'échelle mondiale

[161] O'REILLY, Tim. *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. IDATE, Communications and Stratégies, vol. 65, Montpellier, 2007, p. 17-37.

[162] En dehors des exceptions au Droit d'auteur définies dans l'Article L 122-5 du Code de la Propriété intellectuelle et des conditions de *fair use* propres au copyright.

http://youtube.com/yt/copyright/fair-use.html. Page consultée le 24/07/2015.

[163] social@Ogilvy. Tubular Labs. *The Rise of Multi-Platform Video : Why Brands need a Multi-Platform Video Strategy*. Mountain View, CA, Juin 2015.

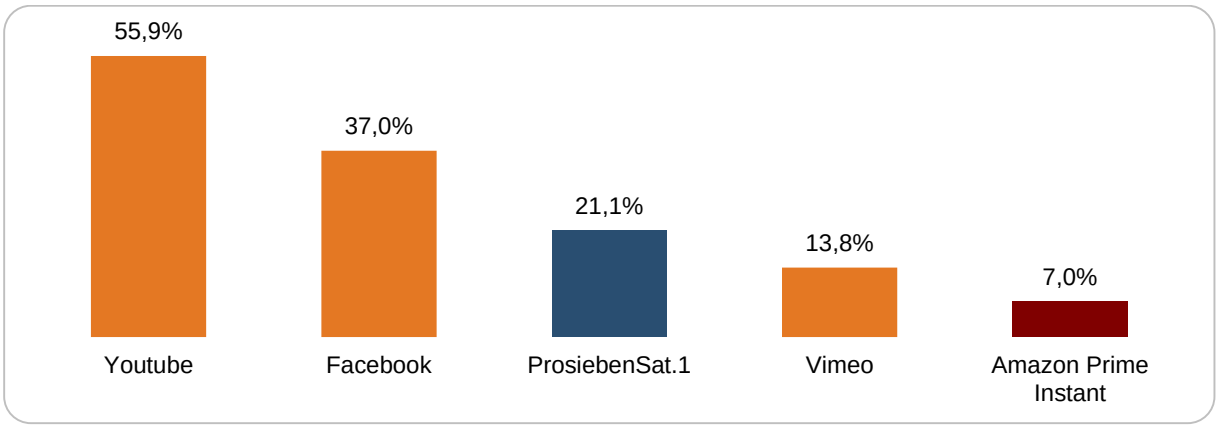
sont des vidéos musicales et plus de la moitié des chaînes YouTube les plus regardées sont des chaînes à thématique musicale, celles consacrées au jeu vidéo arrivant en seconde position. L'offre disponible sur les plateformes de partage de vidéo est donc très différenciée des offres des médias vidéo traditionnels et des nouveaux services de vidéo à la demande.

Les plateformes de partage de vidéo rassemblent une plus grande audience

Les plateformes de vidéo communautaires, telles que YouTube, Dailymotion, Vimeo, ou dans un registre moins spécifique Facebook, font partie des sites les plus visités sur Internet. Leurs scores d'audience excédent la plupart du temps ceux des services en ligne des principaux acteurs de la télévision linéaire. Ainsi en Allemagne, 35.4 millions d'individus de 6 ans et plus avaient regardé au moins une vidéo sur YouTube au mois d'octobre 2014 contre 13.6 millions de vidéonautes uniques pour les sites édités par ProSiebenSat.1, premier acteur du classement issu du secteur de la télévision[164]. Rapporté à la population totale des 6 ans et plus, le taux de couverture de YouTube s'élevait à 55.9 % à cette même période, contre 37.0 % pour Facebook, et 13.8 % pour Vimeo.

Figure 51 : Comparaison des taux de couverture d'une sélection de services de vidéo en Allemagne au mois de décembre 2014

(% de la population des internautes)



Source : IDATE selon COMSCORE, *Germany Top 20 October* 2014, décembre 2014.

On retrouve une hiérarchie similaire en France. Au mois de décembre 2014, 27.6 millions de Français de 2 ans et plus avaient regardé au moins une vidéo sur YouTube au moyen d'un

[164] Selon COMSCORE. *Germany Top 20 October 2014*. Décembre 2014.

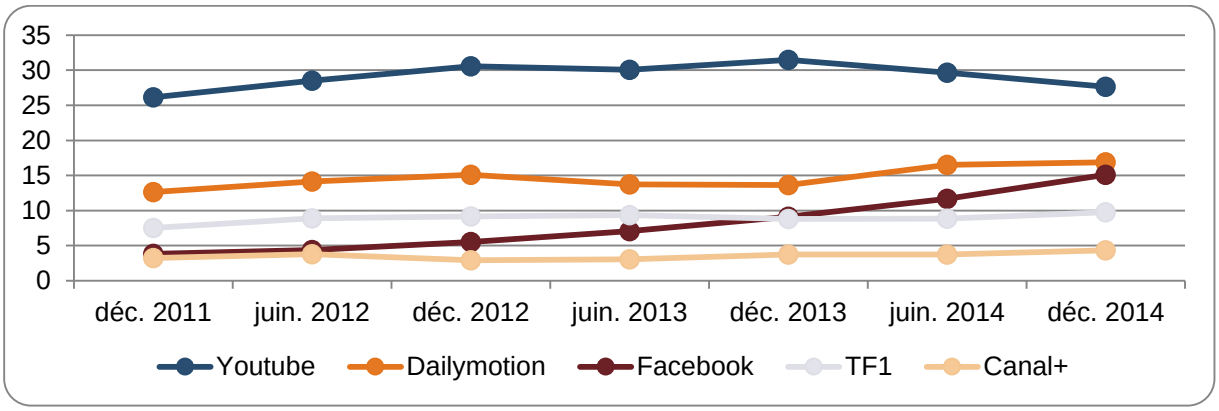
http://www.comscore.com/Insights/Market-Rankings/Germany-Top-20-October-2014.

Page consultée le 01/03/2015

ordinateur personnel, contre 9.8 millions de vidéonautes uniques pour les sites de vidéo édités par TF1. L'audience de YouTube tend cependant à décliner (-12.2 % par rapport à décembre 2013) notamment au profit de Facebook qui lui ravit une part grandissante de son audience. Durant la même période, les audiences des sites de vidéo de TF1 et Canal+ ont respectivement progressé de 11.0 % et 16.4 %.

Figure 52 : Évolutions comparées du nombre de vidéonautes uniques d'une sélection de sites de vidéo entre décembre 2011 et décembre 2014

(Millions d'internautes)



Source : IDATE selon Médiamétrie, *L'audience de la vidéo sur Internet en France*.

Ces audiences en nombre de vidéonautes uniques sont néanmoins à remettre dans le contexte d'une pénétration toujours moindre de l'Internet par rapport au média TV[165]. Si l'on compare les taux de couverture des plateformes de vidéo communautaires à ceux de chaînes de télévision historiques gratuites et payantes, celles-ci restent nettement en tête. Ainsi au mois de décembre 2014, respectivement 88.7 % et 57.1 % de la population française des 4 ans et plus avait eu au moins un contact de 10 secondes consécutives avec les chaînes TF1 et Canal+[166] alors qu'à la même période, seulement 43.7 % de la population des internautes âgés de 2 ans et plus avaient regardé au moins une vidéo sur YouTube au moyen d'un ordinateur personnel[167]. De la même façon au Royaume-Uni, le taux de couverture quotidien de l'ensemble des plateformes de vidéo communautaires n'était de 20 % en 2014 contre 94 % pour le média TV[168].

[165] Infra p. 60.

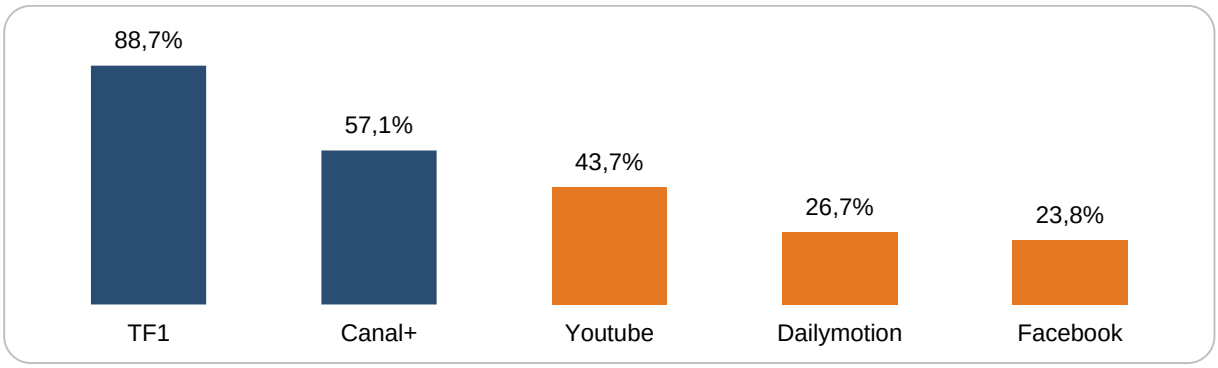
[166] MEDIAMETRIE. *Médiamat Annuel 2014*. Levallois, janvier 2015.

[167] MEDIAMETRIE. *L'audience de la vidéo sur Internet en France en décembre 2014*. Levallois, janvier 2015.

[168] OFCOM. *Communications Market Report 2014*. Londres, 2015.

Figure 53 : Taux de couverture comparés des chaînes TF1 et Canal+ et des principales plateformes de partage de vidéo en France en décembre 2014

(% de la population des téléspectateurs de 4 ans et + ; % de la population des internautes de 2 ans et +)



Source : Médiamétrie. Janvier 2015.

De plus, la durée d'écoute cumulée des plateformes de vidéo communautaires reste bien inférieure à celle de la télévision linéaire et ce, même dans les franges les plus jeunes de la population. Ainsi en France, les chiffres Médiamétrie publiés par le SNPTV montrent une durée d'écoute agrégée de la vidéo en ligne, incluant les reprises en *simulcast* des chaînes de TV linéaires et les différents services de vidéo en ligne, n'était que de 7 minutes en moyenne en 2014[169]. De la même façon au Royaume-Uni, les figures publiées par l'OFCOM[170] montrent que la durée d'écoute des clips vidéo n'excède pas les 19 % du temps d'écoute total des médias vidéo chez les 12-15 ans, contre 52 % pour la télévision linéaire, et décline très rapidement avec l'âge.

L'audience de la vidéo sociale se substitue-t-elle à l'audience de la vidéo professionnelle ?

Il reste difficile à déterminer si les plateformes de partage de vidéo en ligne contribuent à la dispersion de l'audience la télévision linéaire et plus largement de la vidéo professionnelle et *a fortiori*, si elles sont parties prenantes du processus de fragmentation de l'audience des médias vidéo traditionnels. Les Instituts de mesure d'audience pointent régulièrement la désaffection des plus jeunes pour le média télévisuel au profit de la vidéo en ligne dont ils sont les premiers consommateurs. Cependant, nous ne disposons pas aujourd'hui du recul nécessaire pour déterminer si cette substitution d'usage est durable ou si passé à l'âge adulte, ces

[169] Infra p. 99.

[170] Infra p. 106.

consommateurs se retourneront vers la télévision linéaire ou d'autres formes de vidéo à la demande. Faute d'éléments probants, nous laisserons cette question ouverte.

2.3.5. Le piratage électronique des contenus vidéo

On distingue trois principaux modes d'accès illicites au contenu vidéo professionnel sur Internet : l'échange de fichiers pair-à-pair, le téléchargement direct et le streaming illégal. Historiquement, le P2P est le premier mode d'accès aux contenus à avoir été massivement employé afin d'échanger des contenus en dehors du cadre défini par le droit d'auteur. Dès 1999, le logiciel Napster permettait déjà l'échange de fichiers informatiques, principalement de la musique enregistrée, d'un internaute à un autre. Contrairement au téléchargement direct ou au streaming, l'utilisation du peer-to-peer nécessite l'installation en local d'un logiciel qui remplit à la fois les fonctions de client (recherche et téléchargement des fichiers) et de serveur (les fichiers sont hébergés sur les ordinateurs des utilisateurs). Ces logiciels permettent l'échange de contenu suivant plusieurs protocoles réseaux dont les plus employés sont aujourd'hui le BitTorrent et le eDonkey2000, notamment utilisé par Emule. Certains logiciels peuvent être compatibles avec plusieurs protocoles. La recherche des titres peut s'effectuer à partir d'un moteur de recherche intégré aux logiciels clients ou *via* des moteurs de recherche de liens en ligne tels que *the Pirate Bay*.

Ci-dessous une liste des principaux protocoles et logiciels P2P :

Table 17 : Les principaux protocoles et logiciels P2P

Protocoles réseau	Logiciels client/serveur
BitTorrent	Azureus, BitComet , BitTornado, BitTorrent, BT++, Deluge, eXeem, KTorrent, Miro, mlDonkey, PTC, qBittorrent , Shareaza, TorrentStorm, Transmission, µTorrent, Xtorrent, etc.
Gnutella	Limewire, Shareaza, Cabos, Gnucleus, mlDonkey, Morpheus, mlmac, Poisoned, PeerCast, Phex, Swapper, XoloX, Mutella, IMesh, I2Phex, etc.
FastTrack	Kazaa, iMesh, gIFT, mlmac, Poisoned, etc.
eDonkey2000	eDonkey2000, mlDonkey , eMule, IMule, LMule, aMule, xMule, Shareaza, Iphant, etc.
MP2P	Piolet, Blubster, RockItNet, etc.

IDATE, *NextGen TV – Scénario* 2020, Montpellier, Mars 2012.

Les services de téléchargement direct, ou *Direct Download* (DDL), et de streaming illégal sont articulés autour d'une organisation technique analogue. Seules les modalités techniques de distribution du contenu vers l'utilisateur final diffèrent[171]. Dans les deux cas, les fichiers

[171] Infra p. 56.

sont dans un premier temps téléversés par des internautes sur des serveurs distants. Dans un second temps, ils sont téléchargés par d'autres internautes à partir de ces mêmes serveurs. Les liens vers ces contenus sont référencés sur des sites Web qui peuvent prendre la forme d'annuaires ou de moteurs de recherche.

Entre substitution et pénétration

De nombreux travaux de recherche se sont penchés sur les effets du piratage électronique sur la consommation des médias traditionnels. Leurs conclusions sont cependant loin d'être homogènes. Certains chercheurs penchent en faveur d'une substitution quasi parfaite entre consommations légale et illégale (Liebowitz, 2005, 2007[172]), produisant des effets néfastes sur l'attractivité des canaux de distribution historiques dans la mesure où certains consommateurs choisissent de télécharger gratuitement des contenus plutôt que de les acheter (Hui et Png 2003[173], Zentner 2004[174]). La thèse soutenue par cette première vague de travaux universitaires, principalement basée sur l'étude de cas relatifs à l'industrie musicale, est partagée par les industriels qui pointent des manques à gagner considérables pour les industries de contenu. Plus récemment, d'autres chercheurs ont plaidé en faveur de la prédominance de l'effet de pénétration sur l'effet de substitution (Blackburn, 2004[175]). La visibilité accrue découlant du piratage induirait une hausse des ventes des œuvres exposées (Oberholzer et Strumpf, 2007, Peitz et Waelbroeck, 2006, Smith et Telang, 2010, Waldfogel, 2009). Bounie, Bourreau et Waelbroeck (2006[176]) remarquent ainsi que l'accès à une offre

---

[172] LIEBOWITZ, Stan. *Pitfalls in Measuring the Impact of File-sharing*. CESifo, Economic Studies, vol. 51, n°23, 2005, p. 439-477.

LIEBOWITZ, Stan. *Testing File-Sharing's Impact by Examining Record Sales in Cities*. Management Science, vol. 54, n°4, 2007 p. 852-859.

[173] HUI, Kai-Lung. PNG Ivan. *Piracy and the Legitimate Demand for Recorded Music*. Contributions to Economic Policy and Analysis, vol. 2, n°1, 2003.

[174] ZENTNER, Alejandro. *Measuring the Effect of Music Downloads on Music Purchases*. University of Chicago, 2004.

[175] BLACKBURN, David. *Online Piracy and Recorded Music Sales*. Harvard University, 2004.

[176] BOUNIE, David. BOURREAU, Marc. WAELBROECK, Patrick. P*iracy and Demands for Films : Analysis of Piracy Behavior in French Universities*. Review of Economic Research on Copyright Issues, vol. 3, n° 2, 2006, pp. 15-27.

illicite de films de cinéma sur les réseaux pair-à-pair ne semble pas cannibaliser les ventes de vidéogrammes.

Il n'existe pas, à notre connaissance, de travaux universitaires spécifiquement dédiés à l'étude des impacts du piratage électronique des programmes audiovisuels sur la consommation de la télévision linéaire en clair et/ou payante, ni sur les usages liés aux nouveaux services de vidéo à la demande. Il est par conséquent difficile de déterminer si l'érosion de la durée d'écoute de la télévision linéaire, ou le développement limité de la consommation de titres en vidéo à la demande à l'acte, est plus fortement corrélée à la consommation illicite de contenu vidéo qu'à l'apparition de nouvelles offres de substitution légales (notamment les services de SVOD), voire à un déclin général de l'intérêt pour la vidéo au profit d'autres formes médiatiques. Afin d'y voir plus clair, nous proposons de croiser les résultats de deux séries d'études sur panels produites par des instituts de mesure d'audience en France et au Royaume-Uni au cours des dernières années.

Différents profils de contrevenants

L'institut Médiamétrie a récemment publié une étude quantitative consacrée au suivi des pratiques liées à la consommation illicite de contenu vidéo sur Internet en France entre 2009 et 2014[177]. Une analyse approfondie des résultats nous permet de dresser un constat nettement moins dramatique que celui de l'Association de Lutte contre la Piraterie Audiovisuelle[178], qui représente notamment les principaux ayants-droit du cinéma et de l'audiovisuel français. À la publication officielle du document en avril 2015, L'ALPA avait alors conclu que *ces chiffres éclairent d'une lumière crue l'importance du téléchargement illicite en France […]* et que ces pratiques mettaient *en péril l'ensemble du financement de la création audiovisuelle*[179]. Cette déclaration s'appuyait principalement sur la progression constatée de la population des internautes français ayant consulté au moins une fois par mois un site dédié à la contrefaçon

[177] MEDIAMETRIE. *La consommation illégale de vidéos sur Internet en France*. Levallois, Avril 2015.

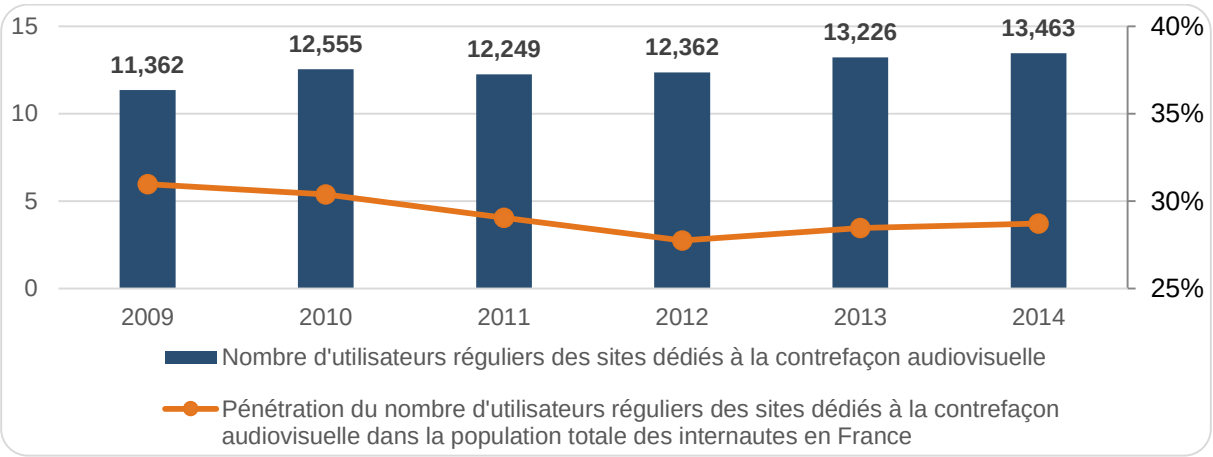
[178] L'ALPA (Association de Lutte contre la Piraterie Audiovisuelle) est une association de droit privé créée en 1985 née de la volonté commune des pouvoirs publics et des professionnels du cinéma et de l'audiovisuel de lutter contre la piraterie audiovisuelle sous toutes ses formes. Les membres de l'ALPA sont le Centre National de la Cinématographie, les professionnels du cinéma et de l'audiovisuel ainsi que les sociétés de gestion collective de droits du secteur.

[179] http://obsession.nouvelobs.com/high-tech/20140703.OBS2605/le-telechargement-illegal-en-forte-hausse-pas-vraiment.html. Page consultée le 30/07/2015.

audiovisuelle au cours des cinq dernières années. Il est vrai qu'entre 2009 et 2014, leur nombre a progressé de 18.5 % pour atteindre 13.6 millions d'individus en fin de période. Cependant, la population totale des internautes a progressé plus fortement encore, contribuant à une nette baisse de la pénétration des pratiques de piratage, qui tend à stagner sur la période récente[180].

Figure 54 : Évolution comparée de la population des utilisateurs réguliers des sites dédiés à la contrefaçon audiovisuelle et sa pénétration dans la population totale des internautes en France entre 2009 et 2014

(Millions d'utilisateurs ; % du nombre total d'internautes)



Source : Médiamétrie. La consommation illégale de vidéos sur Internet en France, Levallois, Avril 2015.

Certaines conclusions de l'étude restent néanmoins valables en l'état. Tout d'abord, on observe une répartition équilibrée de l'audience des trois principaux protocoles d'accès illicites au contenu vidéo. Cette parité résulte d'un déclin sur le long terme de l'audience des réseaux pair-à-pair, qui sont la première cible des dispositifs anti-piratage[181]. Cette baisse de fréquentation est notamment compensée par une croissance de l'audience des services de streaming illégal. L'étude montre par ailleurs qu'un même internaute peut utiliser plusieurs protocoles illicites au cours d'un même mois. Dans le détail, les protocoles P2P et DDL sont principalement utilisés par une population masculine pour la consommation de films de cinéma tandis que le streaming attire une population majoritairement féminine favorisant le visionnage de séries TV. Enfin, les étudiants et les jeunes actifs de 25-34 ans et en règle générale, les individus

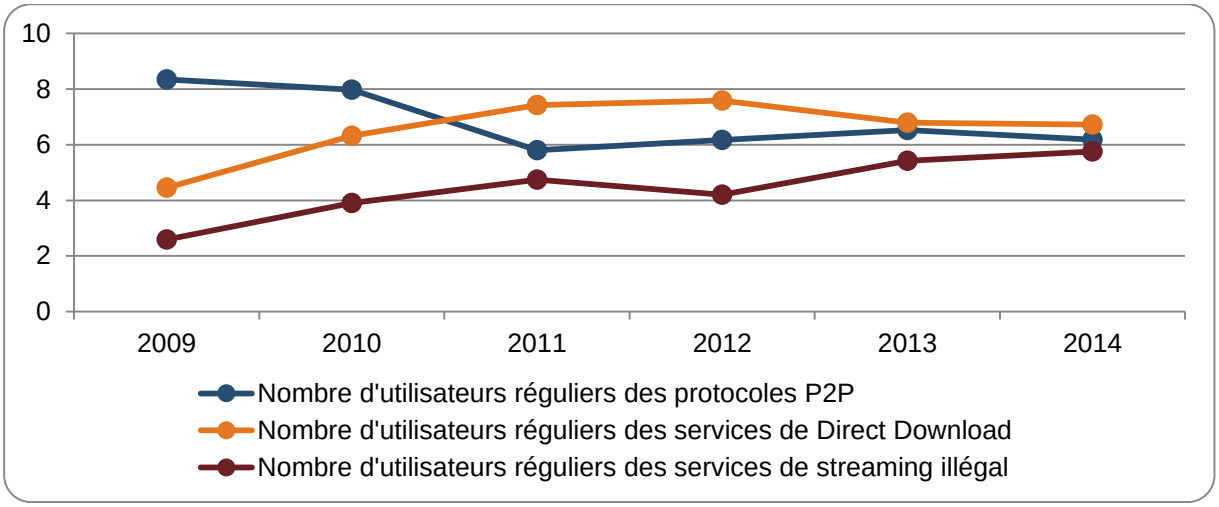
[180] Le déclin particulièrement marqué entre 2011 et 2012 est lié à l'introduction des lois Hadopi et de la mise en place du dispositif de riposte gradué.

[181] Infra p. 222.

issus des catégories socio-professionnelles les moins élevées, s'imposent comme les principaux utilisateurs des services de contrefaçon cinématographique et audiovisuelle.

Figure 55 : Évolution comparée de l'audience des principaux protocoles d'accès illicites au contenu vidéo professionnel en France entre 2009 et 2014

(Millions d'internautes)



Source : Médiamétrie. La consommation illégale de vidéos sur Internet en France, Levallois, Avril 2015.

Une série d'études sur panel, menées par Kantar Media pour le compte de l'OFCOM (de la vague 1 à la vague 4), puis de l'IPO[182] (vague 5), entre 2012 et 2015 au Royaume-Uni[183], nous permet de confirmer et d'approfondir les conclusions de l'étude de Médiamétrie. Afin de mieux cerner le profil des utilisateurs des protocoles d'accès illicites aux contenus vidéo protégés par le *copyright*, l'institut a segmenté leur population en trois groupes :

- les *top 10 % infringers*, soit les 10 % de la population des "pirates" ayant consommé le plus de contenus de façon illicite au cours de la période étudiée, tous types de contenu confondus ;
- les *next 10 %*, littéralement les 10 % suivants ;

[182] IPO: Intellectual Property Office.

[183] Kantar media, OFCOM. *OCI Tracker: High Volume infringers analysis report*. Septembre 2013.

Kantar media, OFCOM. *Online Copyright Infringement Tracker, Overview and key findings*. Plusieurs éditions. (Voir bibliographie détaillée).

Kantar media. IPO. *Online Copyright Infringement Tracker, Overview and key findings*. Juillet 2015.

- les *bottom 80 %* qui correspondent aux 80 derniers pourcents de la population des utilisateurs réguliers des sites dédiés à la contrefaçon d'œuvres protégées par le *copyright* dont les pratiques sont moins intensives.

Les films de cinéma et les programmes TV piratés sont traités séparément. Ci-après un tableau synthétique des principaux résultats de la quatrième vague de l'étude.

Table 18 : Synthèse des résultats de l'étude *OCI Tracker : High Volume infringers analysis report* pour le segment du cinéma. 1er février au 31 mai 2013

	Utilisateurs réguliers	Utilisateurs "pirates"	Top 10%	Next 10%	Bottom 80%
Cinéma					
Pénétration dans la population des internautes	13%	6%	1%	1%	5%
Pénétration dans la population des consommateurs de films sur Internet	67%	33%	3%	3%	27%
Nombre de films consommés en ligne par internaute	9	16	90	18	7
Part du nombre total de films consommés en ligne	53%	47%	24%	6%	17%
Nombre de films consommés légalement en ligne par internaute	9	4	10	3	3
Part du nombre total de films consommés légalement en ligne	82%	18%	4%	1%	12%
Nombre de films consommés illégalement en ligne par internaute	0	12	80	16	4
Part du nombre total de films consommés illégalement en ligne	0%	100%	61%	14%	25%
Programmes TV					
Pénétration dans la population des internautes	28%	6%	1%	1%	5%
Pénétration dans la population des consommateurs de films sur Internet	81%	19%	2%	2%	11%
Nombre de films consommés en ligne par internaute	16	29	123	55	13
Part du nombre total de film consommé en ligne	71%	29%	13%	5%	11%
Nombre de films consommés légalement en ligne par internaute	16	10	23	21	8
Part du nombre total de film consommé en ligne	87%	13%	3%	2%	8%
Nombre de films consommés illégalement en ligne par internaute	0	19	100	34	6
Part du nombre total de film consommé en ligne	0%	100%	58%	17%	24%

Source : OCI Tracker : High Volume infringers analysis report. Septembre 2013.

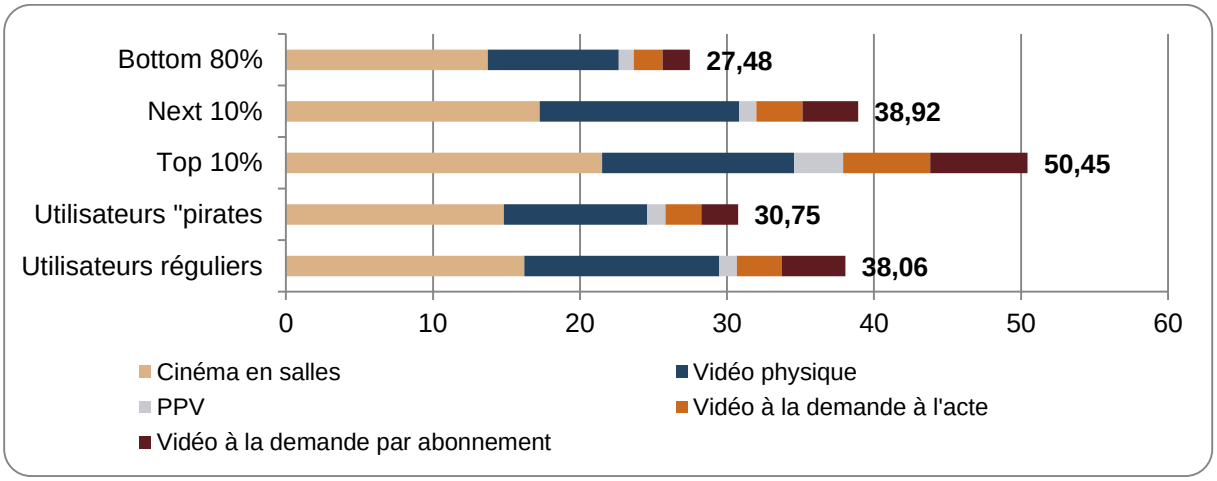
Premier constat, la population des utilisateurs des sites de contrefaçon cinématographique et audiovisuelle est extrêmement minoritaire, de l'ordre de 6 % des internautes de 12 ans et plus. Par ailleurs, une majorité des contenus vidéo consommés illégalement l'est par une faible proportion de ces contrevenants. Au total, les contenus piratés ont représenté respectivement 35 % et 18 % du nombre total de films et de programmes TV consommés entre 1er février et le 31 mai 2013 et près des deux tiers d'entre eux ont été téléchargés ou visionnés en ligne par

les *top 10 % infringers*. Comme en France, la population des contrevenants est principalement composée d'étudiants et de jeunes adultes de moins de 35 ans. Les 16-34 ans comptaient alors pour respectivement 68 % et 60 % des utilisateurs des protocoles d'accès illégaux aux contenus cinématographiques et audiovisuels. Ces proportions progressent à 72 % et 73 % chez les *top 10 % infringers* que l'étude Kantar Media qualifie également de technophiles, capables d'accéder illégalement à des contenus à partir de plusieurs terminaux. Ici aussi, les protocoles basés sur le téléchargement des fichiers sont privilégiés pour la consommation de films de cinéma tandis que le streaming illégal, qui s'apparente davantage à de la SVOD ou de la TVR, est préféré pour la consommation des programmes TV.

Paradoxalement, les contrevenants les plus réguliers sont également les plus gros consommateurs de contenus audiovisuels sur Internet, tous modes d'accès confondus. Les *top 10 % infringers* ont vu une moyenne de 90 films et 123 programmes TV entre 1er février et le 31 mai 2013, dont respectivement 10 et 23 avaient été acquis ou visionnés en ligne légalement. Dans les deux cas, c'est davantage que ce qu'ont consommé les non-contrevenants sur la même période. Au total, les *top 10 % infringers* avaient dépensé 50.45 GBP pour regarder des films au cours de ce trimestre, dont 13.05 GBP en location et achat de vidéogrammes, 5.91 GBP en location et achat de copies numériques, 6.63 GBP en abonnements à des services en ligne, 3.35 GBP en PPV et 21.51 GBP en tickets d'entrée en salles. C'est davantage que la moyenne des non-contrevenants sur cette même période, qui s'élevait alors à 38.06 GBP. Le constat est le même sur le segment des programmes TV.

Figure 56 : Montant des dépenses des dépenses en cinéma par type de produit/service et par groupe

(GBP par trimestre)



Source : OCI Tracker : *High Volume infringers analysis report*. Septembre 2013.

Malgré le niveau élevé de leurs dépenses en produits et services audiovisuels, la gratuité est systématiquement la première motivation des "pirates" devant la facilité d'utilisation. En règle générale, les offres légales sont davantage perçues comme "trop chères", par les *top 10 % infringers* et les *next 10 %* que par le reste des internautes. Ces derniers évoquent par ailleurs une moindre capacité à pouvoir accéder à ces contenus en les payants. Cependant, cette affirmation est nuancée par un consentement à payer plus important pour les titres récents à l'unité alors que les *bottom 80 %* privilégient l'accès aux offres de catalogue, notamment par abonnement[184]. Une plus grande proportion des *top 10 % infringers* déclare d'ailleurs utiliser le piratage comme banc d'essai en vue d'un achat ultérieur. La disponibilité des contenus est finalement mise en cause, particulièrement par les utilisateurs les plus réguliers des protocoles pirates. Entre la sortie d'un film en salle, ou la première diffusion d'une fiction à la télévision, il peut parfois se passer des mois, voire des années, avant que ces titres ne soient à nouveaux diffusés ou accessibles dans le cadre d'une offre de vidéo à la demande légale. Nous évoquerons cette problématique liée à la chronologie des médias plus en avant dans l'étude[185].

À partir des résultats de ces deux études, il apparaît possible d'isoler plusieurs catégories de "pirates" audiovisuels :

- Une première catégorie d'utilisateurs intensifs des protocoles d'accès illicites au contenu audiovisuel technophiles et cinéphiles. Ce sont principalement des jeunes actifs disposant d'un budget dédié aux produits et services audiovisuels élevé. L'effet d'expérience[186] est important pour ces vidéonautes qui sont prêts à payer pour accéder au contenu de leur choix si la qualité de service est suffisante. Le choix du canal d'accès consiste généralement dans un arbitrage savant intégrant les critères de coût, de qualité et de disponibilité.

- Une seconde catégorie d'utilisateurs intensifs des canaux pirates est motivée par des raisons principalement financières ou idéologiques (une plus grande proportion des

[184] OFCOM. *OCI Tracker: High Volume infringers analysis report*. Septembre 2013, p. 44-48.

[185] Infra p. 215-221.

[186] LIEBOWITZ, Stan. *Economists' Topsy-turvy View of Piracy*. Review of Economic Research on Copyright Issues, n°2, 2005 p. 5-17.

DAVIDOVICI-NORA Myriam, *Les analyses économiques du piratage des biens numériques*. Revue française d'économie, n°20, 2005 p. 107-149.

top 10 % infringers et des *next 10 %* déclarent que les industriels gagnent trop d'argent). Ce sont principalement des étudiants ou des inactifs.

- Une majorité d'utilisateurs occasionnels des protocoles pirates. Ils sont principalement caractérisés par un faible consentement à payer pour accéder au contenu audiovisuel bien que pour la majorité d'entre eux, les raisons économiques ne soient pas en cause. Ils sont intrinsèquement réticents à payer pour des produits et services audiovisuels et confirment ces pratiques sur Internet.

Il semble que les effets de pénétration et de substitution cohabitent et impliquent plusieurs types de produits et de services de vidéo. De plus, les comportements paraissent mus par des motivations similaires dans les univers traditionnels et en ligne. Ainsi, les contrevenants les plus intensifs sont également les premiers clients de la vidéo physique, du cinéma en salle et de la vidéo à la demande. Ils sont fortement sujets à l'effet d'expositions dans la mesure où ils confirment, plus que les autres, leur attrait pour un titre consommé illégalement au travers d'un acte d'achat. À l'opposé, les pirates les plus occasionnels sont également de faibles consommateurs des produits et services audiovisuels traditionnels. La relation entre piratage vidéo et télévision linéaire reste obscure. Il apparaît néanmoins que les contrevenants ont un usage moindre des services de TVR[187] des chaînes en clair mais supérieur à la moyenne en ce qui concerne l'offre de rattrapage de Sky (Sky Go), ce qui tend à confirmer leur inclinaison pour les contenus récents et leur fort consentement à payer pour y accéder. Il paraît vraisemblable qu'ils substituent la consommation de vidéo à la demande au sens large à la télévision linéaire. Les données chronologiques d'évolution de la durée d'écoute par cibles exposées plus tôt tendent à confirmer cette thèse[188].

[187] KANTAR MEDIA. *OCI Tracker: High Volume infringers analysis report*. Septembre 2013, p. 57.

[188] Infra p. 104-106.

2.4. PERSPECTIVES DU *CORD-CUTTING* EN EUROPE

Le recul des usages des médias traditionnels semble ne pas s'appliquer qu'aux services gratuits. Le phénomène de *cord-cutting*, identifié et théorisé aux Etats-Unis (Banerjee, Rappoport, Alleman 2012, Katz 2013)[189], est une illustration de la fragmentation de l'audience de la télévision payante induite par l'apparition des nouveaux canaux de distribution en ligne. La combinaison des termes anglo-saxons *cord* (corde) et *cutting* (couper) signifie littéralement "couper la corde". Dans sa définition la plus large, le *cord-cutting* désigne le fait, pour un usager, de résilier son abonnement auprès d'un opérateur de service de communication historique (*incumbent*) pour lui substituer un ou plusieurs services strictement ou partiellement équivalents auprès d'un opérateur de service(s) alternatif. La notion de *cord-cutting* s'applique généralement à deux catégories de services : la téléphonie fixe et la télévision à péage. Le *cord-cutting* impliquant la téléphonie, ou "*voice cord-cutting*", correspond à la résiliation d'un abonnement auprès d'un opérateur de télécommunication historique afin de lui substituer une offre de téléphonie fixe, proposée par un câblo-opérateur, ou d'abandonner purement et simplement tout accès à la téléphonie fixe en faveur d'une offre de téléphonie mobile. Techniquement parlant, le *cord-cutting* est donc une résultante de la numérisation des réseaux et de la diversification des services disponibles sous IP (IPTV, téléphonie sous IP, etc.). Il relève donc d'une forme de fragmentation extra-médiatique.

Dans l'absolu, le *cord-cutting* appliqué à la vidéo désigne donc la résiliation d'un abonnement à une offre multi-chaînes payantes distribuée sur le câble au profit d'une offre concurrente par satellite ou IPTV ou plus drastiquement, au profit d'une offre de chaînes linéaires en clair et de services en ligne, gratuits et/ou payants. Dans la pratique, la définition la plus restrictive prévaut. Selon Eli Noam, le "*video cord-cutting*" *est l'abandon, par les consommateurs, de l'abonnement aux bouquets de chaînes au positionnement prix élevé du câble en faveur de services de télévision à la demande et de films à la demande sur Internet*[190]. Il s'agit donc de substituer un ou plusieurs services de vidéo OTT à la demande, gratuits et/ou payants, à des

---

[189] BANERJEE, Aniruddha. RAPPOPORT, Paul. ALLEMAN, James. *Forecasting Video Cord-Cutting : The Bypass of Traditional Pay Television*. Springer, 2012, p.59-82.

KATZ, Raul. *Cord-cutting trends, enablers and obstacles in the United States*. Trans-Atlantic Communication Dialog, Columbia Business School, 2013.

[190] NOAM, Elie. *Video Cord-Cutting*. IDATE, Communications & Strategies, n° 92, 2013.

bouquets de chaînes linéaires distribués sur réseaux gérés. Le *cord-cutting* possède par ailleurs une variante : le *cord-shaving* qui consiste à rester abonner à une offre de télévision basique du câble mais à substituer des offres à la demande sur Internet aux bouquets optionnels qui contribuent à faire enfler la facture mensuelle.

2.4.1. Le *cord-cutting* aux Etats-Unis

Dans sa conception nord-américaine, le *cord-cutting* est étroitement lié aux modèles de bouquets à étage des câblo-opérateurs qui imposent aux consommateurs de souscrire à des offres onéreuses, incluant plusieurs centaines de chaînes, afin d'accéder aux services premium. Pendant longtemps, il fut ainsi impossible de souscrire aux bouquets de chaînes HBO, Cinemax, Showtime ou Starz à l'unité[191]. Ainsi entre 2008 et 2013, le nombre moyen de chaînes reçues par foyer est passé de 129.3 à 189.1 unités tandis que le nombre moyen de chaînes linéaires regardées régulièrement est resté stable, autour de 17.5[192].

Un arbitrage par les prix

Les pratiques de *cord-cutting* relèvent d'un arbitrage basé sur des critères de coût et de pertinence de l'offre. Le consommateur souhaite accéder aux contenus de son choix au meilleur prix. Les nouveaux canaux de distribution à la demande, légaux et illicites, permettent une plus grande granularité dans l'accès à ces contenus et potentiellement, de réaliser des économies. Si l'on prend l'exemple d'un abonné Comcast (29.99 USD/mois pour l'accès à l'offre basique) souscrivant à un complément de chaînes Premium (+200 chaînes dont HBO) à 55 USD/mois ainsi qu'au service de SVoD HBO On Demand et consommant pour environ 15 USD de VoD à l'acte par mois *via* la plateforme Xfinity par exemple, le montant de son panier mensuel atteint les 105 USD. L'économie réalisée en substituant à ce package une sélection de services de vidéo OTT populaires aux États-Unis, tels que Netflix et Hulu Plus, tous deux proposés à 7.99 USD/mois, serait de :

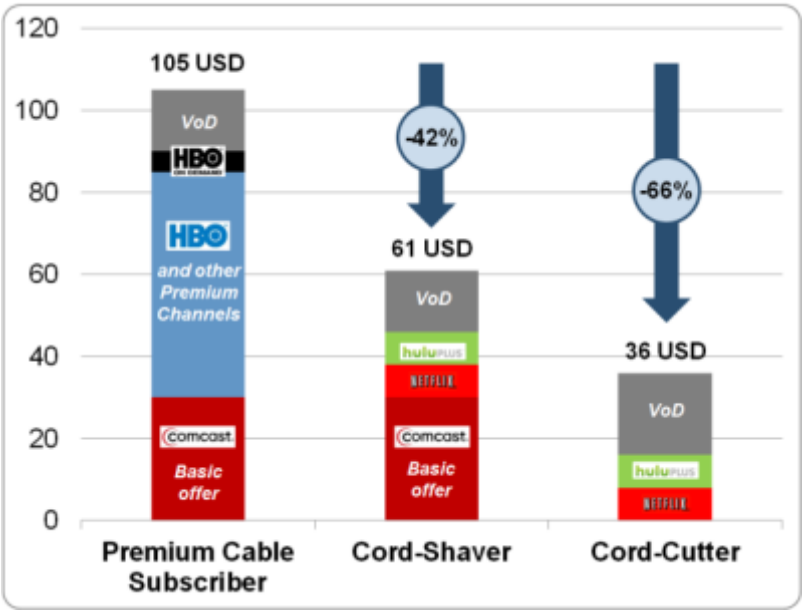
- 42 % du prix de l'abonnement mensuel, soit 44 USD/mois, dans le cas d'un profil de cord-shaver qui resterait abonné à l'offre basique de Comcast mais substituerait des services de S-VoD et l'achat de contenus en VoD à l'acte (à hauteur de 15 USD/mois) à un bouquet de chaînes premium.

[191] IDATE. *Cord-Cutting, Benchmark Etats-Unis / Europe*. Montpellier, Novembre 2012.

[192] http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/changing-channels-americans-view-just-17-channels-despite-record-number-to-choose-from.html. Page consultée le 16 juillet 2014.

- 66 % du prix de l'abonnement mensuel, soit 69 USD/mois, dans le cas d'un profil de *cord-cutter* qui abandonne son accès à la télévision par câble pour lui substituer, outre une sélection de services de S-VoD et des films et épisodes de séries en paiement à l'acte à hauteur de 20 USD/mois, une réception des chaînes gratuites en diffusion hertzienne au moyen d'une antenne de toit.

Figure 57 : Coûts mensuels comparés des services de Pay-TV et des services à la demande aux États-Unis en 2013



Source : IDATE. *Pay-TV vs. SVOD*, Montpellier, 2013.

Le cord-cutting est-il une réalité ?

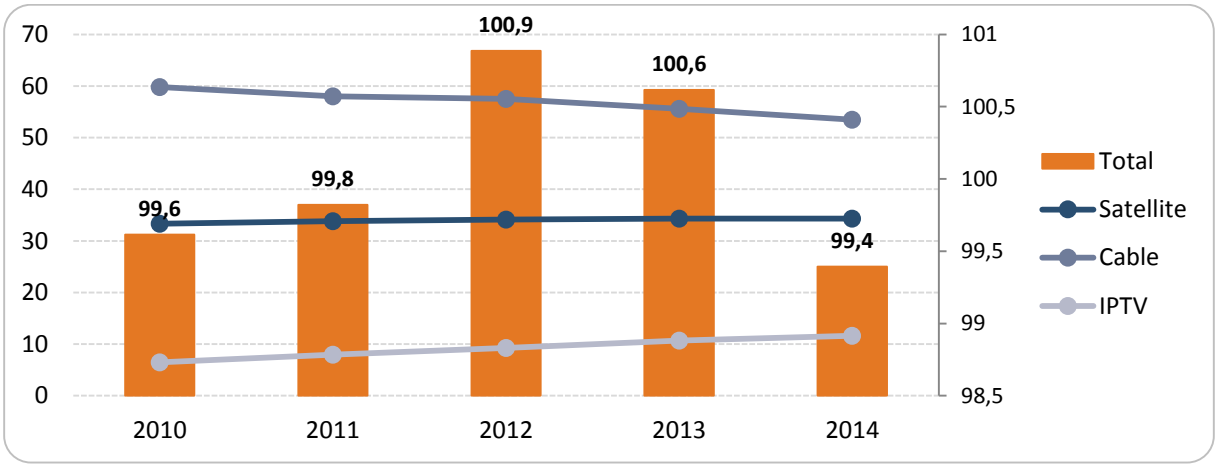
Statistiquement, les effets du *cord-cutting* peuvent être appréciés par une baisse du volume des abonnements aux offres de télévision à péage des câblo-opérateurs et plus généralement, des distributeurs de bouquets de chaînes. Jusqu'en 2012, le *cord-cutting* est resté une menace fantôme, présente dans la littérature universitaire et dans la presse spécialisée, mais imperceptible dans les chiffres. Les substitutions à l'œuvre s'opéraient alors principalement au détriment du câble analogique, dans une logique de regroupement des abonnements aux services de télécommunications auprès d'un seul fournisseur. Entre 2010 et 2014, le nombre d'abonnés aux offres d'IPTV d'AT&T et de Verizon a ainsi progressé de 79.5 % pour atteindre 11.6 millions d'unités en fin de période[193].

[193] IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*. Montpellier, juin 2015.

À partir de 2013, la possibilité d'un *cord-cutting*, impliquant des purs *cord-cutters* d'une part, et des *cord-nevers* d'autre part, c'est-à-dire des jeunes actifs ne s'étant jamais abonné à une offre de télévision à péage au profit de services à la demande sur Internet, est devenue plausible. Entre 2012 et 2014, le nombre total d'abonnés à une offre de télévision multi-chaînes aux États-Unis a ainsi diminué de 1.5 million d'unités, tous réseaux confondus.

Figure 58 : Évolution du nombre d'abonnement à une offre de télévision payante multi-chaîne par réseau aux Etats-Unis entre 2010 et 2014

(Million d'abonnements)



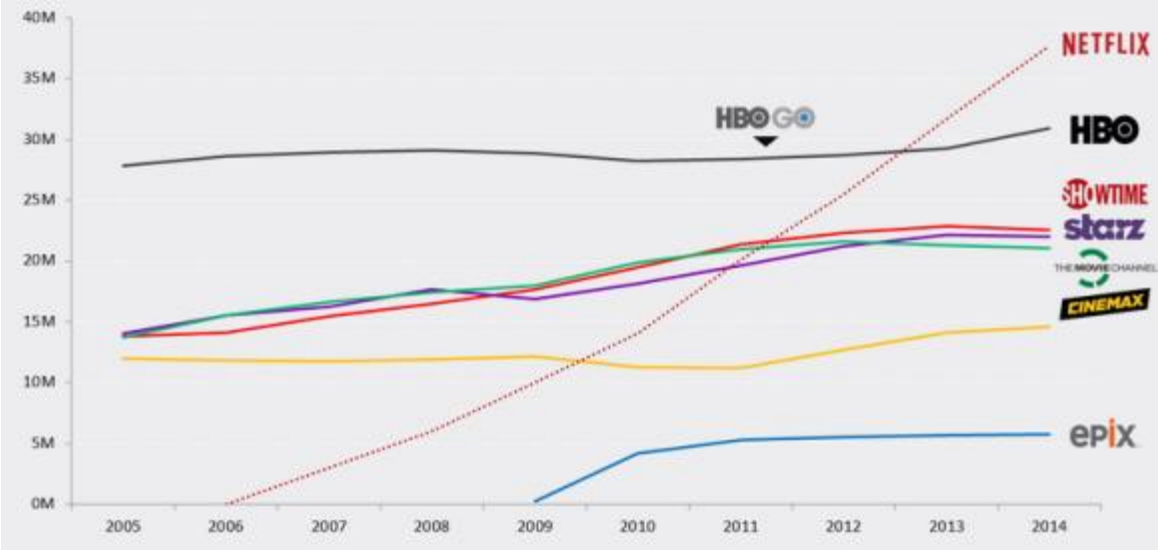
Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

La réalité du *cord-shaving* aux États-Unis est plus discutable. En effet, si le léger recul puis la stagnation du nombre d'abonnés à HBO de 2010 à 2013 a longtemps été attribué à la percée de Netflix, qui concurrence désormais la filiale de Time Warner sur le marché des droits de fictions TV à gros budget (*House of Cards* notamment[194]), la période récente semble réfuter cette thèse. HBO a en effet recruté 2.8 millions d'abonnés sur la seule année 2014, soit avant le lancement de son nouveau service de SVOD *stand-alone HBO Now*, survenue en avril 2015. De même, les légères diminutions des bases d'abonnés aux bouquets Showtime, Starz ou the Movie Channel enregistrée en 2014 sont sans comparaison par rapport aux progressions des abonnés à Netflix et à Hulu la même année. Ces mouvements semblent davantage liés au phénomène de dégroupage des bouquets (*unbundling*), qui a débuté autour de 2013 avec la distribution à l'unité des chaînes HBO, Showtime, Starz, et Cinemax par les distributeurs de bouquets par satellite DirecTV et Dish Network, de la nouvelle donne concurrentielle, et des nouveaux choix de consommation qui en découle.

[194] http://www.hollywoodreporter.com/news/netflix-outbids-hbo-david-fincher-167882. Page consultée le 15/06/2013.

Figure 59 : Évolution du nombre d'abonnements aux principales offres de chaînes premium et à Netflix aux Etats-Unis entre 2005 et 2014

(Million d'abonnements)



Source : REDEF, 2015[195].

2.4.1. Les pratiques de *cord-cutting* existent-elles en Europe ?

Les motivations et les manifestations d'un *cord-cutting* en Europe seraient quelque peu différentes. Premièrement, les modèles d'offres groupées à étages ne sont pas la norme sur le vieux continent. Qu'il s'agisse des bouquets Sky Film, Sky Sport ou Sky Fußall Bundesliga en Allemagne, des chaînes Canal+, BeIn Sport ou OCS en France, des chaînes HBO, Film1, Sport1 et Fox Sport aux Pays-Bas, ou encore des bouquets Sky Movies, Sky Sport ou des chaînes BT Sport au Royaume-Uni, tous sont disponibles à l'unité et/ou sous la forme d'options. En d'autres termes, il est possible de souscrire indépendamment aux offres de chaînes premium, sans que celles-ci soient liées à un surplus de chaînes thématiques. En outre, même quand les adhésions à ces offres sont soumises à la souscription préalable d'une offre basique, le tarif de celle-ci est bien inférieur à son équivalent Nord-Américain. Deuxièmement, le câble ne s'y est pas systématiquement établi comme le support par défaut des offres de télévision à péage. C'est bien le cas dans les pays où la câblodistribution est établie de longue date, tels que l'Allemagne ou les Pays-Bas. Mais dans d'autres, dont la France et le Royaume-Uni, la télévision à péage s'est initialement développée autour de

[195] REDEF. *The state and future of Netflix vs. HBO in 2015*. Mars 2015.

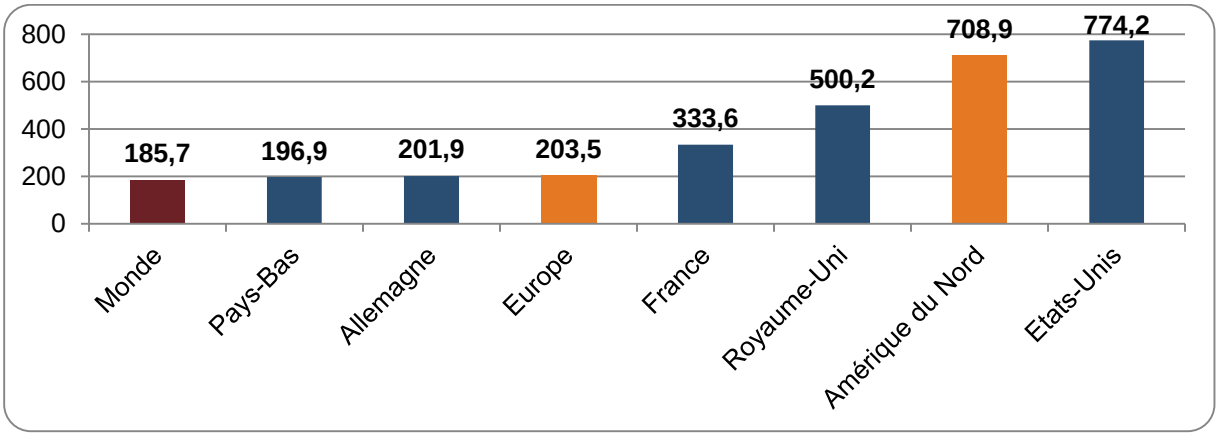
http://redef.com/original/the-state-and-future-of-netflix-v-hbo-in-2015. Page consultée le 09/09/2015.

chaînes premium (Canal+ et Sky 1) sur les réseaux hertziens et satellite. Afin de juger de l'existence d'un *cord-cutting* en Europe, ce concept doit donc être entendu dans sa définition la plus restrictive, soit l'abandon de tout accès aux chaînes payantes au profit des chaînes en clair et de services OTT. Enfin, le taux de pénétration des offres de télévision payantes est le plus souvent bien inférieur en Europe, ce qui témoigne d'un moindre niveau de maturité du marché. Il était de respectivement 29.5 % en Allemagne, 57.6 % en France, et de 60.1 % au Royaume-Uni en 2014 (hors services antenne du câble et sur réseaux terrestres) contre 85.4 % aux États-Unis au 31 décembre de la même année. Les Pays-Bas se démarquent par un taux de pénétration de la télévision payante remarquablement élevé de 93.0 % en 2014 qui doit néanmoins être nuancé par une prédominance des offres basiques, illustrée par le faible montant des dépenses des foyers abonnés en services de TV à péage.

Ces trois premiers points semblent soutenir la thèse d'une plus faible sensibilité des marchés européens aux pratiques de *cord-cutting* et de *cord-shaving*. Cependant, ils sont contrebalancés par un moindre consentement à payer des ménages européens pour les services payants. En 2014, le montant annuel des dépenses des foyers européens abonnés à une offre de télévision à péage était de seulement 203.5 EUR comparé à 708.9 EUR pour leurs homologues nord-américains.

Figure 60 : Montant des dépenses annuelles moyennes des foyers abonnés à au moins une offre de télévision linéaire payante dans le monde, en Europe, en Amérique du Nord et dans les pays visés par l'étude en 2014

(EUR par an)



Source : IDATE. *Pay-TV vs. SVOD*, Montpellier, 2013.

Un phénomène encore imperceptible

Pour l'heure, les effets du *cord-cutting* ne sont pas perceptibles à l'échelle de l'Europe comme dans les pays visés par l'étude. Dans l'ensemble de ces marchés, le nombre et la proportion de

foyers abonnés *a minima* à une offre de télévision à péage a continué à croître au cours des dernières années. De la même façon, le nombre d'abonnements aux offres de télévision premium n'y a pas diminué[196]. Pour le moment, les substitutions s'opèrent principalement entre réseaux de distribution, notamment au profit de l'IPTV en France et aux Pays-Bas, de la télévision payante sur réseau terrestre au Royaume-Uni et dans une moindre mesure, d'offres par satellite en Allemagne.

Le maintien de la croissance du nombre d'abonnés aux offres de télévision à péage ne signifie pas que les pratiques de *cord-cutting* et/ou de *cord-shaving* n'existent pas dans les pays visés par l'étude. Elles peuvent être trop rares pour être perçues numériquement pour le moment. Cette menace est néanmoins prise au sérieux par les éditeurs de chaînes payantes et les distributeurs de bouquets qui pour la plupart ont déjà déployé des stratégies de diversification visant à occuper les canaux de distribution OTT en prévisions de l'entrée de nouveaux acteurs, principalement venus des États-Unis.

Table 19 : Évolution du nombre de foyers abonnés à au minimum une offre de télévision à péage dans les marchés visés entre 2010 et 2014 (hors services antenne)

(Millions de foyers)

	2010	2011	2012	2013	2014	*TC 2010-2014*
Allemagne						
Terrestre	0.024	0.025	0.025	0.026	0.027	*12.5%*
Câble	2.191	2.449	2.859	3.227	3.644	*66.3%*
Satellite	2.681	3.445	3.986	4.622	5.244	*95.6%*
IPTV	1.233	1.626	2.030	2.177	2.442	*98.1%*
Total	**6.129**	**7.545**	**8.900**	**10.052**	**11.357**	***85.3%***
France						
Terrestre	1.652	1.455	1.243	1.054	0.849	*-48.6%*
Câble	1.573	1.577	1.628	1.709	1.740	*10.6%*
Satellite	4.254	4.169	3.914	3.532	3.152	*-25.9%*
IPTV	6.287	7.489	8.852	9.806	10.606	*68.7%*
Total	**13.766**	**14.69**	**15.637**	**16.101**	**16.347**	***18.7%***
Pays-Bas						
Terrestre	0.100	0.103	0.094	0.074	0.060	*-40.1%*
Câble	5.017	4.885	4.555	4.426	4.379	*-12.7%*
Satellite	0.821	0.792	0.762	0.726	0.689	*-16.1%*
IPTV	0.460	0.655	1.137	1.513	1.757	*282.0%*
Total	**6.398**	**6.435**	**6.548**	**6.739**	**6.885**	***7.6%***
Royaume-Uni						
Terrestre	0.377	0.392	0.433	0.732	1.332	*253.3%*
Câble	3.779	3.763	3.796	3.750	3.760	*-0.5%*
Satellite	9.329	9.535	9.633	10.057	10.475	*12.3%*
IPTV	0.096	0.089	0.079	0.062	0.023	*-76.0%*
Total	**12.791**	**13.14**	**13.451**	**14.273**	**15.419**	***14.8%***

Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

[196] IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*. Montpellier, juin, 2015.

Table 20 : Évolution de la pénétration des offres de télévision à péage par réseau dans les marchés visés entre 2010 et 2014 (hors services antenne)

(%)

	2009	2010	2011	2012	2013	*C 2009-2013*
Allemagne						
Terrestre	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	*9.3%*
Câble	5.8%	6.5%	7.6%	8.5%	9.5%	*61.6%*
Satellite	7.2%	9.1%	10.5%	12.1%	13.6%	*90.1%*
IPTV	3.3%	4.3%	5.4%	5.7%	6.3%	*92.4%*
Total	**16.4%**	**20.0%**	**23.5%**	**26.3%**	**29.5%**	***80.0%***
France						
Terrestre	6.2%	5.3%	4.5%	3.8%	3.0%	*-51.6%*
Câble	5.9%	5.8%	5.8%	6.1%	6.1%	*4.2%*
Satellite	15.9%	15.3%	14.1%	12.6%	11.1%	*-30.2%*
IPTV	23.5%	27.4%	31.8%	34.9%	37.4%	*59.0%*
Total	**51.5%**	**53.8%**	**56.2%**	**57.3%**	**57.6%**	***11.9%***
Pays-Bas						
Terrestre	1.4%	1.4%	1.3%	1.0%	0.8%	*-41.6%*
Câble	69.5%	67.2%	62.3%	60.2%	59.2%	*-14.9%*
Satellite	11.4%	10.9%	10.4%	9.9%	9.3%	*-18.1%*
IPTV	6.4%	9.0%	15.6%	20.6%	23.7%	*272.6%*
Total	**88.6%**	**88.6%**	**89.6%**	**91.6%**	**93.0%**	***5.0%***
Royaume-Uni						
Terrestre	1.5%	1.5%	1.7%	2.8%	5.1%	*248.4%*
Câble	14.8%	14.6%	14.7%	14.5%	14.5%	*-1.9%*
Satellite	36.4%	37.1%	37.4%	38.9%	40.4%	*10.7%*
IPTV	0.4%	0.3%	0.3%	0.2%	0.1%	*-76.4%*
Total	**53.1%**	**53.6%**	**54.1%**	**56.4%**	**60.1%**	***13.2%***

Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

2.5. LA CONSOMMATION DE LA VIDÉO SUR LES "SECONDS ÉCRANS"

Comme nous l'avons évoqué plus tôt[197], la révolution numérique a contribué au décloisonnement des déterminismes entre réseaux, terminaux et médias. En conséquence, il est dorénavant possible de regarder la télévision, ou plus généralement des contenus vidéo, sur l'écran d'un ordinateur personnel de bureau ou portable, d'une tablette numérique, d'un smartphone ou plus rarement, d'une liseuse ou d'une console de jeu portable. Ces "autres écrans" sont également désignés par les vocables génériques "seconds écrans" (*second screens*)[198] ou "écrans compagnons" (*companion screens*). Suivant une approche

[197] Infra p. 35.

[198] LIN, Lin. LEE, Jennifer. *Reading While Watching Video: The Effect of Video Content on Reading Comprehension and Media Multitasking Ability*. Journal Of Educational Computing Research, n°45, 2011, p. 183-201.

technologique du concept de média, cette multiplication des écrans relève d'une forme de fragmentation extra-médiatique qui implique, elle-aussi, une fragmentation de l'audience de la vidéo. De plus en plus, les consommateurs ont recours à ces seconds écrans en remplacement ou en complément du téléviseur, qui était jusqu'alors le seul équipement ménager capable de restituer des séquences animées d'images et de sons. Ces pratiques tendent à progresser suivant la pénétration grandissante de ces biens d'équipements dans les foyers[199]. Les conséquences économiques de cette fragmentation peuvent être néfastes ou vertueuses suivant le type d'usage : substitutif ou complémentaire.

D'une part, la multiplication des écrans entraine une érosion de l'audience de la télévision : une minute passée à visionner un contenu sur un écran tiers n'est pas passée à regarder un programme sur l'écran du téléviseur. Même dans le cas des reprises en *simulcast* des chaînes linéaires en OTT, les scores d'audience des programmes visionnées sur les seconds écrans ne sont pas toujours mesurés par les principaux instituts et ne sont donc pas inclus dans les données d'audience consolidées, comme peut l'être la télévision enregistrée[200]. La substitution d'un second écran au téléviseur induit donc une déperdition directe de l'audience des chaînes linéaires.

À l'opposé, elle ouvre de nouvelles perspectives en termes de continuité d'expérience. Les écrans nomades, tels que les ordinateurs portables, les tablettes et les smartphones, permettent en effet de consommer des contenus vidéo, émis à partir d'une source lointaine ou stockés en local, à l'extérieur du foyer voire en situation de mobilité. Avec le déploiement des plateformes multi-supports, il est par ailleurs possible d'accéder à un même service à partir de plusieurs de ces terminaux. Un téléspectateur peut dès lors commencer à regarder un programme sur l'écran du téléviseur siégeant dans son salon et en regarder la fin sur l'écran de son smartphone dans une autre pièce de son domicile ou dans tout endroit où la réception le lui permet. De la même façon, les ordinateurs personnels sont pour la plupart équipés de lecteurs de supports aux formats DVD et/ou Blu-ray. Ils permettent donc de visionner des titres sur vidéogrammes autrement qu'au moyen du couple lecteur de DVD / téléviseur. Dans

---

ROEHM, Erica. *Second Screen: A Qualitative Exploration of New Television Multitasking Behaviors*. Illinois State University Library. 2013.

[199] Infra p. 64-67.

[200] Infra p. 98.

les deux cas, les seconds écrans permettent potentiellement d'accroître le temps libre disponible pour la consommation de contenus vidéo. Les usages des seconds écrans ne se substituent alors plus à l'usage du téléviseur mais les complètent.

2.5.1. La primauté conservée du téléviseur

Pour l'heure, le téléviseur reste l'écran le plus utilisé pour la consommation de contenus vidéo et plus généralement, le terminal avec lequel les individus ont le contact le plus régulier. Ainsi selon l'étude *Digital Day 7-day diary* publiée par l'OFCOM[201], une moyenne de 97 % des individus britanniques de 16 ans et plus avait eu au moins un contact hebdomadaire avec un téléviseur allumé au premier trimestre 2014 contre 65 % avec un smartphone, 59 % avec un ordinateur portable, 58 % avec un ordinateur de salon et 38 % avec une tablette numérique. Là encore, les individus issus des catégories les plus jeunes de la population se démarquent par un usage plus régulier des terminaux portables, notamment des smartphones, tandis que les tablettes et les ordinateurs personnels sont l'apanage des actifs de 25 à 54 ans. Les usages liés à ces biens technologiques déclinent quasi systématiquement avec l'âge, mis à part pour le téléviseur qui reste le terminal de prédilection des 65 ans et plus.

Ce rapport de force tend cependant à s'inverser à mesure que les médias numériques prennent le pas sur les médias traditionnels. Selon des séries chronologiques publiées par eMarketer[202], les individus britanniques de 18 ans et plus avaient utilisé leurs terminaux connectés (PC de bureau et portables, smartphones et tablettes) à hauteur de 241 minutes par jour en 2014, soit davantage que le téléviseur ou tout autre support médiatique traditionnel. La forte croissance de la durée d'écoute des terminaux connectés (+134 % entre 2010 et 2014) est notamment portée par le développement des usages sur smartphones et sur tablettes numériques alors que le temps d'utilisation des ordinateurs personnels tend à stagner sur la période récente.

---

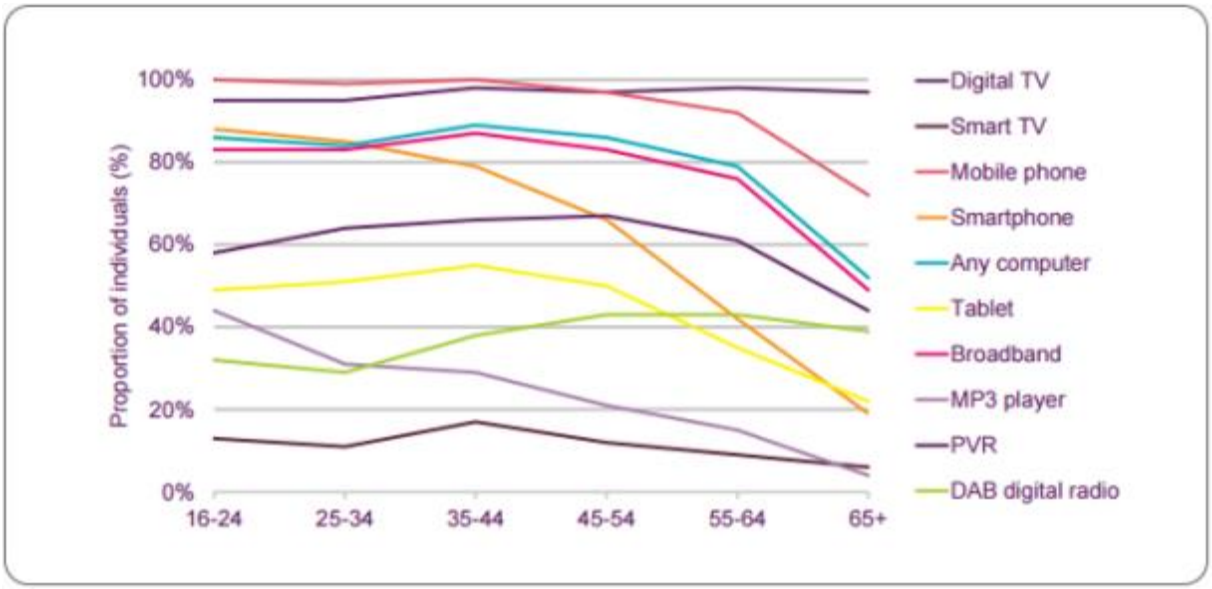
[201] OFCOM. *International Communications Market Report*. Londres, Décembre 2014.

[202] http://www.businessofapps.com/in-2015-average-uk-daily-mobile-use-will-pass-computer-use-for-the-first-time/. Page consultée le 18/08/2015.

http://www.mycustomer.com/news/digital-overtake-tv-media-consumption-year/. Page consultée le 18/08/2015.

Figure 61 : Pénétration des usages d'une sélection terminaux par tranche d'âge au Royaume-Uni au Premier trimestre 2014

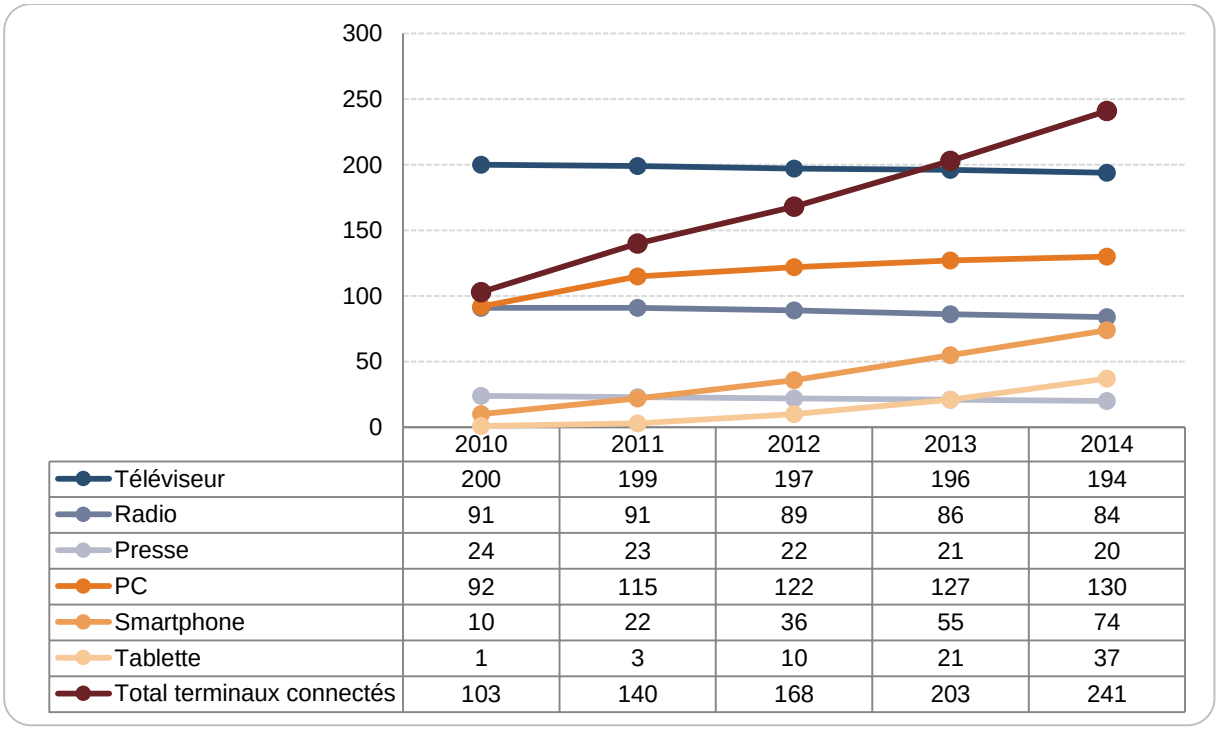
(% de la population des 16 ans et + par cible)



Source : OFCOM, *Digital Day 2014*[203].

Figure 62 : Évolution de la durée d'écoute individuelle quotidienne des individus de 18 ans et plus par terminal au Royaume-Uni entre 2010 et 2014

(Minutes par jour par individus de 18 ans et +)



	2010	2011	2012	2013	2014
Téléviseur	200	199	197	196	194
Radio	91	91	89	86	84
Presse	24	23	22	21	20
PC	92	115	122	127	130
Smartphone	10	22	36	55	74
Tablette	1	3	10	21	37
Total terminaux connectés	103	140	168	203	241

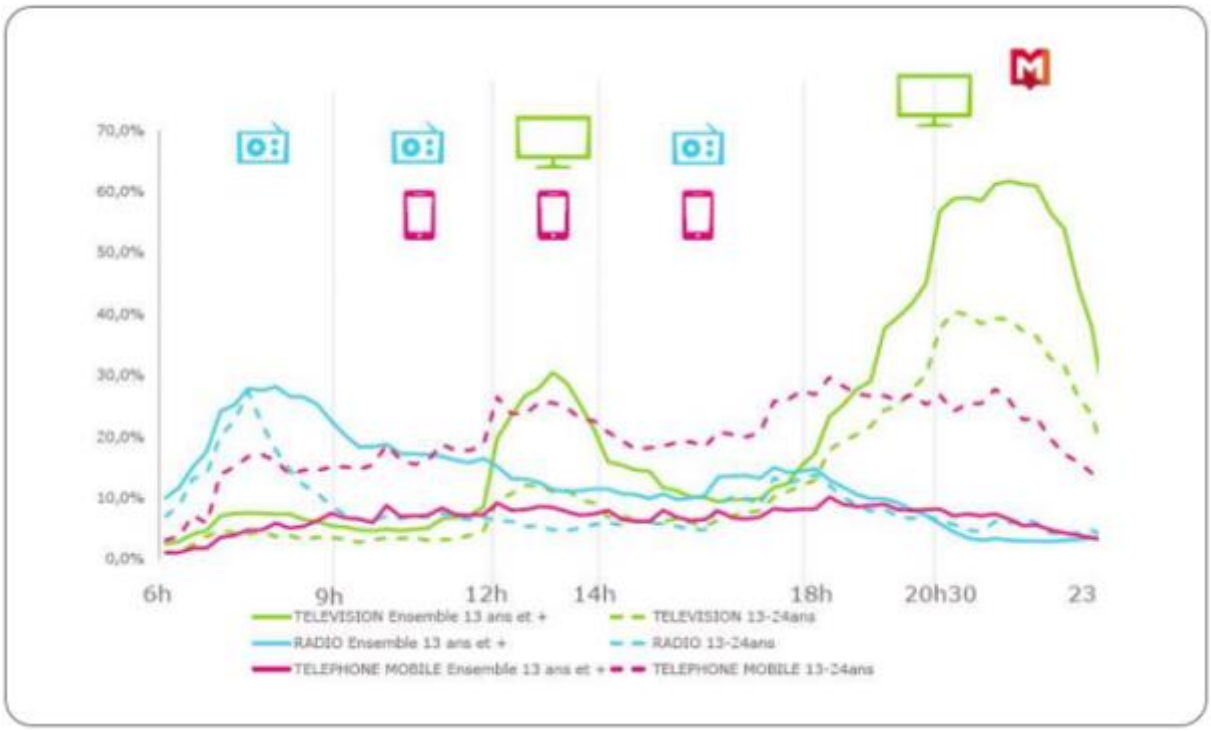
Source : eMarketer, avril 2015.

[203] OFCOM. *Digital Day 2014*. Londres, Août 2014.

Ces substitutions sont particulièrement marquées chez le jeune public. Elles sont observables à l'échelle d'une journée type. Les données Médiamétrie nous permettent ainsi de dresser un parallèle évident entre une utilisation du portable nettement supérieure à la moyenne chez les 13-24 ans et un net déficit du nombre de contacts avec le média télévisuel par rapport à l'ensemble de la population des 13 ans et plus, notamment aux heures de grande écoute. L'usage particulier du smartphone par les 13-24 ans, caractérisé par deux pics d'utilisation entre midi et 14 heures et en soirée, le rapproche de celui des médias traditionnels. À ce titre, certains qualifient le téléphone mobile de septième média de masse[204].

Figure 63 : Évolution de la proportion des individus de 13 ans et plus et des 13-24 ans ayant eu un contact avec la télévision, la radio et le téléphone mobile au cours d'une journée de semaine type (lundi-vendredi) en France en 2013

(% de la population des 13 ans et + ; % de la population des 13-24 ans)



Source : Médiamétrie cité par le CSA[205].

[204] AHONEN, Tomi. *Mobile as 7th of the mass media*, Futuretext, Londres, 2008.

Dans son ouvrage paru en 2008, Tomi Ahonen qualifie le téléphone mobile de 7ème média de masse après les supports imprimés (livres et presse), la musique enregistrée, le cinéma, la radio, la télévision et Internet.

[205] CSA. *Adolescents/Jeunes Adultes et Médias : le séquençage des pratiques médias des 13-24 ans*, Levallois, Juin 2014.

Cependant, la durée d'écoute de la télévision sur le téléviseur, comme celle des autres médias traditionnels, ne diminue pas dans les mêmes proportions que croît celle des PC, smartphones et tablettes. Preuve que ces nouveaux terminaux contribuent à un accroissement général du temps de loisir quotidien dédié à la consommation de contenu médiatique mais également, au développement d'usages simultanés.

2.5.2. Des terminaux spécialisés

On observe par ailleurs un certain déterminisme entre le terminal utilisé et le format des contenus vidéo consommés. Dans l'ensemble, la durée des contenus vidéo visionnés est proportionnelle à la taille de l'écran. En d'autres mots, davantage de contenus courts sont consommés sur des écrans de petite taille tandis que les écrans plus larges sont prioritairement utilisés pour le visionnage de contenus longs. Ainsi selon le baromètre *Global Video Index*[206] publié par la société Ooyala, 54 % des vidéos visionnées sur un smartphone dans le monde avaient une durée inférieure à 10 minutes au quatrième trimestre 2014 alors que respectivement 63 % et 41 % des vidéos consommées sur un téléviseur duraient plus de 10 et 60 minutes.

L'hypothèse d'une spécialisation des terminaux dans leurs usages liés à la vidéo est confirmée par les résultats de l'édition 2014 de l'étude *Consumer Research*, publiée par l'OFCOM[207]. Ils montrent une claire disparité dans l'accès au contenu vidéo par type de service et par terminal et ce, en Allemagne, comme en France et au Royaume-Uni. Premier constat, les ordinateurs personnels sont quasi systématiquement préférés aux tablettes, et plus encore aux smartphones pour la consommation de vidéo, tous types de contenu confondus. Par ailleurs, les services nécessitant un visionnage en continu (la télévision linéaire en *simulcast*) ou donnant principalement accès à des contenus longs (la vidéo à la demande payante) sont moins consultés sur les seconds écrans que les programmes TV à l'unité en TVR ou plus encore, les contenus UGC.

[206] OOYALA. *Global Video Index Q4 2014*, 2015.

[207] OFCOM. *Consumer Research 2014*. Londres, Octobre 2014.

Figure 64 : Télévision linéaire en *simulcast*

(% de la population des 16 ans et +)

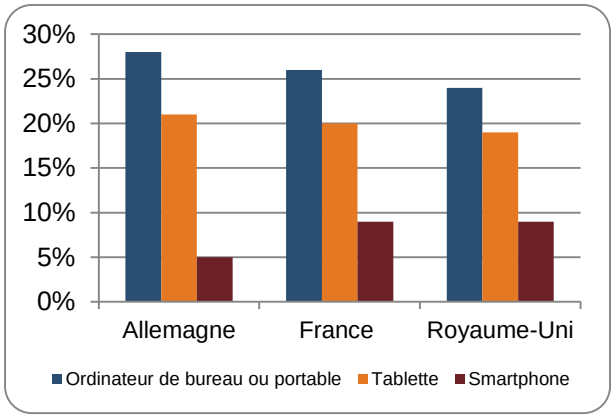


Figure 65 : Télévision de rattrapage

(% de la population des 16 ans et +)

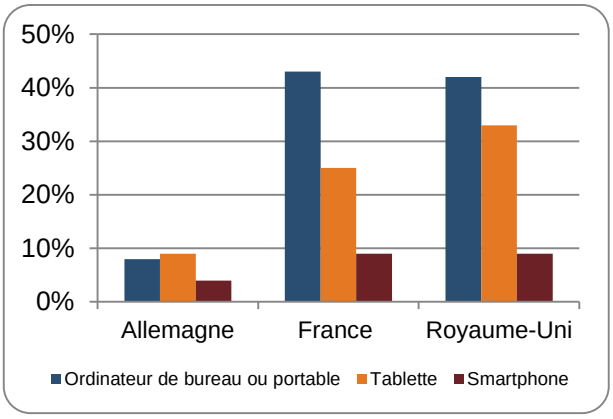


Figure 66 : Vidéo à la demande payante

(% de la population des 16 ans et +)

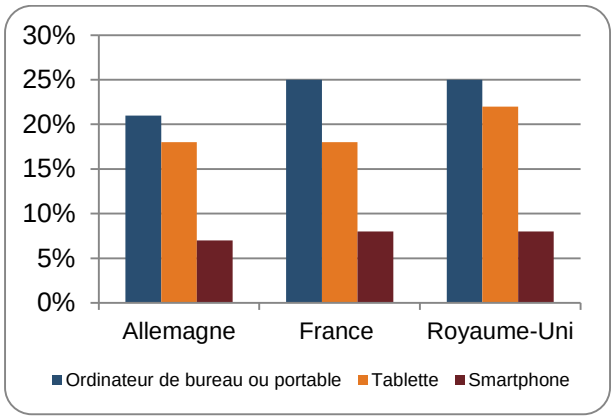
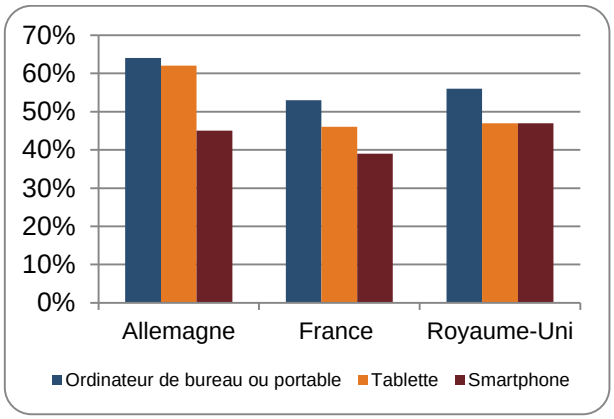


Figure 67 : Vidéo communautaire

(% de la population des 16 ans et +)



Source : OFCOM, *Consumer Research*, donnée mesurée pour le mois d'août 2014.

Deux facteurs permettent d'expliquer ce tropisme particulier. Comme nous l'avons vu auparavant, les individus les plus jeunes sont à la fois les principaux utilisateurs des smartphones et les plus gros consommateurs des vidéos hébergées sur les plateformes de vidéo communautaires, dont la durée excède rarement les 5 minutes. Le surplus d'UGC visionnés sur ces terminaux tend donc à faire diminuer la durée moyenne des vidéos vues. En opposition, les 65 ans et plus, qui regardent davantage la télévision que les individus plus jeunes, ont un usage encore limité des seconds écrans. Le critère de confort est par ailleurs déterminant. Les terminaux munis d'écrans larges sont généralement mieux adaptés à la restitution des aspects visuels et sonores des contenus vidéo professionnels. Il apparaît donc naturellement plus confortable de regarder un film de long-métrage, une fiction TV ou un documentaire sur l'écran d'un téléviseur ou d'un PC plutôt que sur celui d'un smartphone. En outre, les terminaux portables sont conçus pour être utilisés en situation de mobilité ce qui inclut des variations de connectivité peu propices à la consultation d'un service de vidéo en ligne sur une période de temps longue.

2.6. MÉDIAS TRADITIONNELS ET NOUVEAUX MÉDIAS

Dès lors qu'ils sont plus couramment consommés sur des terminaux connectés multimédias, dont les récents téléviseurs connectables font partie, les médias vidéo traditionnels entrent en concurrence de plus en plus directe avec d'autres formes médiatiques et en particulier, avec les services apparus sur l'Internet ouvert que l'on qualifie souvent de "nouveaux médias". Internet est plus qu'un simple média dans la mesure où il permet de reproduire d'autres formes médiatiques voire de les combiner pour créer de nouveaux services. À ce titre, il est parfois qualifié de méta-média (Jensen 2013)[208]. Aux côtés des services de vidéo à la demande que nous avons déjà évoqués, une offre abondante et variée de services, adaptés des médias traditionnels ou originaux, se dispute le temps de libre des internautes (*leisure time*) dans des conditions de concurrence quasi parfaite. Parmi eux : des services de communication, de la musique, de la presse en ligne ou encore des jeux. Pour les acteurs historiques de l'audiovisuel, les implications de ce nouveau paradigme médiatique peuvent être positives ou négatives. Là encore, les modalités d'interaction entre médias traditionnels et nouveaux médias sont déterminantes suivant que ces derniers se substituent ou complètent leurs prédécesseurs.

2.6.1. La télévision : toujours le loisir numéro un des Européens

La télévision reste le loisir numéro un des Européens. En 2014, chacun d'entre eux a passé une moyenne de 3 heures et 57 minutes par jour devant le petit écran[209]. Cette primauté s'applique par ailleurs à la vidéo au sens large, dont la durée d'écoute a progressé du fait de l'apparition des différentes formes de vidéo à la demande[210]. Ainsi selon l'OFCOM, les individus britanniques de 16 ans et plus ont consommé une moyenne de 4 heures et 17 minutes de médias vidéo par jour au premier trimestre 2014[211], soit près de deux fois plus que

---

[208] JENSEN, Klaus Bruhn. *Meta-media and meta-communication: Revisiting the concept of genre in the digital media environment*. MedieKultur, n°27, 2011, p. 8-21.

KAY, Alan. GOLDBERG, Adele. *Computer Media and Communication: A Reader*. Coll. Oxford, Personal Dynamic Media. In P.A. Mayer, Oxford University Press, 1999.

[209] Eurodata TV Worldwide, One *TV Year in the World Report*. Levallois, avril 2015.

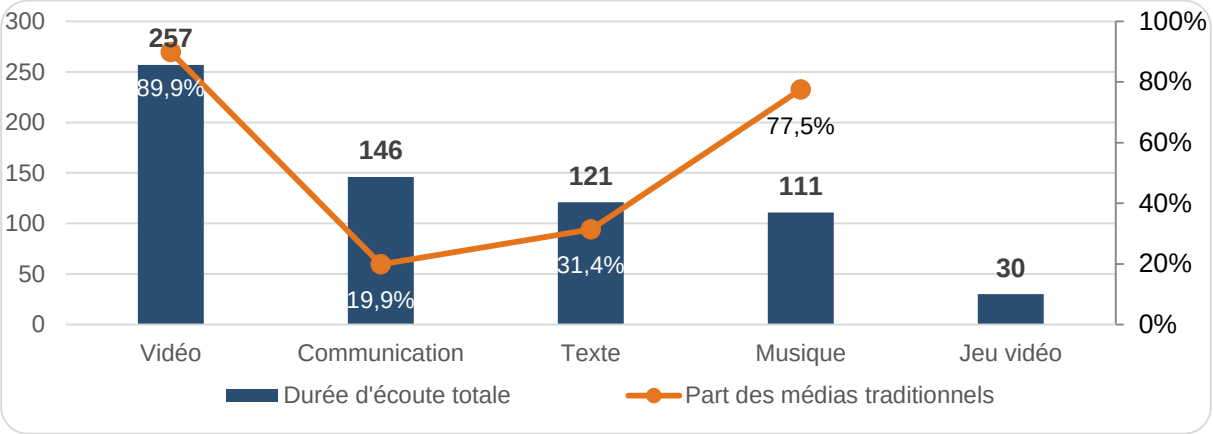
[210] Infra p. 106.

[211] OFCOM. *Digital Day 2014*. Londres, Août 2014.

le temps dédié à l'utilisation des services de communications interpersonnels (téléphonie fixe et mobile, sites de réseaux sociaux, messagerie électronique au format texte, visiophonie), à la lecture de contenu au format texte (sites Web, livres papier et ebooks, presse écrite et en ligne, magazines, sites d'e-commerce), à la musique enregistrée ou encore au jeu. Notons que dans les domaines de la vidéo et de la musique, les médias traditionnels (médias linéaires et contenus sur supports physiques) continuent d'occuper une part majeure du temps d'écoute alors que les médias en ligne ont très nettement pris le pas sur leurs aînés en ce qui concerne les services de communications et le texte.

Figure 68 : DEI quotidienne par catégorie de média et part relative des médias traditionnels au Royaume-Uni au premier trimestre 2014[212]

(Minutes par jour par individu de 16 ans et + ; % de la DEI par type de contenu)



Source : OFCOM. *Digital Day 2014*. Londres, Août 2014.

[212] Nous opposons ici les médias traditionnels aux médias en ligne. Ci-dessous un périmètre des médias et services de communications retenus par l'étude *Digital Day*. Les médias traditionnels sont en gras :

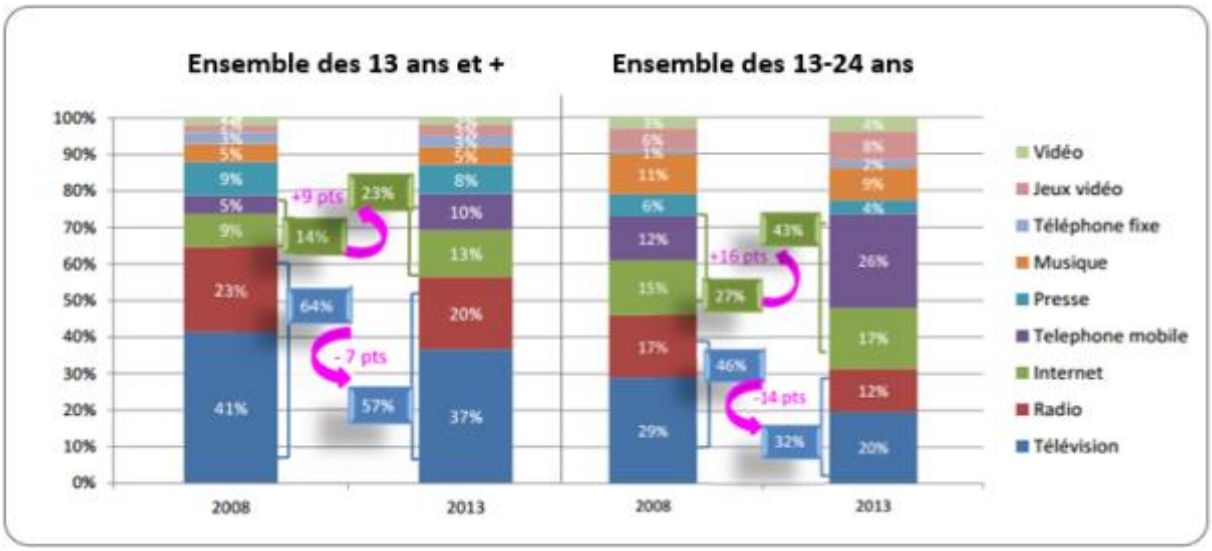
- Vidéo : **Télévision linéaire**, **télévision enregistrée**, **vidéo physique**, TVR, Vidéo à la demande payante, vidéo communautaire, autres.
- Communication : **Appels téléphoniques**, e-mail, réseaux sociaux, messages au format texte, messagerie instantanée, appels vidéo, messages photo ou vidéo, autres.
- Texte : **Livre**, **presse**, **magazine**, presse en ligne, presse sportive en ligne, utilitaires, e-commerce, autres.
- Musique & voix enregistrées : **Radio**, **musique sur supports physique**, musique numérique (fichier musicaux dématérialisés), streaming musical, vidéo musicale, Podcast, autres.
- Jeu vidéo : l'OFCOM ne communique pas le détail entre jeux sur supports physiques (cartouches, CD, DVD), copies dématérialisées et jeu en ligne.

Une hégémonie contestée par les "nouveaux médias"

Cependant, l'hégémonie de la télévision est de plus en plus contestée par les médias en ligne. Ainsi entre 2008 et 2013, le poids des contacts des Français de 13 ans et plus avec la télévision a décliné de 4 points alors qu'au court de la même période, la part de présence[213] des médias numériques sur terminaux mobiles et fixes a quant à elle progressée de 9 points. Si la télévision reste le média avec lequel les Français de 13 ans et plus ont le plus de contacts, ce n'est plus vrai en ce qui concerne les plus jeunes qui ont un usage plus intensif du téléphone mobile et de l'Internet fixe. En 2014, la part des contacts des Français de 13-26 ans avec les services de la téléphonie mobile et de l'Internet fixe s'élevait à 43 % du nombre total de contacts quotidiens avec les médias contre seulement 20 % pour la télévision.

Figure 69 : Poids de la télévision rapporté aux autres pratiques médias et multimédias chez l'ensemble des individus de 13 ans et plus en France en 2008 et 2013

(% du nombre de contacts)



Source : Médiamétrie cité par le CSA[214].

L'Internet : ennemi du prime-time ?

Cette substitution de l'usage des nouveaux médias à la celui des médias traditionnels est également perceptible selon une vision dynamique de l'accès aux médias au cours d'une

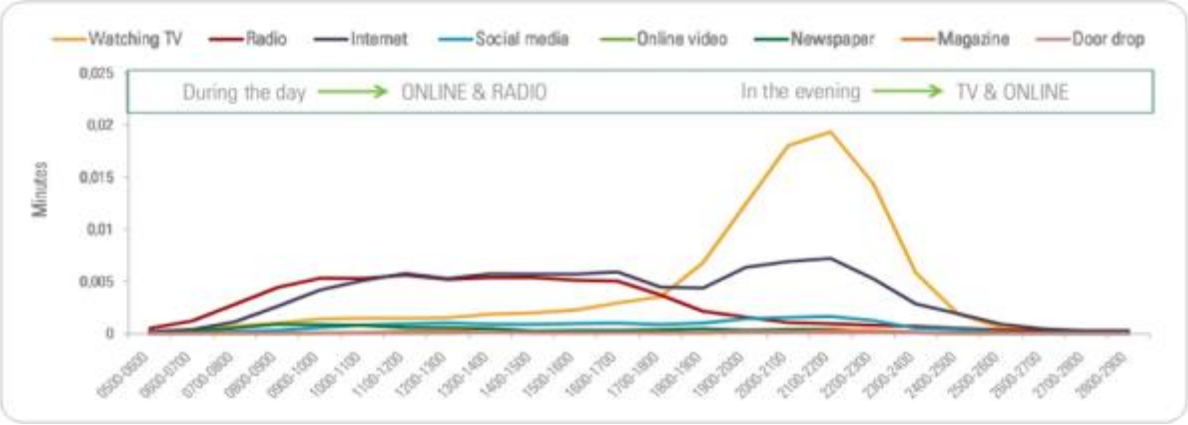
[213] Selon Médiamétrie, la part de présence (ou poids) correspond à la part des contacts générés par une activité (médias ou autres pratiques multimédias) par rapport à la somme de tous les contacts générés par l'ensemble des activités médias ou autres pratiques multimédias.

[214] CSA. *Adolescents/Jeunes Adultes et Médias : le séquençage des pratiques médias des 13-24 ans*. Levallois, Juin 2014.

journée type. C'est en effet aux heures de grande écoute de la télévision, et notamment au moment du sacro-saint *prime-time*, que l'usage de l'Internet à des fins récréatives est le plus intense[215]. C'est également au cours de cette tranche horaire que le nombre de mobinautes[216] connectés est la plus importante[217]. Ci-après l'exemple de l'évolution de la consommation d'une sélection de médias au cours d'une journée type aux Pays-Bas au troisième trimestre de l'année 2013 :

Figure 70 : Évolution de la consommation média au cours d'une journée type au Pays-Bas au troisième trimestre 2013

(Minutes par jour par individus de 4 ans et+)



Source : STARCOM, *Dutch Media landscape Q3 2013*[218]

Il serait cependant hâtif d'affirmer que ces pics de connexion sont en tous points nocifs pour la télévision. L'accès à l'Internet peut également être utilisé dans le but de consulter des services en rapport avec le programme visionné, parfois opérés par l'éditeur de la chaîne regardée. Notons que l'usage des téléviseurs connectés contribue elles aussi, bien que de façon limitée pour le moment, à l'augmentation du trafic Internet en soirée.

---

[215] Le pic d'activité débutant autour de 9h du matin et se terminant vers 18h correspond principalement aux usages professionnels de l'Internet.

[216] Selon Médiamétrie. Le terme "Mobinaute" est la contraction des mots "Mobile" et "Internaute". Il qualifie un individu qui, a accès au réseau Internet, lors de ses déplacements à partir d'un appareil mobile intégrant un micro-navigateur Web.

[217] MEDIAMETRIE. *L'audience de l'Internet mobile en France en décembre 2013*. Levallois, communiqué de presse, février 2014.

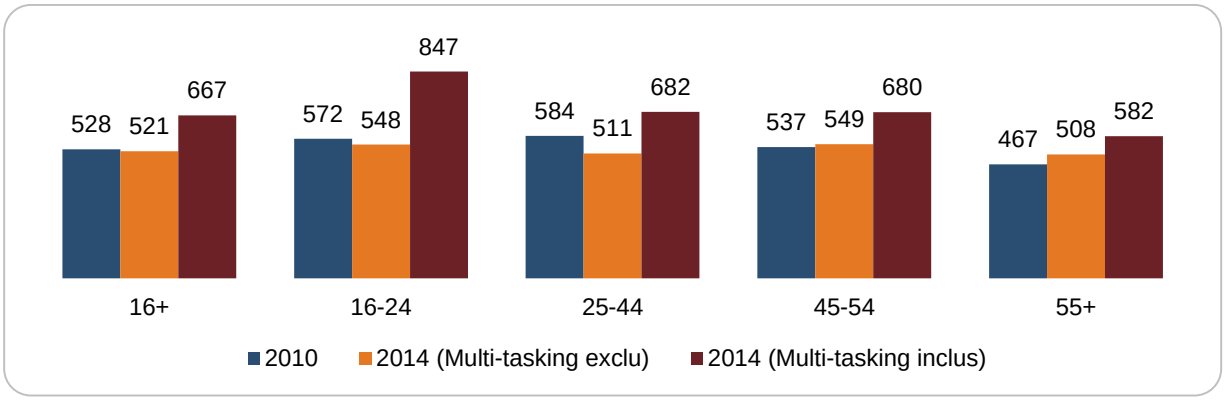
[218] STARCOM. *Dutch Media landscape Q3 2013*. Amsterdam, 2014.

2.6.2. Les usages synchrones du téléviseur et des nouveaux médias

Le déclin des usages des médias traditionnels s'inscrit dans un contexte général d'inflation apparente du temps quotidien imparti à la consommation des médias et des services de communication. Cette hausse est principalement induite par le développement des pratiques de *multi-tasking*, que nous définirons comme l'usage synchrone de deux médias traditionnels ou en ligne (Pilotta et Schultz, 2005, Foehr, 2006, Jeong et Fishbein, 2007[219]). Le *multi-tasking* n'est pas né avec l'Internet. À l'ère des médias et des supports analogiques, il était déjà possible d'écouter de la musique ou de lire un titre de presse devant un téléviseur allumé. Le développement des terminaux portables et de la connectivité mobile a néanmoins insufflé une dynamique sans précédent au développement de ces pratiques. Pour preuve, la durée d'écoute individuelle des services de médias et de communication interpersonnelle a progressé de 2 heures et 19 minutes en moyenne chez les individus de 16 ans et plus au Royaume-Uni entre 2010 et 2014 si l'on comptabilise les usages simultanés alors qu'il a diminué de 7 minutes si nous les excluons. Le gain est encore plus conséquent chez les 16-24 ans qui s'imposent logiquement comme les "*multi-taskers*" les plus intensifs.

Figure 71 :Évolution de la durée d'écoute totale par cible au Royaume-Uni 2010-2014

(Minutes par jour par cible)



Source : Selon OFCOM, *Digital Day 2014*.

[219] PILOTTA, Joseph. & SCHULTZ, Don. *Simultaneous Media Experience and Synesthesia. Journal of Advertising Research*. n°45, 2005, p. 19–26.

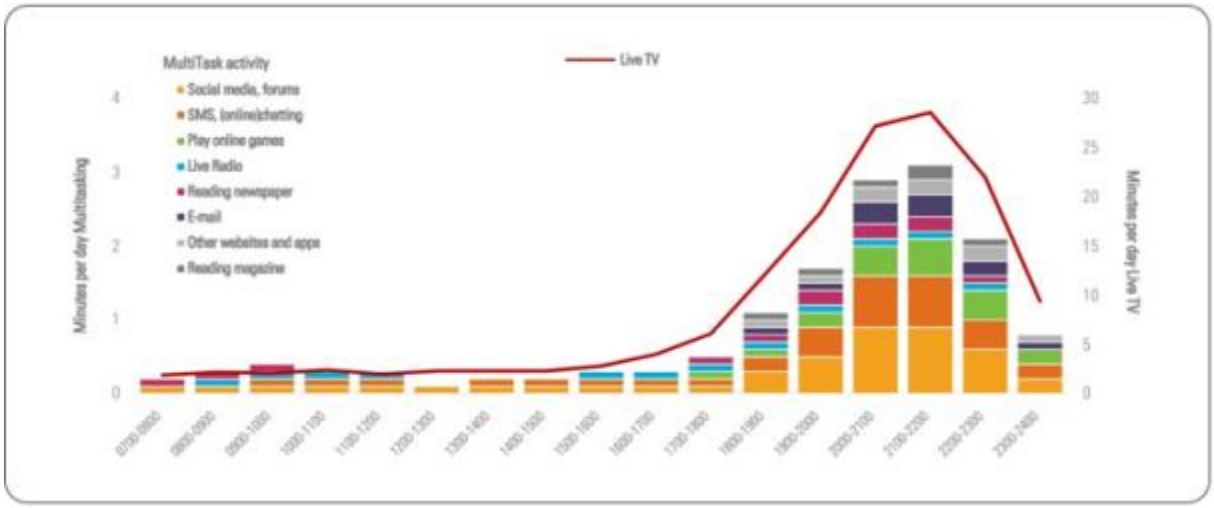
FOEHR, Ulla. *Media Multitasking among American Youth: Prevalence*. Predictors and Pairings, 2006.

JEONG, See-Hoon. FISHBEIN, Martin. *Predictors of Multitasking with Media: Media Factors and Audience Factors*. Media Psychology, n°10, 2007, 364–384.

L'intensité des pratiques de *multi-tasking* évolue également dans le temps. Elle est naturellement maximale lors des pics d'audience de la télévision et de l'Internet, soit entre 20 heures et 22 heures.

Figure 72 : Évolution comparée de l'audience de la télévision linéaire en direct et du volume des pratiques de *multi-tasking* en minutes par heure

(Minutes par heure ; minutes par jour)



Source : *Starcom media tijd 2014*, ensemble des individus de 13 ans et plus[220].

La dispersion de l'audience et l'économie de l'attention

L'accroissement du temps d'écoute induit par le *multi-tasking* est corrélé à une dispersion de l'attention du public qui devient la variable rare d'une nouvelle économie (Goldhaber, 1997, Falkinger 2007, Citton 2014[221]). Dans un contexte de surabondance de l'offre, la rareté ne se situe plus dans l'information disponible mais dans la capacité des individus à traiter cette information, c'est-à-dire dans l'attention dont ils disposent pour la traiter[222]. Cette rareté a trait à la réception des biens et services culturels, et non plus uniquement à leur production, tandis que l'économie traditionnelle se définit par l'optimisation de la production des biens à partir de ressources limitées.

---

[220] STARCOM. *Dutch Media landscape Q4 2014*. Amsterdam, 2015.

[221] GOLDHABER, Michael. *the Attention Economy on the Net*. First Monday, 1997.

FALKINGER, Josef. *Attention Economies*. Journal of Economic Theory, n°133, 2007, p. 266-274.

CITTON, Yves. *L'économie de l'attention, nouvel horizon du capitalisme*. Éditions La découverte, 2014.

[222] SIMON. *Designing Organizations for an Information-Rich World*. John Hopkins Press, 1971, p. 37-72.

Cette dispersion de l'attention est doublement problématique pour les acteurs de la vidéo. Dans un environnement hyper-médiatique, les éditeurs de services et les ayants-droit doivent redoubler d'effort pour faire connaître leurs marques contenus. Par ailleurs, le *multi-tasking* peut nuire à la réception des messages publicitaires, notamment en termes d'identification et de mémorisation. En réponse, les acteurs de l'industrie audiovisuelle ont déployé des services sur seconds écrans afin de favoriser le développement, l'engagement et la fidélisation des auditoires, notamment au travers des services permettant la création de communautés.

Différents types de multi-tasking

Plusieurs travaux de recherche ont entrepris d'établir une typologie des pratiques de *multi-tasking*. Une première distinction s'opère entre le *multi-tasking* médiatique et le *multi-tasking* non-médiatique (Pilotta et Schultz, 2005, Foehr, 2006, Jeong et Fishbein, 2007, McDonald et Meng 2009[223]). Elle est relative à la nature des activités réalisées simultanément. Dans le premier cas, deux médias distincts sont consommés de façon synchrone alors que le second implique une activité "non-médiatique" (tâches ménagères, conduite de véhicule, etc.). Salvucci, Taatgen et Borst[224] (2009) distinguent pour leur part le *multi-tasking* séquentiel (sequantial multi-tasking) du *multi-tasking* concurrent ou *multi-tasking* simultané (concurrent multi-tasking). Dans les deux cas, les deux activités sont réalisées simultanément mais à des échelles de temps différentes, permettant une isolation plus ou moins grande d'une tâche par rapport à l'autre. Dans le cas d'un *multi-tasking* séquentiel, une tâche est mise en suspens lorsqu'une autre tâche est effectuée. Ces activités sont réalisées sur une échelle de temps longue. Dans le cas d'un *multi-tasking* concurrent, les deux tâches sont réalisées de façon simultanée sur une échelle de temps courte.

---

[223] PILOTTA, Joseph. & SCHULTZ, Don. *Simultaneous Media Experience and Synesthesia. Journal of Advertising Research*. n°45, 2005, p. 19–26.

FOEHR, Ulla. *Media Multitasking among American Youth: Prevalence*. Predictors and Pairings, 2006.

JEONG, See-Hoon. FISHBEIN, Martin. *Predictors of Multitasking with Media: Media Factors and Audience Factors*. Media Psychology, n°10, 2007, 364–384.

McDONALD, Daniel. MENG, Jingbo. *The Multitasking of Entertainment*. Coll. The Culture of Efficiency: technology in everyday life, Peter Lang Publishing, New York, 2009.

[224] SALVUCCI, Dario. TAATGEN, Niels. BORST P. *Toward a unified theory of the multitasking continuum*. ACM Press, New York, 2009.

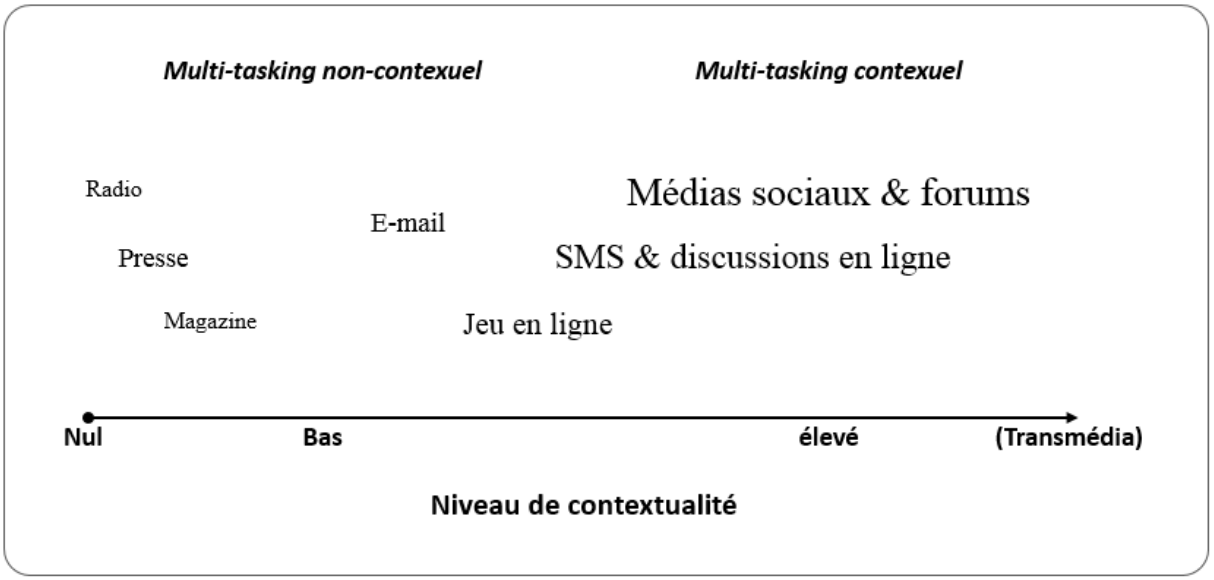
Cependant, ces deux typologies ne permettent pas de caractériser de façon satisfaisante les effets de substitution et de complémentarité entre médias inhérents au *multi-tasking*. Nous proposons donc une nouvelle catégorisation des pratiques poly-chroniques qui s'appliquera ici spécifiquement au *multi-tasking* médiatique. Notre typologie est basée sur les correspondances sémantiques des contenus informationnels. En d'autres mots, les deux activités font elles partie d'un même ensemble diégétique ou font elles partie de deux ensembles distincts. Nous définissions dès lors deux types de *multi-tasking* : les activités synchrones contextuelles ou *multi-tasking* contextuel et les activités synchrones non-contextuelles ou *multi-tasking* non-contextuel. Nous qualifions d'activités synchrones contextuelles la consommation parallèle de deux services de médias, de même nature ou de natures distinctes, issus d'un même ensemble diégétique. *A contrario*, les activités synchrones complétives impliquent deux activités médiatiques issues de deux ensembles diégétiques différents. En d'autres termes, l'utilisation parallèle de deux services de média relatifs à une même marque programme, ou à une même "marque chapeau"[225], est une forme de *multi-tasking* contextuel. Nous postulons par ailleurs que les activités synchrones contextuelles sont par nature complétives et contribuent à l'engagement de l'auditoire alors que les activités synchrones non-contextuelles sont substitutives et contribuent à la dispersion de l'attention. Notons finalement qu'il ne s'agit pas d'une segmentation binaire et qu'il existe plusieurs niveaux de contextualité contribuant à un gain, ou à une déperdition de l'attention plus ou moins grande.

Nous représentons ci-après les principales pratiques de *multi-tasking* impliquant le média TV, recensées par l'étude *Starcom media tijd 2014* aux Pays-Bas[226], selon un axe trouvant son origine à un niveau de correspondance contextuelle nul et s'étendant vers un niveau de correspondance contextuelle élevé. La taille de la police est proportionnelle à la durée d'écoute moyenne du service consulté en parallèle du flux TV durant la tranche horaire de 21 heures à 22 heures.

[225] Une marque chapeau vaut pour un ensemble d'activité, de services ou de produits dotés d'une marque propre. Par exemple, Pluzz est la marque chapeau pour la télévision de rattrapage des chaînes du groupe France Télévisions. De la même façon, France Télévisions est une marque chapeau pour l'ensemble des activités du groupe, incluant les marques chaînes France 2, France, 3 etc.

[226] STARCOM. *Dutch Media landscape Q4 2014*. Amsterdam, 2015.

Figure 73 : Représentation linéaire de la typologie des activités synchrones contextuelles et non-contextuelles et positionnement d'une sélection de services



Source : JOLIN Alexandre. Légende : taille de la police selon *Starcom media tijd 2014*.

La liste des pratiques médiatiques présentée ci-dessus n'est bien entendu pas exhaustive. Il nous est néanmoins possible de les regrouper selon quatre grandes catégories :

- Les usages des **autres médias traditionnels**. Ce type de pratique simultanée relève presqu'exclusivement d'une forme de *multi-tasking* non-contextuel.
- Les usages des **services de communication interpersonnelle** qui peuvent être utilisés à des fins contextuelles ou non selon que le contenu des messages transmis soit en rapport avec le programme consommé ou non.
- Les usages des **médias sociaux** qui sont soumis à la même dualité.
- Le **jeu en ligne** qui peut également constituer une forme de *multi-tasking* contextuel, notamment lorsqu'il fait partie d'un dispositif transmédia, c'est-à-dire d'une unité diégétique se développant sur plusieurs supports, chaque élément apportant une contribution distincte et précieuse à l'ensemble[227].

[227] JENKINS, Henry. *Transmedia Storytelling: Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling*. MIT Technology Review, 2003.

Vers une télévision à la fois plus personnelle et plus sociale

La consommation de la vidéo devient de plus en plus individuelle du fait de l'utilisation croissante des seconds écrans dans les pratiques de *multi-tasking*[228], et de la mise en place de systèmes d'identification par profils sur certains services de vidéo en ligne tels que Netflix ou CanalPlay en France. Contrairement à l'écran de télévision qui est un écran collectif, les terminaux portables, en premier lieu les smartphones, les ordinateurs portables et dans une moindre mesure les tablettes, sont des terminaux personnels du point de vue de la propriété et des usages. Les comptes associés au terminal et aux services hébergés sont liés, et facturés, à un unique individu qui en est l'utilisateur quasi-exclusif[229]. Cet accès individuel au terminal, et/ou à son interface logicielle, permet la mise en place d'outils de personnalisation de l'environnement graphique et de l'offre (modulation de la charte graphique de l'interface, création de listes, d'alertes, notation des contenus visionnés). Du point de vue des acteurs de l'audiovisuel, il devient possible d'adresser un contenu ou une publicité à un auditeur précis. Afin d'affiner ce ciblage, certains ont développé des algorithmes de recommandation sophistiqués, notamment basés sur l'historique de consommation et de navigation. C'est par exemple le cas de Netflix. Cette sélectivité concourt à une personnalisation de l'expérience télévisuelle.

Figure 74 : Capture d'écran illustrant le système de profils personnels de Netflix

Source : Netflix.com

[228] Même dans le cas d'un service disponible sur un téléviseur connecté, le contrôle de l'interface peut s'opérer au moyen d'un terminal compagnon.

[229] Hors prêt ou partage ponctuel du terminal.

Cette individualisation de l'expérience participe paradoxalement à un enrichissement des interactions sociales accompagnant la consommation de contenus vidéo. Autrefois, les échanges interpersonnels autour du flux TV se limitaient aux discussions avec les personnes présentes dans "l'espace spectatoriel", voire avec les personnes présentes virtuellement au moyen d'un dispositif de télécommunication (une discussion téléphonique simultanée à l'écoute de la télévision par exemple). Dorénavant, les possibilités d'interaction sont étendues à tous les individus avec lesquels un auditeur est connecté en ligne. *L'ensemble des technologies apportant un enrichissement des contenus et une interaction entre le téléspectateur et le contenu qu'il regarde ou souhaite regarder et entre les téléspectateurs eux-mêmes autour de ce contenu* constituent ce que l'on appelle la télévision sociale ou la "Social TV"[230].

La télévision sociale est mue par un grand nombre de services et d'outils. On distingue notamment les médias sociaux sur Internet (Facebook, Twitter, Myspace ou Google+), les plateformes de vidéo communautaires qui sont elles aussi une forme de média social, les blogs et forums ou encore les sites collaboratifs (les nombreux sites wiki consacrés à des séries TV par exemple). Par ailleurs, les principaux éditeurs de chaînes et ayants droit de contenus ont doté leurs sites de fonctionnalités typiques des réseaux sociaux telles que la possibilité d'évaluer un programme visionné (boutons "*like*", système de notation), de publier des commentaires, de le recommander ou de le partager. Dans certains cas, les outils de télévision sociale permettent aussi d'interagir avec le programme visionné et parfois, d'en changer le cours (votes, commentaires). Notons que de plus en plus, les acteurs de l'audiovisuel choisissent d'intégrer les *plug-ins* des principaux médias sociaux, dont les audiences sont déjà constituées, plutôt que de développer leurs propres outils. Enfin, certaines applications s'interfacent entre les programmes et les principaux médias sociaux. Leur proposition de valeur réside dans l'organisation des échanges entre internautes et dans l'aide à la découverte de nouveaux programmes à travers l'exploitation du réseau social de l'utilisateur[231]. C'est notamment le cas du site DevantLaTélé en France ou de l'application Zeebox au Royaume-Uni.

---

[230] CSA. *Première approche de la télévision sociale*, Commission de réflexion prospective sur l'audiovisuel, Paris, février 2013.

[231] Nous comprendrons ici le terme réseau social dans sa définition canonique, soit : l'ensemble d'individus ou d'organisations reliés par des interactions sociales régulières.

Les initiatives des éditeurs de chaînes dans la télévision sociale visent à renforcer l'engagement des auditeurs et à fidéliser des communautés autour des leurs marques chaînes et programmes. À ce titre, la télévision sociale est un moyen de compenser le déclin de leur pouvoir de prescription[232], induit par la perte d'importance de la fonction de programmation dans un environnement concurrentiel élargi[233]. Les dispositifs de Social TV mis en œuvre par les chaînes sont comparables à des campagnes promotionnelles dans leur organisation et leur durée. Ils précèdent généralement la diffusion du programme à l'antenne et se poursuivent après. Les trois cas pratiques décrits dans l'étude *Première approche de la télévision sociale*, publiée par le CSA en février 2013, nous donnent un aperçu du déroulé type d'un dispositif de social TV et des objectifs de chaque phase[234] :

- En amont de la diffusion, l'objectif est principalement de promouvoir le programme et d'amorcer la création d'une communauté. Pour ce faire, un site Web, une page Facebook et/ou un compte twitter sont lancés peu avant la diffusion du programme. Des contenus additionnels, tels que des jeux ou des vidéos bonus (*teasers*, *making-of*, *spin-off*, etc.) peuvent également être mis à disposition du public.

- Pendant la diffusion, l'objectif est de conserver l'audience et de maintenir son attention, particulièrement durant les pauses publicitaires, au moyen de dispositifs participatifs (jeu, vote).

- En aval l'objectif est la fidélisation et l'élargissement du public, notamment à travers l'animation de discussions sur des médias sociaux et la recommandation.

Suivant le budget, un système de gratification peut être mis en place afin d'encourager les téléspectateurs/internautes à participer[235].

---

[232] BENGHOZI, Pierre-Jean. PARIS, Thomas. *De l'intermédiation à la prescription : le cas de l'audiovisuel*, Revue Française de Gestion, n°29, 2003.

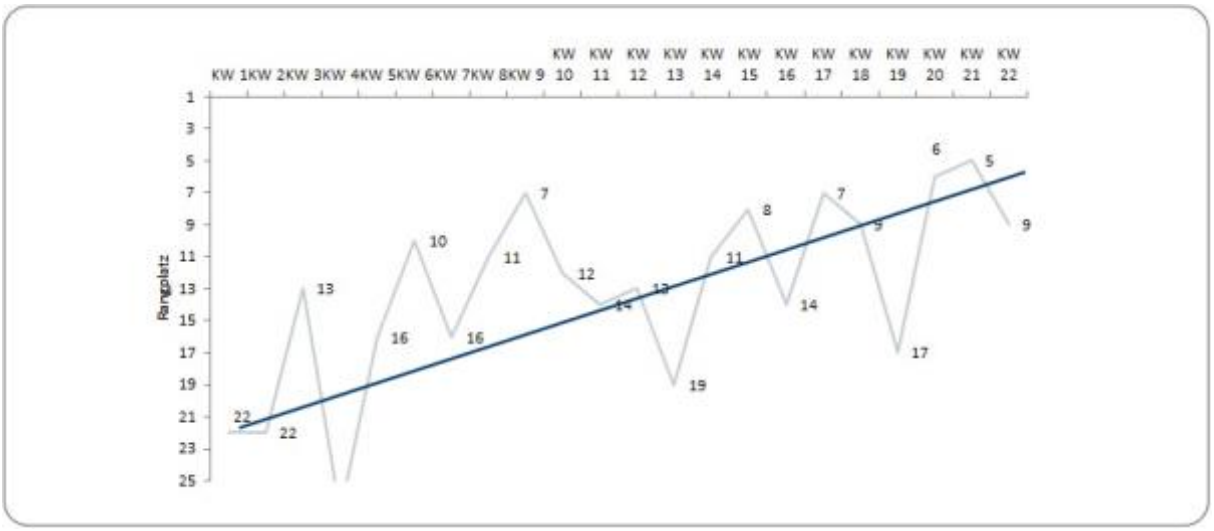
[233] CALLIER, Bruno. *Quel futur pour la programmation de télévision : le danger du "tout consultatif"*?, ESSACHESS - Journal for Communication Studies, 2011, p. 129-139.

[234] CSA. *Première approche de la télévision sociale*, Commission de réflexion prospective sur l'audiovisuel, Paris, février 2013.

[235] LI, Nai-Se. *Gratification obtained from television shows on Internet TV and conventional TV*, Iowa State University, Graduate Theses and Dissertations, Paper 13076, 2013.

Il n'existe pas encore d'étude périodique ni d'indicateur standardisé afin de mesurer l'impact des dispositifs de social TV dans le temps. Nous ne pouvons que constater un développement organique[236] des pratiques liées à l'usage des médias sociaux en lien avec les programmes TV[237]. Ci-dessous, l'exemple de l'évolution du classement de la page *Dein Sky Sport* en volume de discussion par semaine de championnat en Allemagne en 2013[238].

Figure 75 : Évolution du classement de la page *Dein Sky Sport* en volume de discussion par semaine de championnat en Allemagne en 2013



Source : Goldmedia, *Social-TV-Monitor*. 2014. KW : Kalenderwoche, soit semaine calendaire.

Pour l'heure, la télévision sociale représente avant tout un poste de dépense supplémentaire dont le retour sur investissement est difficile, voire impossible à quantifier. Son audience est trop faible pour générer des recettes publicitaires à hauteur de l'investissement qu'elle requiert et sa capacité à susciter l'engagement du public n'a pas été formellement prouvée par des études empiriques. Cependant, elle apparaît comme l'un des meilleurs remèdes à la volatilité de l'attention des téléspectateurs.

---

[236] Le développement de la télévision sociale est tiré par les usages plus que par l'innovation technologique. Des pratiques spontanées ont ainsi précédé l'apparition de services et d'outils *adhoc*. L'envoi de SMS permettant d'interagir avec les intervenants au cours d'une émission, que ce soit sous forme de questions adressées ou pour jouer, date de la fin des années 1990.

[237] CSA. *Première approche de la télévision sociale*, Commission de réflexion prospective sur l'audiovisuel, Paris, février 2013, p. 20.

[238] GOLDMEDIA. *Social-TV-Monitor*, juin 2014.

http://www.social-tv-monitor.de/jahrescharts/ page consultée le 20/08/2015.

UNE COMPLEXIFICATION DES INTERACTIONS ENTRE LES MÉDIAS VIDÉO ET LEURS AUDIENCES

En se désolidarisant de leurs supports et de leurs réseaux de distribution historiques, les médias vidéo traditionnels ont amorcé une nouvelle phase de leur fragmentation qui induit bien plus que la simple redistribution d'une audience conquise au profit d'un nombre croissant de produits et de services formellement identiques. Du fait de l'apparition des offres de vidéo à la demande, légales et illicites, d'une part et de la multiplication des écrans d'autre part, les contenus sont devenus potentiellement accessibles à tout moment et en tout lieu. Les pratiques des consommateurs s'en trouvent irrémédiablement bouleversées. Confrontés à une offre pléthorique et libre des contraintes de temps et d'espace propres à la diffusion linéaire et à la restitution sur le poste de télévision, ils adoptent des comportements nettement plus volontaires. La recherche active tend à prendre le pas sur une consommation passive, dictée par une fonction de programmation prédominante[239]. Cette transition d'un paradigme push à un à paradigme pull[240] s'exprime au travers d'une érosion de l'audience et/ou de la clientèle des médias vidéo traditionnels, laquelle peut prendre plusieurs formes.

Le recul structurel de l'écoute de la télévision linéaire est un événement sans précédent. Il est symptomatique de la désagrégation du média TV mais également du développement d'une offre de substitution à la demande de plus en plus compétitive. Parallèlement, l'ombre du *cord-cutting* menace l'activité des chaînes payantes et des distributeurs de bouquets tandis que le volume des ventes et des transactions locatives de copies physiques continue de plonger. Les nouveaux médias vidéo sont les premiers bénéficiaires du déclin de leurs aînés. L'essor des pratiques connexes contribue même à un accroissement du temps quotidien dédié à la vidéo. Ce transfert d'usages s'accompagne cependant d'une mutation profonde des habitudes de consommation marquée par une préférence accordée aux offres de catalogue gratuites ou par abonnement. Plus généralement, les consommateurs tendent à favoriser les formules d'accès à la possession du contenu qui était la logique dominante dans l'univers physique.

---

[239] BEAUD, Paul. FLICHY, Patrice. SAUVAGE, Monique. *Géomètre contre saltimbanque : la prédominance de la programmation dans la TV française*, Réseaux, volume 11 n°2, 1993, p. 187-204.

[240] BENGHOZI, Pierre-Jean. PARIS, Thomas. *De l'intermédiation à la prescription : le cas de l'audiovisuel*, Revue Française de Gestion, n°29, 2003.

Enfin, les usages autonomes ou en *multi-tasking* des équipements multimédia contribuent à une personnalisation de l'expérience de la vidéo et à une redéfinition des interactions entre les consommateurs et le contenu et entre les téléspectateurs eux-mêmes. La télévision cesse d'être un média de diffusion, caractérisé par une stricte unilatéralité des échanges informationnels, pour devenir un objet plus complexe, dont les usagers sont des acteurs à part entière. Grâce aux médias sociaux, les utilisateurs réunis en communautés acquièrent un pouvoir de prescription au même titre que les éditeurs de services et les distributeurs. Ils influent ainsi sur la réception des œuvres audiovisuelles et sont même de plus en plus consultés au stade de la création. Il en résulte une fragilisation des modèles économiques préexistants, propre à menacer l'équilibre économique de l'ensemble de la filière.

3. DIMENSION ÉCONOMIQUE & RÉGLEMENTAIRE : UNE NOUVELLE ÉCONOMIE MONDIALISÉE DE L'AUDIOVISUEL

L'économie de l'audiovisuel est singulière à plusieurs titres. Il s'agit tout d'abord d'une économie de l'immatériel. Les transactions consistent dans la concession de la propriété d'un contenu informationnel à des fins commerciales ou privées. Cette caractéristique fondamentale a des conséquences directes sur la structure des coûts de production et la valorisation des produits audiovisuels sur le marché des droits comme sur le marché final. Du fait de leur nature intangible, les coûts de reproduction des contenus son très faibles en comparaison de leurs coûts de production. Le prix des programmes sur le marché des droits n'est dès lors pas indexé sur un coût de production marginal mais fixé sur la base d'une estimation empirique de sa valeur d'attractivité[241]. Il en résulte une extrême volatilité du marché des droits de diffusion qui s'est récemment traduite par une inflation des prix de retransmission de certaines compétitions sportives[242]. De même sur le marché final, la rareté n'est pas liée à une capacité de production mais à l'exclusivité des transferts de propriété et à la maîtrise de la fonction de distribution. Par exemple, la rareté d'un film de cinéma en première diffusion sur une chaîne payante est liée à son indisponibilité sur une autre chaîne pour une période donnée ainsi qu'à l'efficacité du système de contrôle d'accès qui doit restreindre la réception aux seuls abonnés.

L'économie de l'audiovisuel a également ceci de particulier que la rencontre de l'offre et de la demande s'effectue sur des terminaux électroniques[243]. La nature originale de cette place de marché est, elle aussi, une résultante de l'immatérialité des contenus audiovisuels. Les écrans sont des supports d'interprétation[244] indispensables au décodage de l'information et sa

---

[241] BENGHOZI, Pierre-Jean. *Mutation et articulations contemporaines des industries culturelles*. CNRS Éditions, 2006, p.129-152.

[242] IDATE. *Les Stratégies OTT des ayants droit de contenu Premium : Sport – Cinéma – Fiction TV*. Montpellier, 2014.

[243] BENGHOZI, Pierre-Jean. PARIS, Thomas. *De l'intermédiation à la prescription : le cas de l'audiovisuel*. Revue Française de Gestion, n°29, 2003.

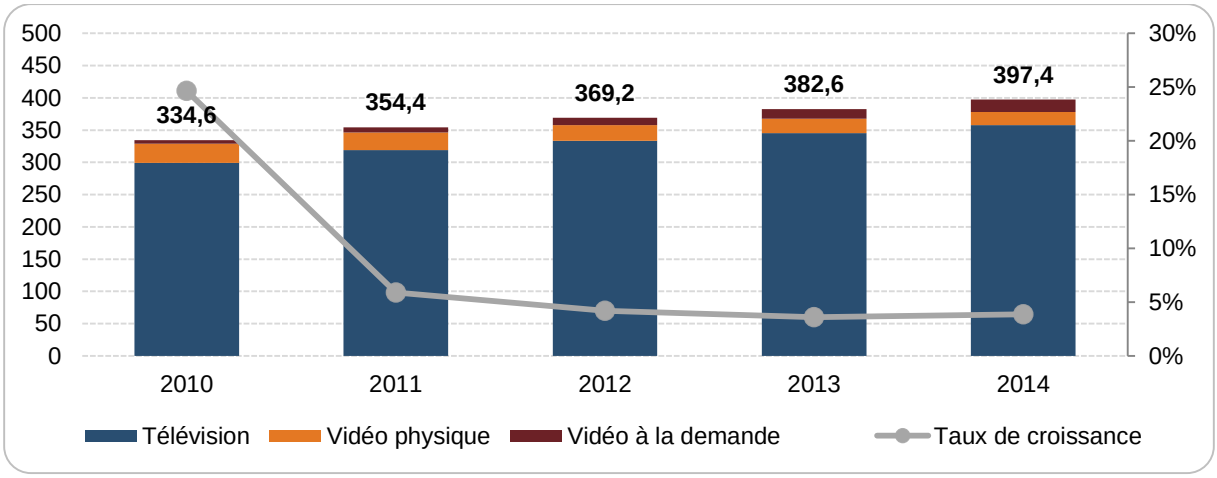
[244] BELFLAMME, Jean. WAUTHY, Xavier. *Economie des contenus numériques : bientôt la fin du gratuit ?* CEREC, Saint-Louis, 2012.

restitution sous la forme de séquences organisées d'images et de sons et *ipso facto*, des interfaces nécessaires à la concrétisation de l'acte de consommation. Enfin, l'audiovisuel est une économie d'intermédiation notamment marquée par le poids de la fonction d'édition assurée par les fournisseurs de services de médias audiovisuels linéaires et à demande[245]. Au-delà du terminal, la consommation des contenus est le plus souvent subordonnée à l'accès à un service d'agrégation[246] dont les fonctions principales résident dans la structuration et la promotion d'une offre différenciée, facilement appréhendable par l'utilisateur final. À ce titre les éditeurs ont un rôle de prescripteur.

La grande majorité des revenus de l'audiovisuel proviennent de l'exploitation des droits des contenus vidéo sur le petit écran. En 2014, les services de télévision en clair et payants avaient généré un total de 357.8 EUR de recettes dans le monde, soit 90.0 % des revenus totaux de l'audiovisuel (hors entrées en salles de cinéma). En comparaison, les parts relatives de la vidéo physique et de la vidéo à la demande étaient de respectivement 5.1 % et 4.9 %. La santé de l'industrie télévisuelle est donc vitale pour l'ensemble de la filière audiovisuelle et notamment, celle des studios de distribution de films de cinéma dont la croissance est déjà plombée par l'effondrement des marchés de la vente et de la location de vidéogrammes.

Figure 76 : Évolution des revenus de l'audiovisuel dans le monde entre 2010 et 2014

(Minutes par heure ; %)



Source : IDATE. La Mondialisation de l'Industrie de l'audiovisuel, Montpellier, 2015.

[245] Selon la définition édictée dans la Directive 2010/13/UE du Parlement Européen et du Conseil, du 10 mars 2010, visant à la coordination de certaines dispositions législatives, réglementaires et administratives des États membres relatives à la fourniture de services de médias audiovisuels.

[246] GENSOLLEN, Michel. *La création de valeur sur internet*. Réseaux, n°97, 1999, p. 15-76.

L'activité des acteurs situés en aval de la chaîne de valeur est donc fortement dépendante de celle des sociétés "clientes" situées en amont. Afin d'éviter les situations d'abus de position dominante qui pourraient léser les fournisseurs mais également les consommateurs finaux dans leur accès au contenu, les activités d'édition et de distribution de service(s) de télévision sont fortement régulées. Le développement durable du secteur[247] est notamment favorisé par des règles de non-concentration de la propriété des programmes et des chaînes, des obligations d'exposition et de financement des contenus issus de la production locale, ainsi que par des règles d'organisation dans le temps de la disponibilité des contenus.

L'équilibre économique et réglementaire, qui a permis de soutenir la croissance du secteur de l'audiovisuel depuis près de trois décennies[248], est aujourd'hui déstabilisé par les composantes techniques et sociales de la convergence. Les possibilités d'accès au contenu sont décuplées par la vidéo à la demande et la multiplication des écrans. Les rendez-vous historiques de la télévision linéaire perdent de leur puissance médiatique et la prédominance du téléviseur, qui était autrefois l'unique lieu de rencontre entre les contenus vidéo et le public, s'altère au profit de terminaux multimédias. Ils sont les places de marché d'une grande variété de services de médias en concurrence pour s'accaparer le temps libre d'utilisateurs à l'attention de plus en plus flottante. Il en résulte une fragmentation de l'audience de la télévision dans le temps et l'espace propre à déstabiliser le modèle de financement des chaînes commerciales, principalement basé sur une mesure de l'audience en "live" sur le téléviseur. Le principe d'exclusivité est bafoué par les usages des protocoles d'accès illicites aux contenus professionnels (P2P, DDL et streaming), qui permettent potentiellement d'accéder à n'importe quel titre en dehors des limites fixées par le droit d'auteur et les relations contractuelles entre ayants-droit et éditeurs de services. Il devient dès lors de plus en plus difficile d'entretenir la rareté, vectrice de valeur notamment pour les services à péage. Enfin, l'ouverture de l'Internet ouvert comme cinquième réseau de distribution des programmes[249] induit une recomposition partielle de la chaîne de valeur et remet en cause des équilibres concurrentiels jusque-là en vigueur.

---

[247] PARIS, Thomas. *De la Numérisation à la Convergence : le Défi Réglementaire*. La Découverte, Coll. Réseaux, n°139, Paris, 2006, p.49-73.

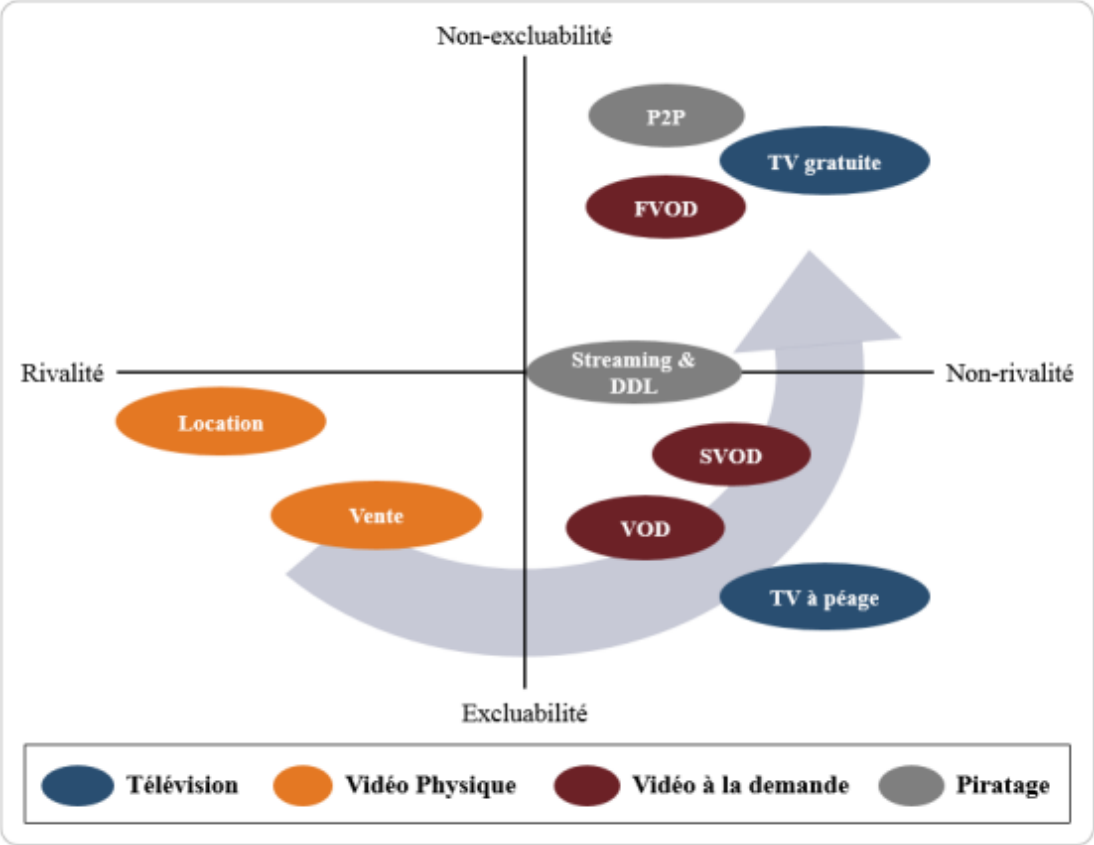
[248] Depuis l'ouverture du marché de l'audiovisuel aux acteurs privés intervenue dans le années 1980 dans la plupart des pays européens avancés.

[249] Aux côté de la diffusion hertzienne, du câble, du satellite et de la télévision IP gérée.

3.1. MODELES ÉCONOMIQUES & FINANCEMENT DE L'AUDIOVISUEL

La convergence a provoqué un accroissement de la diversité des canaux de distribution des contenus audiovisuels. Des offres à la demande, légales et illicites, distribuées sur réseaux gérés et/ou sur l'Internet ouvert, entrent désormais en concurrence avec les médias vidéo historiques : la télévision linéaire et la vidéo physique. Elles emploient des modèles de tarification nouveaux, nés sur Internet (le *freemium*, le mécénat) ou inspirés du monde du logiciel (la licence familiale). Ces modèles favorisent l'accès gratuit, ou moyennant le paiement d'un abonnement, à un large catalogue de contenu aux actes isolés et à la possession. L'instantanéité de l'accès aux contraintes des grilles de programmation. De plus en plus, les usagers des médias traditionnels substituent ces nouveaux médias à leurs prédécesseurs. Cette évolution des pratiques médiatiques tend à fragiliser le modèle économique de l'audiovisuel, principalement basé sur des formules payantes. Ci-dessous une illustration de l'évolution des modèles de tarification des produits et services audiovisuels basée sur la classification issue de la théorie des biens publics.

Figure 77 :Illustration de la reclassification des produits et services audiovisuels



Source : JOLIN Alexandre.

3.1.1. Les modèles économiques de la télévision traditionnelle

Trois sources de financement alimentent l'activité des éditeurs et distributeurs de chaînes de télévision et par redistribution, l'ensemble de la chaîne de valeur de l'audiovisuel : les fonds publics, les recettes publicitaires et la vente d'abonnements et de cartes de prépaiement. Ces sources de revenus sont à la base des trois principaux modèles de chaînes TV : les chaînes publiques, les chaînes commerciales et les chaînes payantes. La plupart de ces modèles possèdent des variantes.

Notons que ces trois modèles n'apparaissent pas toujours dans leur forme la plus pure. Ainsi, certaines chaînes publiques tirent une partie de leur financement de la publicité, de même que la plupart des chaînes thématiques. Par ailleurs, une partie de la programmation de certaines chaînes payantes premium, dont Canal+ en France, est accessible en clair et donne lieu à la diffusion de spots publicitaires.

Le modèle de la chaîne publique

Dans la majorité des pays européens, la télévision est née comme un appareil d'état avant de devenir une activité commerciale. Historiquement, le modèle de la télévision publique est donc le premier à être apparu. Son monopole a durée jusqu'à l'ouverture des marchés aux opérateurs privés, intervenue dans les années 1980 dans la plupart des marchés européens. Comme leur nom l'indique, les chaînes publiques sont principalement financées par des fonds publics, ce qui implique une contribution plus ou moins directe de la part des usagers du service. En retour, elles sont accessibles gratuitement.

Il est possible de distinguer deux sous-modèles de financement public :

- Un modèle de **financement direct** dans lequel un budget est alloué chaque année par l'état aux médias de service public. Ce modèle est le plus courant en Europe mais également dans le monde. Le budget annuel provient des recettes de l'état, et donc en grande partie des impôts payés par les citoyens usagers de la télévision, sans cependant qu'un dispositif fiscal ou un système de licence particulier soient mis en place. Le modèle du financement direct permet un plus fort contrôle de l'état sur la

ligne éditoriale. Il est donc particulièrement répandu dans les pays émergents mais également en Espagne, aux Pays-Bas[250] et aux Etats-Unis.

- Le modèle de **la redevance** dans lequel la programmation est financée par une taxe ou une licence *ad hoc* redistribuée aux chaînes. Son paiement est généralement obligatoire pour tous les foyers où les occupants regardent ou enregistrent des programmes TV au moment de leur diffusion, indépendamment du matériel utilisé. Suivant les pays, le mode de recueil de cette contribution peut différer. En France, la contribution à l'audiovisuel public est payée directement au travers de la taxe d'habitation tandis qu'en Allemagne et au Royaume-Uni, elle doit être payée à un organisme tiers (le Rundfunkbeitrag en Allemagne, TV-Licensing au Royaume-Uni, une instance de la BBC). La redevance peut être payée à l'année (en France) ou au mois (en Allemagne). Au Royaume-Uni les usagers peuvent payer au rythme de leur choix : à l'année, au trimestre, au mois ou à la semaine. Son montant est réévalué régulièrement, notamment afin de tenir compte de l'inflation. Des réductions sont prévues pour les étudiants, les séniors et les possesseurs de téléviseurs d'ancienne génération.

Table 21 : Évolution du montant de la redevance en Allemagne, en France et au Royaume-Uni entre 2005 et 2015

	2005	2010	2015
Allemagne	204,36 EUR	215,76 EUR	210,00 EUR
France	116,00 EUR	121,00 EUR	136,00 EUR
Royaume-Uni	126,50 GBP	145,50 GBP	145,50 GBP

Source : Rundfunkbeitrag, CSA, TV-Licensing.

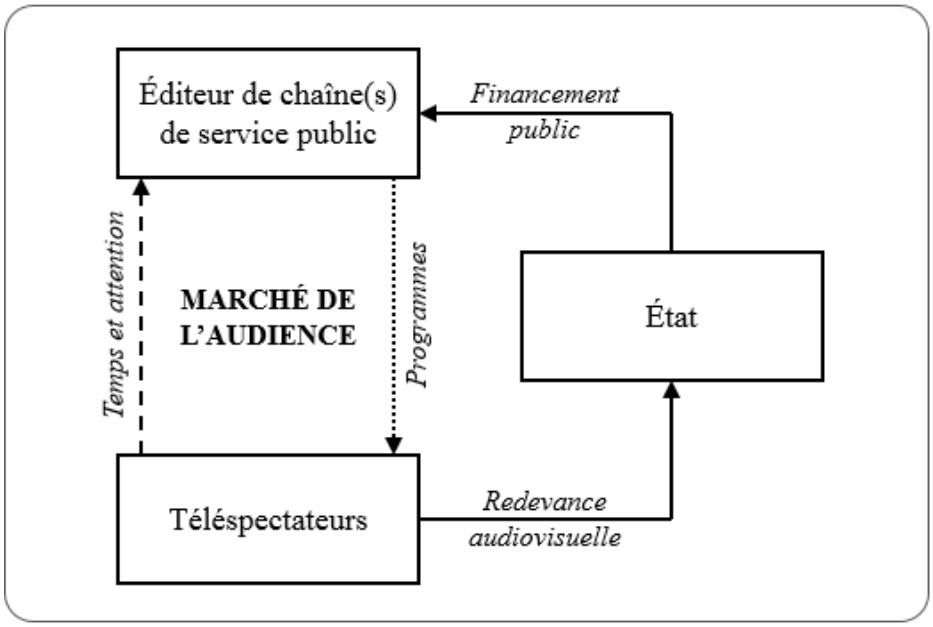
Ci-après, une illustration du modèle de la télévision publique par redevance, présent dans trois des quatre marchés étudiés.

[250] La redevance, instituée en 1940, a été supprimée aux Pays-Bas en 2010 au profit d'un modèle mixte mêlant contribution étatique et revenus publicitaires.

DOMMERING, Egbert. *The Dutch System of Financing of Public Broadcasting*. IVIR, Fernsehfinanzierung, 1998, p. 248-254.

NPO. *Netherlands Public Broadcasting*, Hilversum, novembre 2014.

Figure 78 :Le modèle de la télévision publique



Source : JOLIN Alexandre.

Du fait de leur statut de service public, ces chaînes sont soumises à des obligations particulières (éducation, diversité, soutien de la création nationale, etc.) qui sont autant de contraintes dans la formulation de leurs stratégies concurrentielles et la structuration de leurs grilles de programmes. Ce handicap est cependant atténué par la moindre sensibilité de leur modèle aux fluctuations de l'audience. Le modèle de la télévision publique n'apparaît cependant pas toujours dans sa forme la plus pure. En France et aux Pays-Bas, une partie des recettes des chaînes publiques provient de la vente d'espaces publicitaires, induisant une plus grande implication des diffuseurs publics dans le jeu concurrentiel.

Le modèle de la chaîne commerciale

Les chaînes privées en clair, ou "gratuites", sont principalement financées par la publicité incluant : la vente d'espaces publicitaires classiques[251] et dans une moindre mesure, la vente

[251] Selon le CSA, la publicité consiste dans *toute forme de message télévisé diffusé contre rémunération ou autre contrepartie en vue soit de promouvoir la fourniture de biens ou services, y compris ceux qui sont présentés sous leur appellation générique, dans le cadre d'une activité commerciale, industrielle artisanale ou de profession libérale, soit d'assurer la promotion commerciale d'une entreprise publique ou privée*. La publicité inclue donc le parrainage et le placement de produit. La vente d'espaces classiques consiste dans la commercialisation de temps d'antenne entre les programmes pour la diffusion de spots TV.

http://www.csa.fr/Television/Le-suivi-des-programmes/Les-communications-commerciales/La-publicite. Page consultée le 26/08/2015.

d'espaces de parrainage[252] et le placement de produit[253]. La vente d'espace peut être opérée au en interne ou être sous-traitée à une régie externe. Dans la pratique, elles tirent une partie de leurs revenus de sources secondaires dont : la vente de produits *via* le téléachat, les SMS surtaxés et autres services interactifs payants ou encore les commissions de distribution reversés par les distributeurs de bouquets satellite et IPTV, qui ne sont pas toujours soumis aux mêmes règles de *must-carry*[254] que les câblo-opérateurs. En opposition aux chaînes de service public, elles sont le plus souvent qualifiées de "chaînes commerciales".

Les chaînes commerciales sont soumises à une double concurrence caractéristique des marchés bifaces ou marchés à deux versants (*two-sided markets*) : le marché publicitaire et le marché de l'audience. Les marchés bifaces, mettent en contact deux groupes d'agents économiques distincts qui interagissent au travers d'une plateforme (ici, la chaîne de télévision). Les liens entre les différents groupes d'agents proviennent de l'existence d'effets de réseaux[255], qui impliquent que l'intérêt d'un agent à être présent sur la plateforme dépend

---

[252] Selon le CSA, le parrainage regroupe *l'ensemble des contributions d'une entreprise ou d'une personne morale publique ou privée ou d'une personne physique, n'exerçant pas d'activité d'édition de services de télévision ou de médias audiovisuels à la demande […], au financement de services de télévision ou de programmes dans le but de promouvoir son nom, sa marque, son image ou ses activités*.

http://www.csa.fr/Television/Le-suivi-des-programmes/Les-communications-commerciales/Le-parrainage. Page consultée le 26/08/2015.

[253] Selon le CSA, le placement de produit est définit comme *toute forme de communication commerciale audiovisuelle consistant à inclure un produit, un service ou une marque ou à y faire référence, en l'insérant dans un programme, moyennant paiement ou autre contrepartie.*

http://www.csa.fr/Television/Le-suivi-des-programmes/Les-communications-commerciales/Le-placement-de-produit. Page consultée le 26/08/2015.

[254] L'expression *must-carr*y, ou obligation de reprise en français, désigne l'obligation légale s'imposant à un câblo-opérateur de diffuser sur son réseau un programme donné, telle que les chaînes normalement reçues par voie hertzienne. Voir glossaire.

[255] Selon l'Autorité de la concurrence, l'effet de réseau (ou effet de club) est un *mécanisme qui prévoit que l'utilité d'un bien ou d'un service dépend du nombre des autres utilisateurs.* Voir Glossaire.

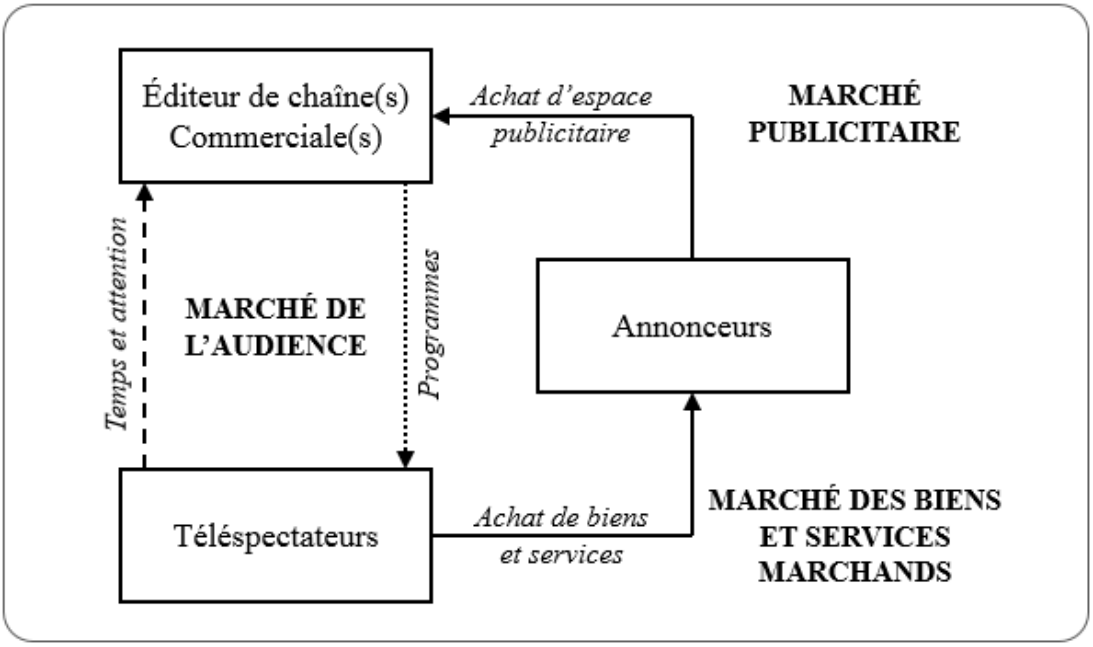
http://www.autoritedelaconcurrence.fr/doc/fiche5_lexique_dec12.pdf. Page consultée le 27/08/2015.

du nombre d'utilisateurs[256]. Pour que ce modèle soit viable, les intérêts des deux groupes d'agents doivent se croiser :

- d'un côté, le profit des annonceurs dépend de la taille de l'audience, c'est-à-dire de la demande sur le marché de l'audience ;
- de l'autre, l'utilité des téléspectateurs dépend des recettes publicitaires, dans la mesure où elles participent au financement de la grille de programmes (notons qu'un volume de publicité trop important peut induire une externalité négative pour des téléspectateurs en situation de saturation, voire d'immunité publicitaire).

Ci-dessous une illustration du modèle de la télévision commerciale.

Figure 79 :Le modèle de la télévision commerciale



Source : JOLIN Alexandre.

[256] ROCHET, Jean-Charles. TIROLE, Jean. *Platform Competition in Two Sided Markets*. Journal of the European Economic Association, vol. 1, n°4, 2003, p. 990-1029.

ROCHET, Jean-Charles. TIROLE, Jean. *Two sided market: a progress report*. The RAND Journal of Economics, Vol. 37, 2006, p. 645-667.

SONNAC, Nathalie. *Médias et publicité, ou les conséquences d'une interaction entre deux marchés*. Le Temps des médias, n°6, p2006, p. 49-58.

Les chaînes gratuites peuvent être distribuées à l'échelle nationale ou locale, même si l'expansion des modèles de bouquets tend à faire disparaître ces déterminismes territoriaux. Par ailleurs, elles peuvent adopter un positionnement généraliste ou thématique. Selon les cas, leur stratégie de programmation et de conquête de l'audience diffère :

- Dans le contexte concurrentiel monopolistique puis oligopolistique de la télévision analogique, les chaînes nationales gratuites, que l'on qualifie également de chaînes gratuites historiques, avaient presque toutes un positionnement généraliste. Le but d'une chaîne nationale généraliste est de toucher l'audience la plus massive possible afin de valoriser au mieux ses espaces publicitaires. Comme leur nom l'indique, les chaînes généralistes proposent une offre de programmes diversifiée. Elles ne se différencient donc pas par l'orientation thématique de sa grille mais par son niveau de qualité supposé. Ce besoin de différenciation par la qualité a contraint les chaînes nationales généralistes à déployer des stratégies de contre-programmation impliquant la production de programmes coûteux[257]. En conséquence, les coûts de grille des chaînes nationales généralistes sont nettement plus élevés que ceux des chaînes gratuites plus fortement thématisées.

- Les chaînes locales ont pour la plupart un positionnement généraliste. Néanmoins, leur tropisme régional implique un certain niveau de spécialisation et leur audience est géographiquement ciblée. Bien qu'elles ne soient pas des chaînes de service public, leur modèle de revenu inclut une part de fonds publics versés par les collectivités locales en plus des recettes de la vente d'espaces publicitaires. Notons qu'en Allemagne, télévision locale et télévision publique nationale tendent à se confondre du fait de la puissance économique des länders.

- Avec l'élargissement de l'offre de chaînes gratuites, qui s'est intensifié avec la numérisation des réseaux terrestres, des chaînes gratuites nationales ont adopté (de façon contrainte ou volontaire) des stratégies de focalisation thématiques. En règle générale, ces nouvelles entrantes convoitent une cible marketing plus étroite. Elles ont des coûts de grille nettement inférieurs à leurs aînées mais supérieur à celle des chaînes locales.

[257] BENZONI, Laurent. BOURREAU, Marc. *Mimétisme ou contre-programmation ? Un modèle de concurrence entre programmes pour la télévision en clair*. Ed. Dalloz, Revue d'économie politique, Vol. 111, 2001, p. 885-908.

Les modèles de chaînes à péage

Les chaînes payantes sont accessibles moyennant la souscription d'un abonnement ou plus rarement, en prépaiement. Dans la pratique, les formules de prépaiement consistent dans l'achat de carte incluant un certain nombre de crédits. Ces crédits permettent d'accéder à un service de télévision à péage pour une durée déterminée et dans certains cas, d'acheter des contenus à l'unité ou d'utiliser des services interactifs. Les chaînes payantes peuvent être commercialisées à l'unité ou dans le cadre de bouquets de chaînes.

On distingue généralement deux types de chaînes de télévision à péage :

- Les chaînes premium[258] sont distribuées à l'unité, ou sous la forme d'un bouquet généralement constitué d'une chaîne principale et de déclinaisons thématiques. Dans certains cas, il arrive qu'elles fassent l'objet d'une distribution groupée. Les chaînes premium ont un positionnement marketing "haut-de-gamme" combinant un prix élevé à une offre de contenu fortement attractive, principalement du cinéma et des séries en première exclusivité ainsi que des retransmissions des manifestations sportives les plus populaires. Une chaîne premium peut être généraliste (Canal+ en France) ou thématique (HBO, Film 1 ou encore Sport 1 aux Pays-Bas). Leurs recettes proviennent des redevances reversées par les distributeurs suivant un modèle de partage de revenu et dans certains cas, de la publicité diffusée sur les plages en clair. Afin de rentabiliser leurs lourds investissements en programmes, ces chaînes doivent impérativement conquérir un nombre d'abonnés suffisant et limiter le taux d'attrition ou taux de *churn*[259].

- Les chaînes thématiques sont presqu'uniquement distribuées dans le cadre de bouquets de chaînes élargies. Il s'agit de services de niche dont le positionnement marketing est plus "bas-de-gamme" que celui des chaînes premium. En conséquence, leurs investissements en programmes sont nettement moins importants. Enfin, leurs recettes

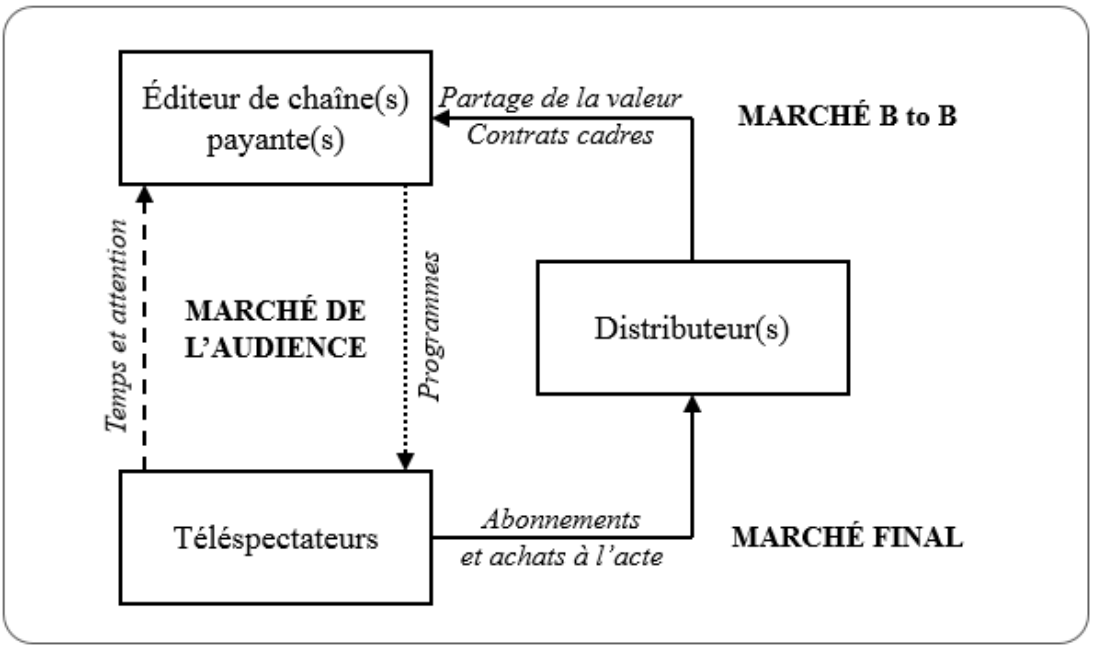
[258] Le terme "premium" provient du lexique de la mercatique et désigne un produit "haut de gamme" généralement vendu à un prix plus élevé que les produits similaires non-premium. Dans le domaine des biens culturels, cet adjectif peut qualifier une catégorie de contenus (le sport, le cinéma ou les séries dans le champ de la vidéo) ou un service (les bouquets de chaînes HBO, Showtime, Starz et Cinemax aux Etats-Unis).

[259] Le taux d'attrition ou taux de *churn* correspond au pourcentage de clients perdus, sur une période donnée par rapport au nombre total de clients existants au début de cette même période.

proviennent principalement des redevances reversées par les distributeurs, lesquelles font le plus souvent l'objet d'accords-cadres, et de la publicité. Par voie de fait, ces chaînes sont moins sensibles à la variation de leurs bases d'abonnés.

Ci-après une illustration du modèle de la télévision à péage.

Figure 80 :Le modèle de la télévision à péage



Source : JOLIN Alexandre.

Le paiement à la séance

Le paiement à la séance ou pay-per-view (PPV) est une variante de la télévision à péage. Le consommateur achète le droit d'accéder à un programme diffusé à un instant précis, parfois pour une durée limitée (contenu en multidiffusion). Le paiement à la séance s'applique exclusivement au contenu à forte valeur d'usage. Principalement le sport et le cinéma en première diffusion exclusive.

Le paiement à la séance a précédé à l'apparition des services de vidéo à la demande. Même si la flexibilité d'accès au contenu n'est pas la même, il s'agit bien de la première forme d'accès à un contenu à l'unité sur réseau de télédiffusion. Pour des raisons de commodité, les données relatives au paiement à la séance sont agrégées aux résultats de la télévision payante.

3.1.2. Différents modes de commercialisation

Les chaînes de télévision peuvent être distribuées de plusieurs façons :

- gratuitement sans intermédiaire commercial ;
- dans le cadre d'un service d'accès ou "service antenne";
- en paiement à l'unité ;
- dans le cadre de bouquets de chaînes basiques ou optionnels.

Accès direct et accès intermédié

L'accès aux chaînes publiques et commerciales en clair peut s'effectuer gratuitement, sans recours à un intermédiaire commercial. C'est notamment le cas des chaînes de la télévision numérique terrestre (TNT) en Allemagne, en France et au Royaume-Uni. Dans ce cas, les fonctions d'agrégation de services et de commercialisation, caractéristiques de l'activité des distributeurs audiovisuels, sont élidées tandis que la fonction de distribution technique est transparente pour l'usager. En France, en Allemagne et au Royaume-Uni, elle est assurée par des opérateurs de réseaux indépendants (TDF en France et sa filiale d'outre Rhin, Media Broadcast en Allemagne ; Arqiva au Royaume-Uni). Ce type d'accès désintermédié s'applique également aux offres de chaînes gratuites par satellite.

Le cas néerlandais est particulier. Depuis l'extinction du signal analogique sur le réseau terrestre, intervenue au mois de décembre 2006, KPN Digitenne, une filiale à 100 % de l'opérateur de télécommunications national historique KPN, est en charge de la distribution technique et commerciale de l'offre de chaînes en clair et payantes sur réseau terrestre. Les usagers doivent débourser 14 EUR par mois pour accéder aux 29 chaînes en clair et 15 EUR supplémentaires pour recevoir Fox Sports Eredivisie[260], la seule chaîne payante sur réseau hertzien disponible aux Pays-Bas. L'offre de Digitenne n'est pas strictement une offre de télévision à péage dans la mesure où l'usager paie pour une prestation technique mais pas pour les chaînes qui restent financées par les fonds publics et/ou la publicité (à l'exception de Fox Sports Eredivisie).

[260] https://www.digitenne.nl/digitenne-zenders/. Page consultée le 28/08/2015.

L'offre de Digitenne est comparable aux offres du câble analogique encore disponibles en Allemagne, aux Pays-Bas et dans une moindre mesure en France[261]. Ces offres sont le plus souvent qualifiées de "services antenne". Nous les regroupons sous le vocable générique de "service d'accès" à une offre de télévision. Cette logique de facturation de la prestation technique de télédiffusion s'applique également aux bouquets basiques des fournisseurs d'IPTV en France qui sont inclus "gratuitement" dans le cadre d'offres groupées "triple-play" ou "quadruple-play" ou proposés en option à bas prix (2 EUR/mois chez Free par exemple).

Dans la grande majorité des cas, il est nécessaire de passer par un distributeur pour accéder aux chaînes payantes. Les fonctions d'édition et de distribution sont alors clairement séparées : le distributeur de bouquets contracte avec les éditeurs pour pouvoir proposer leurs chaînes dans son offre. Cette distribution peut faire l'objet d'un accord d'exclusivité ou non. Cependant, certains éditeurs de chaîne(s) premium s'auto-distribuent ce qui leur permet de faire l'économie de la commission perçue par les distributeurs. C'est notamment le cas de Canal+ en France. On retrouve ce modèle d'auto-distribution dans les pays où la câblodistribution est historiquement peu développée et où la télévision à péage s'est initialement développée sur le réseau hertzien.

Les modèles d'offres groupées

Le groupage, ou *bundling*, désigne *la vente de deux produits (ou plus) séparés dans le cadre d'un package*[262]. Nous entendrons ici le terme groupage au stade de l'agrégation de services et non à l'échelle de l'agrégation de contenus unitaires (fonction d'édition de service) qui relève également d'une forme de groupage. On distingue deux formes de groupage appliquées aux services de médias audiovisuels :

- l'agrégation de services de médias audiovisuels (linéaire et/ou à la demande) sous forme de bouquets ;
- l'agrégation de services de médias audiovisuels et d'autres services de communication tels que l'accès à l'Internet, la téléphonie fixe et mobile.

[261] Au 31 décembre 2014, Numericable fournissait encore une offre de télévision en qualité analogique à 59 000 foyers français ("bulk subscribers").

[262] STREMERCH, Stefan. TELLIS, Gerard. *Strategic bundling of products and prices: a new synthesis for marketing*. Journal of Marketing, n°66, 2002, p. 55-72.

Cette stratégie tarifaire à deux avantages. D'une part, elle permet de modifier le comportement des consommateurs en agissant comme un outil de gestion de la diversité des goûts et en modifiant leur perception du prix. Ce faisant, les stratégies de groupage permettent de *mettre en avant certains produits, et de vendre des produits qui n'auraient pas trouvé de débouchés dans d'autres circonstances*[263]. D'autre part, elle aide à réduire les coûts de l'entreprise par la mise en commun des coûts fixes[264] (coûts techniques de distribution, promotion).

Les modèles de bouquet

La vente de bouquets consiste dans la vente groupée de plusieurs chaînes TV et/ou services de médias audiovisuels à la demande[265]. On distingue généralement deux types de bouquets de chaînes correspondants à deux positionnements d'offre distincts :

- Les bouquets basics ont un positionnement d'entrée de gamme. Ils sont principalement composés de chaînes thématiques. Dans certains cas, ils peuvent être inclus "gratuitement" dans le cadre d'une formule "*triple-play*" ou "*quadruple-play*".
- Les bouquets optionnels comprennent un surplus de services au positionnement haut-de-gamme. Leur prix augmente avec la proportion de services premium inclus.

Le modèle de bouquet est né aux États-Unis au milieu années 1970, avec le développement de la câblodistribution, et a connu son apogée au tournant des années 2010[266]. L'objectif de ce type d'offre est multiple. Il s'agit tout d'abord d'une proposition de valeur supplémentaire pour les consommateurs qui peuvent accéder à davantage de programmes. C'est de plus un levier d'action sur les prix. L'accroissement du nombre de chaînes disponibles permet aux distributeurs de gonfler les prix et d'augmenter leur marge bénéficiaire. La valeur des services agrégée est ainsi supérieure à la somme des valeurs incrémentales de chacune des chaînes

[263] CHIAMBARETTO, Paul. DUMEZ, Hervé. *Le rôle du bundling dans la stratégie marketing des entreprises : une synthèse*. CRG, École Polytechnique, 2014.

[264] EVANS David S. SALINGER, Michael. *Why do firms bundle and tie - evidence from competitive markets and implications for tying law*. Yale Journal on Regulation, n°22, 2005, p. 38-89.

[265] Par exemple, le bouquet OCS comprend quatre chaînes linéaires (OCS Max, OCS City, OCS choc et OCS géant) et un service de vidéo à la demande (OCS GO)

[266] Infra p. 36.

prise indépendamment. À ce titre, il s'agit également d'un moyen de vendre des chaînes thématiques dont la valeur unitaire serait trop faible pour être distribuée à l'unité. C'est suivant cette logique que sont apparus les modèles de bouquets à étages qui subordonnent l'accès aux chaînes dont la valeur d'usage est la plus importante à une grande quantité de services au positionnement nettement plus modeste. En d'autres termes, il est nécessaire de s'abonner aux bouquets les plus larges et les plus chers afin de pouvoir accéder aux chaînes premium telles que Showtime, Starz et surtout HBO[267]. Avec les menaces de *cord-cutting*[268], ce modèle est remis en cause et la piste de l'*unbundling* est de plus en plus souvent évoquée avec toutes les menaces qu'elle implique sur le modèle économique de l'audiovisuel aux États-Unis[269].

Notons enfin que le modèle de la vente de chaîne premium à l'unité tend à disparaître au profit de bouquets généralement composés d'une chaîne principale, d'une ou plusieurs chaînes +1[270] et/ou de déclinaisons thématiques autour d'une unité de marque. Innové par HBO dès 1991, ce passage d'une chaîne unique à une formule de mini-bouquet correspond à une proposition de valeur supplémentaire pour les abonnés, sous la forme d'une extension des possibilités de multidiffusion, à une époque où il n'était pas possible de proposer des contenus à la demande.

Ci-après l'exemple des bouquets de chaînes Canal+ et Sky Movies.

---

[267] CRAWFORD, Gregory. *The Discriminatory Incentives to Bundle in the Cable Television Industry*. Quantitative Marketing and Economics, n°6, 2008, p. 41-78.

[268] Infra p. 130-137.

[269] BATES, Benjamin J. *The Future of Multichannel Video Distribution in the US: Bundling vs. A La Carte, a Theoretical Examination of Marketing and Pricing Options*. 11th World Media Economics & Management Conference, Rio de Janeiro, Brazil, 2014.

BYZALOV, Dmitri. *Unbundling Cable Television: An Empirical Investigation*. Temple University, 2010.

CRAWFORD, Gregory S.YURUKOGLU, Ali. *The welfare effects of bundling in multichannel television markets*. The American Economic Review, n°102, 2012, p. 643-685.

HEUMAN, Josh. *I Don't Want to Pay for What I Don't Watch: The Cultural Politics of à la Carte Cable Television and the Cultural Life of Communication Policy*, 2011.

[270] Une chaîne +1 propose une programmation similaire à celle de la chaîne principale mais décalée dans le temps. La chaîne Canal+ décalée est un exemple de chaîne +1.

Figure 81 : Les chaînes du bouquet Canal+

Source : http://www.lesoffrescanal.fr/

Figure 82 : Les chaînes du bouquet Sky Movies

Source : http://www.sky.com/

Les formules "*multiple-play*"

Le groupage des offres de télévision avec un, deux, ou trois services de communications de nature différentes est une innovation marketing apparue avec l'entrée des opérateurs de télécommunications sur le marché de la distribution de chaînes TV. L'opérateur alternatif italien Fast-Web est historiquement le premier à avoir commercialisé une offre *triple-play* dès 2001. Aujourd'hui, les câblo-opérateurs distribuent également ce type de *bundles*. Le modèle d'offre groupée le plus courant est le *triple-play* qui lie une offre de chaînes de télévision à une offre d'accès à l'Internet et à une offre de téléphonie fixe. Des offres *double-play* (Internet + TV) et *quadruple-play* (Internet + TV + téléphonie fixe + téléphonie mobile) existent également.

Ce type de groupage mixte[271] est avantageux pour les opérateurs comme pour les consommateurs. Pour les opérateurs de réseaux, le groupage des services induit des économies de champ au niveau de la facturation et de la promotion de l'offre[272]. Pour les consommateurs, la souscription à une offre groupée permet aussi de réaliser des économies dans la mesure où le prix d'une offre groupée est, en règle générale, inférieur au cumul des prix de ses composants pris séparément. En outre, le groupage des offres est générateur de valeur pour les usagers car il contribue à une simplification des démarches administratives, du suivi des paiements et du recours au service client[273].

---

[271] Le "groupage mixte" qualifie une offre composée de produits qui ne sont pas commercialisés ou commercialisables individuellement. Il s'oppose au "groupe pure".

[272] CRAMPES, Claude. HOLLANDER, Abraham. *Triple Play Time*, IDATE, Coll. Communication and Strategy, n°63, Montpellier, 2006.

[273] PRINCE, Jeffrey. *The Dynamic Effects of Triple Play Bundling in Telecommunications*. Time Warner, Research Program on Digital Communications, Washington DC., 2012, p.6.

Ce type d'offres groupées peut servir plusieurs stratégies marketing :

- Des stratégies de pénétration d'un nouveau marché. Le principe est simple, il s'agit d'adosser un nouveau produit A à un produit B sur lequel l'entreprise est déjà positionnée et possède une forte part de marché. C'est ainsi que les opérateurs de télécommunications ont investi le marché de la vidéo et de la même façon, que les câblo-opérateurs ont pénétré le marché de l'accès à l'Internet et de la téléphonie.

- Des stratégies de fidélisation de la base d'abonnés et de croissance de l'ARPU[274]. L'objectif est de vendre plusieurs produits à un même client en lui proposant de regrouper ses abonnements chez un seul fournisseur.

- Des stratégies de *dumping*. L'offre de télévision sert alors de produit d'appel à une offre de service plus lucrative : l'accès à l'Internet. L'opérateur alternatif français Free est le premier à avoir inclus la téléphonie fixe (août 2003) puis la télévision (décembre 2003) dans son offre d'accès à l'Internet, sans coût supplémentaire pour l'abonné. Le tarif de 29.99 EUR par mois a ainsi été maintenu jusqu'au lancement de la Freebox V6, ou Freebox révolution, en 2011[275]. Dans ce cas, l'offre de chaînes correspond le plus souvent à un service d'accès composé des chaînes nationales et nationales en clair, des chaînes internationales gratuites et un petit nombre de chaînes thématiques. Cette stratégie d'avantage par les prix a largement contribué au succès de l'IPTV en France.

Une catégorisation des offres, services et chaînes de télévision

Sur la base des modèles économiques et des modes de commercialisation décrits plus haut nous proposons une typologie générale des modèles d'offres, de services et de chaînes de télévision. Dans le détail :

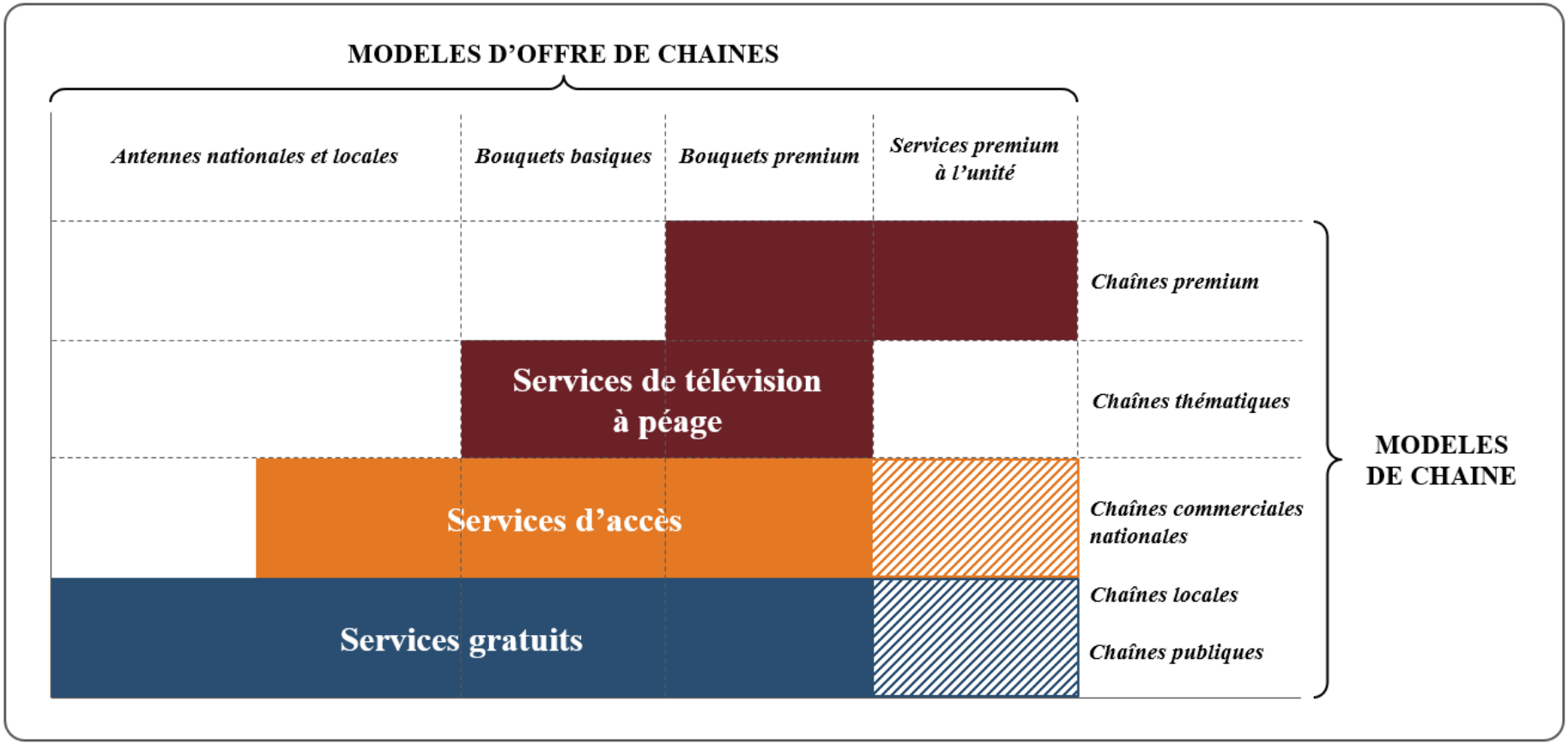
- les chaînes en clair nationales et locales, principalement financées par la publicité et/ou les fonds publics, sont accessibles gratuitement en diffusion hertzienne ou par satellite, mais également *via* les services d'accès du câble et de l'IPTV ;

[274] ARPU : acronyme d'Average Revenue Per Unit ou d'Average Revenue Per User. Littéralement : revenu moyen par client.

[275] IMCA. *Une nouvelle Révolution Freebox : étude du positionnement d'Iliad avec le lancement de la Freebox V6*, Paris, 2011.

- les chaînes thématiques complètent l'offre de chaînes en clair pour former les bouquets basiques du câble, du satellite et de l'IPTV ;
- les chaînes premium sont incluses dans les bouquets les plus onéreux des distributeurs ou sont disponibles à l'unité.

Figure 83 : Typologie des modèles d'offre, de services et de chaîne de télévision



Source : JOLIN Alexandre. Septembre 2015.

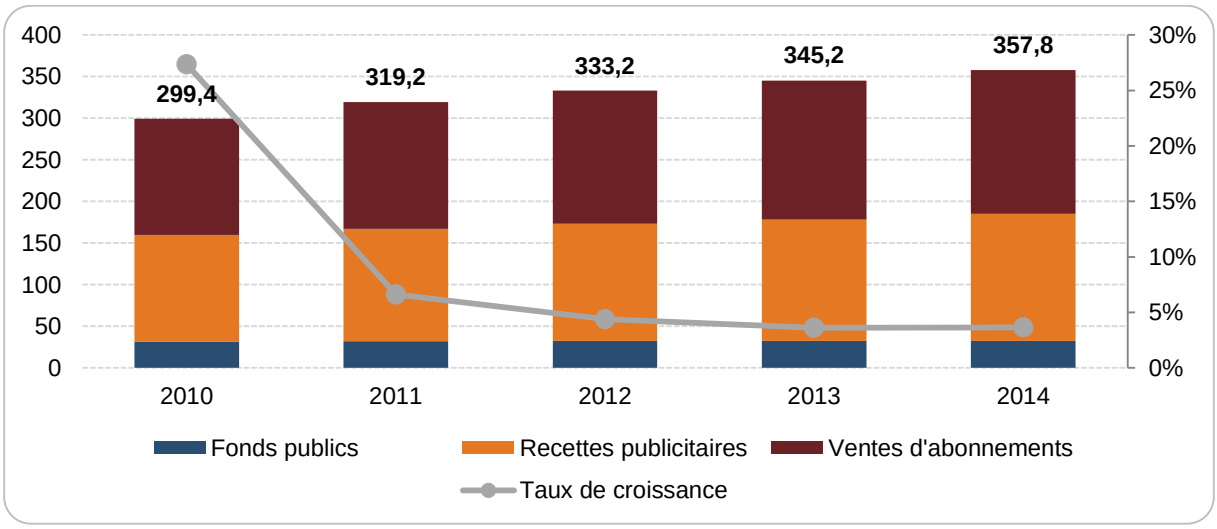
Les revenus de la télévision linéaire

Selon l'IDATE, les recettes du marché de la télévision linéaire s'élevaient à 357.8 milliards EUR en 2014, en progression de 4.6 % par an en moyenne entre 2010 et 2014. Depuis le milieu des années 2000, les recettes de la télévision à péage, incluant la vente d'abonnements et de cartes de prépaiement et le PPV, sont la première source de revenu de la télévision devant les recettes publicitaires et les fonds publics, qui comptent pour moins de 10 % de l'ensemble[276]. Ce changement de hiérarchie accompagne la transition historique du modèle économique de la télévision d'un monopole de service public vers un modèle ouvert à la concurrence privée, dans un premier temps dominé par les chaînes commerciales généralistes, puis par les offres multi-chaînes des distributeurs de bouquets.

La croissance des recettes du secteur tend cependant à ralentir. Elle est notamment pénalisée par le recul du nombre d'abonnés aux offres de télévision à péage en Amérique du Nord et par la lente reprise du marché de la publicité TV en Europe consécutive à la crise financière puis économique de 2008-2009.

Figure 84 : Évolution des recettes de la télévision linéaire par source dans le monde entre 2010 et 2014

(Milliards EUR, %)



Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

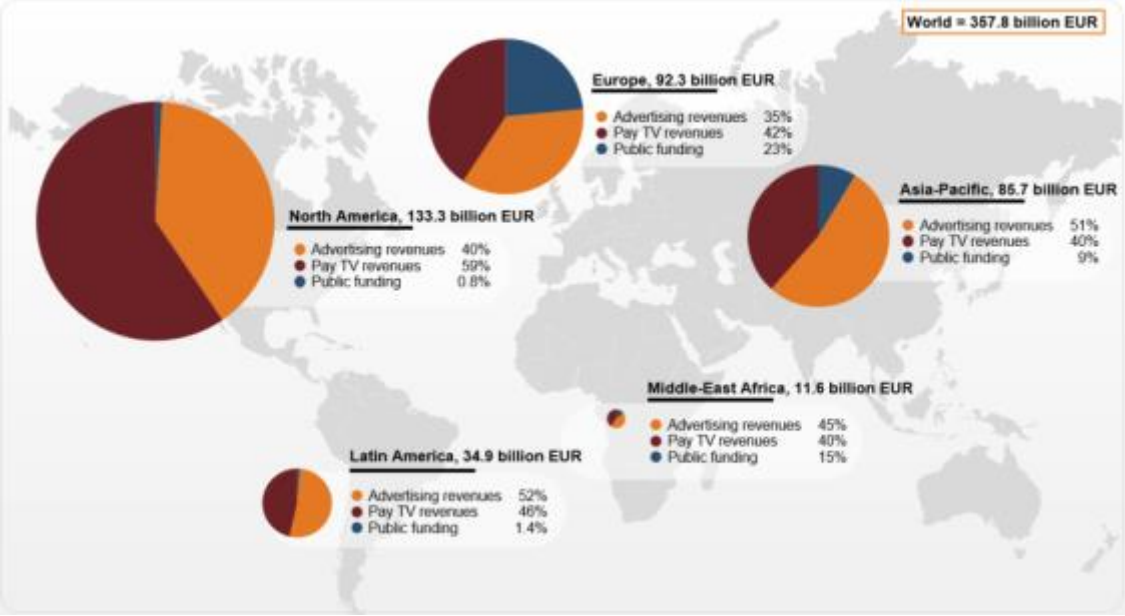
L'Amérique du Nord est de loin le premier marché de la télévision en termes de recettes. En 2014, 37.3 % des revenus globaux de la télévision provenaient de cette zone. À eux seuls, les États-Unis génèrent 35.9% des revenus mondiaux. Cette prédominance des États-Unis est

[276] IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*. Paris, 2015.

notamment due à une émergence plus précoce des offres de télévision payantes, à une propension des consommateurs à payer pour les programmes bien supérieure à la moyenne mondiale[277] et à la solidité du marché publicitaire domestique. L'Europe est le second marché de la télévision en part relative mais perd du terrain face à l'Asie-Pacifique, l'Amérique latine et l'Afrique Moyen-Orient qui continuent de générer une partie grandissante des revenus mondiaux.

Figure 85 : Distribution des recettes de la télévision linéaire par source et par zone en 2014

(Milliards EUR, %)



Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

Les recettes de la télévision linéaire dans les marchés visés

La hiérarchie constatée au niveau mondial est respectée en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Le marché allemand se distingue par une part plus importante des fonds publics dans son modèle de financement et par une pénétration proportionnellement moindre des offres de télévision à péage dans les foyers[278]. Cette particularité est liée à la présence de longue date d'une offre de chaînes élargie sur le câble analogique, notamment composée de chaînes locales publiques financées par les länders.

[277] En moyenne, les téléspectateurs nord-américains ont dépensés 966 EUR pour accéder à des services de télévision linéaire en 2014 contre 187 EUR pour la moyenne mondiale.

[278] La pénétration des services de télévision à péage dans les foyers allemands était de 25.0 % en 2014 (hors services antenne).

Parmi les éléments distinctifs, on remarque également un net recul du marché de la publicité TV en France (-6.4 % entre 2010 et 2014) qui est néanmoins reparti à la hausse en 2014. Cette croissance en berne est notamment imputable au repli des investissements publicitaires des annonceurs dans un contexte économique général marqué par une faible progression du PIB (+0.4 % en 2014), une légère diminution des dépenses de consommation (-0.2 % en 2014 par rapport à 2013) et un taux de chômage élevé de 10.4 % en moyenne sur l'année 2014[279].

La télévision à péage est le principal moteur de la croissance dans les quatre marchés visés. La progression des recettes des abonnements est particulièrement marquée en Allemagne, du fait du retard déjà évoqué du marché de la télévision à péage, et au Royaume-Uni où Sky et Talk Talk TV continuent de recruter massivement des abonnés malgré le niveau de maturité avancé du marché.

Table 22 : Évolutions des recettes de la télévision linéaire par source dans les pays visés entre 2010 et 2014

(Milliards EUR)

	2010	2011	2012	2013	2014	*TC 2010-2014*
Allemagne						
Fonds publics	4,716	4,772	4,829	4,886	4,944	*4,8%*
Recettes publicitaires	3,954	3,981	4,051	4,196	4,334	*9,6%*
Ventes d'abonnements	4,306	4,510	4,679	4,802	5,055	*17,4%*
Total	**12,975**	**13,263**	**13,559**	**13,884**	**14,333**	***10,5%***
France						
Fonds publics	2,473	2,465	2,528	2,502	2,494	*0,9%*
Recettes publicitaires	3,441	3,496	3,337	3,219	3,222	*-6,4%*
Ventes d'abonnements	5,565	5,796	5,945	6,025	6,013	*8,0%*
Total	**11,479**	**11,757**	**11,810**	**11,746**	**11,729**	***2,2%***
Pays-Bas						
Fonds publics	0,752	0,787	0,799	0,811	0,823	*9,5%*
Recettes publicitaires	0,975	1,017	0,962	0,933	0,984	*1,0%*
Ventes d'abonnements	1,333	1,362	1,386	1,408	1,433	*7,6%*
Total	**3,059**	**3,166**	**3,147**	**3,152**	**3,241**	***5,9%***
Royaume-Uni						
Fonds publics	3,336	3,409	3,430	3,464	3,506	*5,1%*
Recettes publicitaires	4,041	4,080	4,041	4,242	4,505	*11,5%*
Ventes d'abonnements	6,006	6,501	6,735	7,081	7,550	*25,7%*
Total	**13,383**	**13,991**	**14,205**	**14,787**	**15,561**	***16,3%***

Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

[279] IREP. FRANCE PUB. *Le marché publicitaire français en 2014*. Paris, mars 2015.

Table 23 : Évolutions de la distribution des recettes de la télévision linéaire par source dans les pays visés entre 2010 et 2014

(%)

	2010	2011	2012	2013	2014	*C 2010-2014*
Allemagne						
Fonds publics	36,3%	36,0%	35,6%	35,2%	34,5%	*-1,8%*
Recettes publicitaires	30,5%	30,0%	29,9%	30,2%	30,2%	*-0,2%*
Ventes d'abonnements	33,2%	34,0%	34,5%	34,6%	35,3%	*2,1%*
France						
Fonds publics	21,5%	21,0%	21,4%	21,3%	21,3%	*-0,3%*
Recettes publicitaires	30,0%	29,7%	28,3%	27,4%	27,5%	*-2,5%*
Ventes d'abonnements	48,5%	49,3%	50,3%	51,3%	51,3%	*2,8%*
Pays-Bas						
Fonds publics	24,6%	24,9%	25,4%	25,7%	25,4%	*0,8%*
Recettes publicitaires	31,9%	32,1%	30,6%	29,6%	30,4%	*-1,5%*
Ventes d'abonnements	43,6%	43,0%	44,0%	44,7%	44,2%	*0,7%*
Royaume-Uni						
Fonds publics	24,9%	24,4%	24,1%	23,4%	22,5%	*-2,4%*
Recettes publicitaires	30,2%	29,2%	28,4%	28,7%	29,0%	*-1,2%*
Ventes d'abonnements	44,9%	46,5%	47,4%	47,9%	48,5%	*3,6%*

Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

3.1.3. Les modèles historiques de la vidéo physique

Le secteur de la vidéo physique tire ses ressources de deux activités : la vente et la location de vidéogrammes.

La vente de vidéogrammes relève d'une activité de commerce de détails de biens culturels. Les consommateurs finaux achètent un titre sur support DVD ou Blu-ray qu'ils peuvent par la suite consommer à leur convenance au moyen d'un lecteur compatible. Elle repose sur différents réseaux de distribution physiques (magasins indépendants, kiosks, chaînes spécialisées, grandes surfaces généralistes, etc.) et en ligne, eux-mêmes alimentés par des grossistes. Ces détaillants achètent leur stock de DVD et Blu-ray aux éditeurs qui sont donc rémunérés sur la base de transactions réalisées en B to B.

L'activité de location de vidéogramme repose quant à elle sur des distributeurs spécialisés dont : des vidéoclubs indépendants, des réseaux de magasins physiques, des sites de locations de vidéogrammes par correspondance. Elle consiste dans le prêt tarifé d'un titre sur support DVD ou Blu-ray choisi au sein d'un catalogue. Suivant les modalités contractuelles en vigueur au niveau national, le stock de vidéogrammes proposés peut être la propriété du loueur ou faire l'objet de conventions de leasing avec les éditeurs. La mise à disposition du support et sa restitution peuvent avoir lieu en magasin, par l'intermédiaire d'un distributeur automatique ou par envoi postal. Deux modèles de tarification peuvent être appliqués à

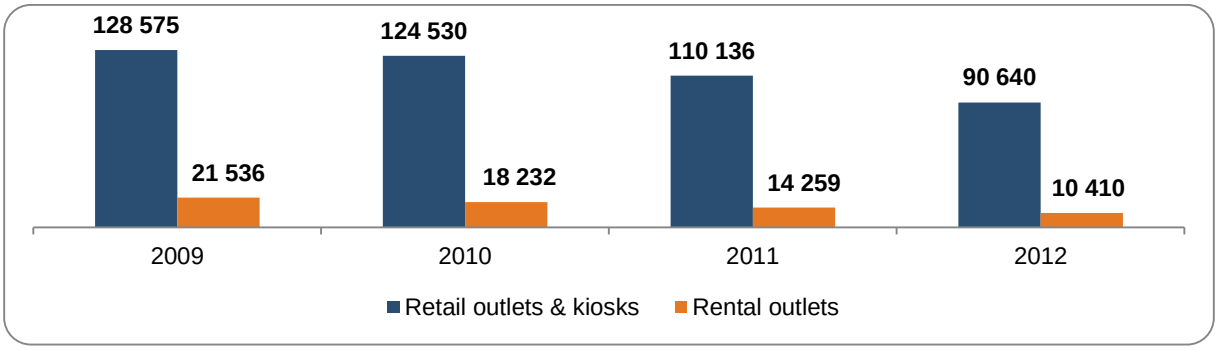
l'activité de location de vidéogrammes : la tarification à l'acte et l'abonnement. Dans le premier cas, le consommateur paie pour bénéficier ponctuellement d'un titre sur support pour une période définie à l'avance (tout retard peut donner lieu à d'éventuelles pénalités financières). Dans le second, le consommateur paie un abonnement mensuel qui lui permet d'emprunter un certain nombre de titres au cours de cette période. Très populaire aux États-Unis et au Japon, la location de vidéogrammes est dans l'ensemble peu développée ailleurs dans le monde.

Ces deux marchés sont aujourd'hui en crise. Ils accusent une forte baisse de leur volume d'activité et de leurs recettes, induite par la concurrence nouvelle des services de vidéo à la demande, légaux et illicites, mais également par des facteurs endogènes. Principalement : l'érosion de l'appareil de distribution et la baisse des prix de vente.

L'érosion de l'appareil de distribution

Outre de la concurrence nouvelle des services de vidéo à la demande légaux et illicites, les marchés de la vente et de la location de DVD et Blu-ray souffrent de l'amenuisement de leurs réseaux de distribution physiques. Cette diminution du nombre de sites physiques est à la fois une conséquence et une cause secondaire du recul des recettes de la vente et de la location de vidéogrammes. En Europe, le nombre de points de vente de DVD et Blu-ray a ainsi régressé de plus de 40 000 sites entre 2009 et 2012, tandis que le nombre de vidéoclubs a baissé de plus de moitié. Au cours de la même période, le nombre d'acteurs exploitants au moins dix points de distribution a diminué de 39 % sur le segment de la vente et de 57 % sur celui de la location avec respectivement 126 et 49 chaînes encore en activité[280] au 31 décembre 2012.

Figure 86 :Évolution du nombre de points de distribution en Europe, 2009-2012



Source : IDATE, *Vidéo Physique vs. VOD : Vers un nouveau modèle pour le marché de la vidéo physique*, 2013.

[280] IDATE. *Vidéo Physique vs. VOD : Vers un nouveau modèle pour le marché de la vidéo physique*, Montpellier, novembre 2013.

L'apparition de service en ligne permettant l'achat ou la location de vidéogrammes permet de compenser en partie la dégénérescence de l'appareil de distribution physique. Ainsi en Europe, le chiffre d'affaires des services de location de vidéogrammes par envoi postal *via* une plateforme online a progressé de 41.6 % en trois ans, à 287 millions EUR en 2012.

La baisse du prix de vente des vidéogrammes

Les résultats de la vidéo physique sont également plombés par une baisse des prix de vente unitaires. Soumis au déclin structurel des recettes du secteur, les éditeurs de vidéogrammes ont adopté des stratégies de *versioning*, repositionnant leurs produits selon deux axes :

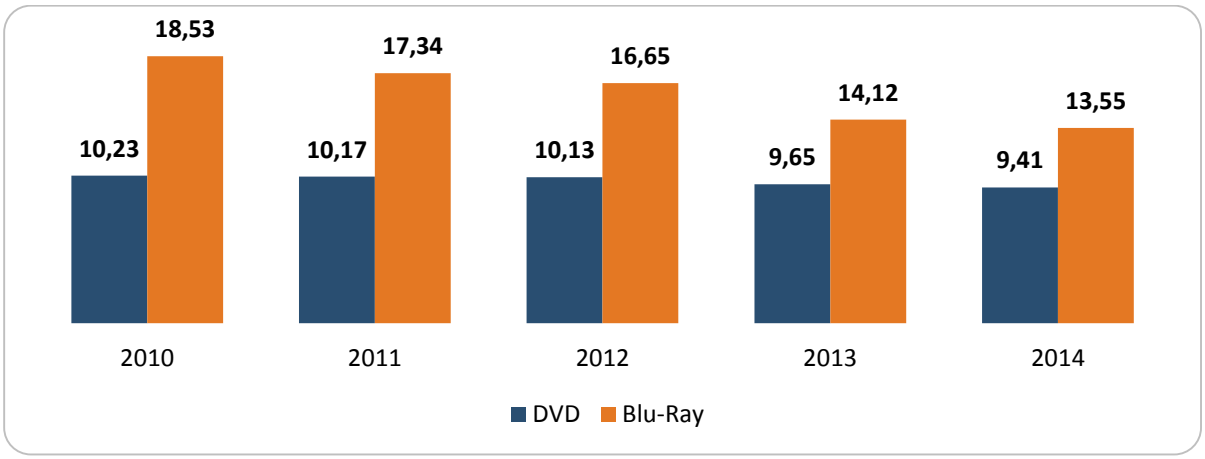
- Des produits au positionnement haut de gamme tels que les coffrets et éditions spéciales. Ces produits possèdent un packaging et une interface logicielle soignés et incluent souvent des contenus bonus (*making-of*, scènes coupées, *interviews*, etc.). Ces produits "de luxe" sont vendus à prix supérieur à la moyenne.

- Des produits *low-cost* sont dotés d'un packaging basic et de fonctionnalités limitées (interface graphique minimale, peu de versions linguistiques, pas ou peu de bonus, etc.). Ces versions d'entrée de gamme sont vendues à prix inférieur à la moyenne. Ils représentent aujourd'hui le plus gros du volume de ventes.

L'adoption de ces stratégies a dans l'ensemble contribué à une baisse du prix de vente des titres en DVD et Blu-ray.

Figure 87 : Évolution du prix de détail moyen d'un titre en DVD et d'un titre en Blu-ray en Europe entre 2010 et 2014

(EUR)



Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

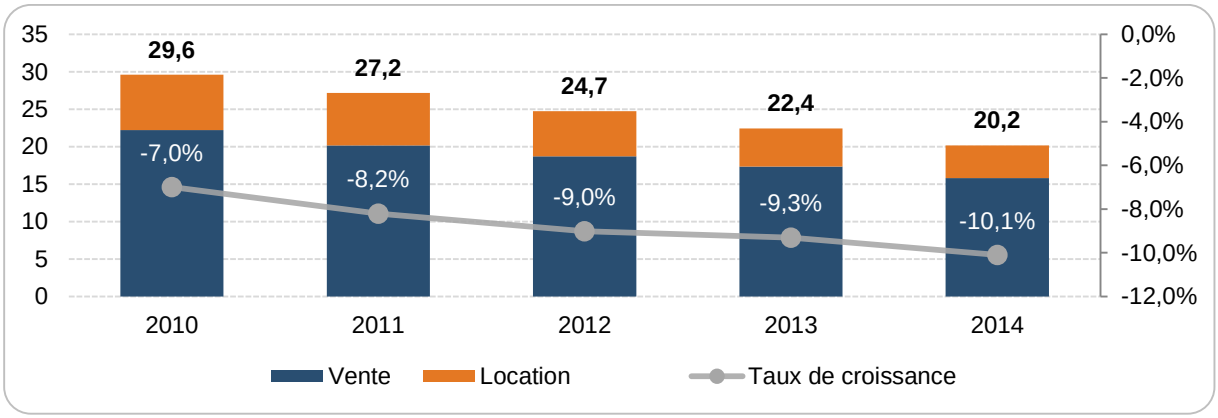
Les recettes de la vidéo physique

Selon l'IDATE, les recettes de la vidéo physique s'élevaient à 20.2 milliards EUR à l'échelle globale en 2014, en recul de 31.9 % par rapport à 2010. Ce déclin est commun à l'ensemble des zones bien que plus marqué dans les marchés plus matures d'Amérique du Nord et d'Europe. Il tend par ailleurs à s'accélérer.

La vente de vidéogrammes est la principale source de revenus de la vidéo physique. En 2014, ses recettes s'élevaient à 15.8 milliards EUR, soit 78.5 % du marché mondial de la vidéo physique (+3.4 points par rapport à 2010). Le marché de la vente résiste dans l'ensemble mieux que celui de la location. Entre 2010 et 2014, il a perdu 28.8 % de sa valeur alors que les recettes de la location ont chuté de 41.1 % (transactions ponctuelles et abonnements inclus).

Figure 88 : Évolution des recettes de la vidéo physique par source dans le monde entre 2010 et 2014

(Milliards EUR, %)



Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

Les recettes de la vidéo physique dans les marchés visés

Les marchés Français, néerlandais et britanniques de la vidéo physique possèdent une structure semblable à celle du marché mondial et suivent des orientations similaires. Les recettes des ventes et plus encore de la location de vidéogrammes, y déclinent rapidement. Entre 2010 et 2014, elles ont respectivement reculé de 42.9 % en France, 55.5 % aux Pays-Bas et 32.6 % au Royaume-Uni.

Comme nous l'avons signalé plus tôt, le marché allemand de la vente de vidéogrammes affiche une réussite remarquable sur la période récente. Tiré par les ventes de Blu-ray, il a crû de 2.0 % entre 2010 et 2014.

Table 24 : Évolutions des recettes de la vidéo physique par source dans les pays visés entre 2010 et 2014

(Milliards EUR)

	2010	2011	2012	2013	2014	*TC 2010-2014*
Allemagne						
Ventre	1,382	1,395	1,362	1,394	1,409	*2,0%*
Location	0,254	0,243	0,237	0,225	0,199	*-21,5%*
Total	**1,635**	**1,638**	**1,599**	**1,619**	**1,608**	***-1,7%***
France						
Ventre	1,385	1,252	1,116	0,929	0,798	*-42,4%*
Location	0,043	0,033	0,023	0,021	0,019	*-57,2%*
Total	**1,429**	**1,285**	**1,139**	**0,950**	**0,816**	***-42,9%***
Pays-Bas						
Ventre	0,310	0,282	0,225	0,173	0,145	*-53,3%*
Location	0,030	0,019	0,012	0,009	0,006	*-78,5%*
Total	**0,339**	**0,301**	**0,236**	**0,181**	**0,151**	***-55,5%***
Royaume-Uni						
Ventre	2,281	2,169	1,913	1,783	1,646	*-27,8%*
Location	0,344	0,340	0,322	0,183	0,122	*-64,5%*
Total	**2,625**	**2,509**	**2,235**	**1,967**	**1,769**	***-32,6%***

Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

3.1.4. Les modèles de financement des nouveaux médias vidéo

Le financement des services de vidéo à la demande légaux s'appuie majoritairement sur des transpositions des modèles tarifaires de la télévision et de la vidéo physique :

- La TVR est une forme de média délinéarisé financé par la publicité. Elle est soumise aux mêmes contraintes économiques que la télévision linéaire gratuite. Les recettes de la télévision de rattrapage proviennent de la vente d'espaces publicitaires, sous la forme de bannières ou de spots (publicité *in-stream*), à des annonceurs. Notons que ce modèle s'applique uniquement aux services de télévision de rattrapage des chaînes commerciales. La TVR des chaînes payantes est généralement incluse dans l'abonnement au(x) service(s) linéaire(s).

- Comme nous l'avons évoqué plus tôt, les plateformes de partage de vidéo sont, elles aussi, principalement financées par la publicité et la vente de services périphériques, de ciblage notamment. Elles facturent également de la capacité de stockage et supportent des services payants (VOD à l'acte et SVOD) sur lesquels elles perçoivent des commissions[281].

[281] Infra p. 115.

- La vente de copies numériques ou EST (*Electronic Sell-Through*)[282] est une activité relevant du commerce électronique ou e-commerce. Elle est une transposition de la vente de vidéogramme : le consommateur achète un fichier informatique qui est la copie numérique d'un film, d'un épisode de série ou d'un autre genre de contenu audiovisuel. Par la suite, il peut en théorie le visionner un nombre illimité de fois et sur le terminal de son choix. Dans la pratique, les principaux magasins de contenu en ligne, tels qu'iTunes et Google Play, imposent certaines limitations. Il est ainsi impossible de télécharger et d'échanger à sa guise les contenus "achetés", lesquels sont le plus souvent stockés dans une bibliothèque numérique. Leur consommation est restreinte à un nombre défini de terminaux et d'utilisateurs et n'est pas perpétuelle. Le contenu reste disponible tant que l'ayant-droit du contenu le permet.

- La VOD locative est une transposition immatérielle de l'activité de location de vidéogrammes. Le consommateur achète le droit de visionner un titre, choisi au sein d'un catalogue, durant un lapse de temps contractuellement défini. Selon le service, le contenu loué peut être téléchargé provisoirement ou regardé en *streaming*.

- La SVOD ou vidéo à la demande par abonnement peut être perçue comme une transposition du modèle de la télévision payante ou de celui de la location de vidéogrammes par abonnement. Le consommateur achète le droit d'accéder à un catalogue régulièrement renouvelé de titres qu'il peut visionner à volonté. Familière des innovations tarifaires283, la société Netflix propose une variante de la formule par abonnement. Comme dans le modèle de la licence familiale, courant sur le marché du logiciel, le prix évolue en fonction du nombre d'écrans adressables et du nombre "d'utilisateurs simultanés". Ci-après, une capture écran illustrant l'offre tarifaire de Netflix en France.

- Enfin, il existe de rares services de FVOD (*Free Video On Demand*), à l'image de Viewster, qui permettent d'accéder gratuitement à une offre de films et autres contenus professionnels de type télévisuel. Ils sont entièrement financés par la vente d'espaces publicitaires sous la forme de bannières ou de spot *in-stream*.

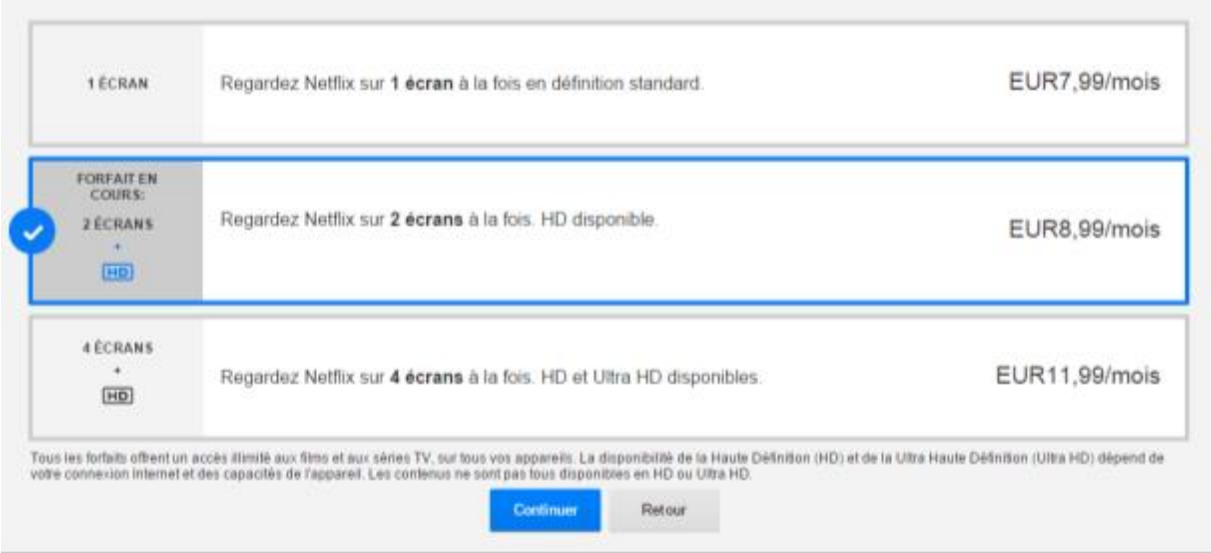
---

[282] Voir glossaire.

[283] Netflix fut l'une des premières sociétés à adapter le modèle de l'abonnement à l'activité de location de vidéogrammes dès 1999.

Figure 89 : Capture d'écran du site netflix.com illustrant les formules tarifaires proposées en France

(Milliards EUR, %)



Source : netflix.com. Page consultée le 03/09/2015.

Les services de vidéo à la demande peuvent eux-aussi être commercialisés dans le cadre d'offres groupées. Deux cas apparaissent :

- comme nous l'avons évoqué plus haut, les services de télévision de rattrapage des chaînes à péage sont inclus dans les abonnements aux services linéaires ;
- l'accès au service Amazon Prime Instant Video, accessible en Allemagne et au Royaume-Uni, est par sa part subordonné à la souscription au statut de client Premium (Prime) d'Amazon.

Les modèles innovants des services illicites

Les modèles économiques de la vidéo à la demande légale ne sont donc pas en rupture avec ceux des médias vidéo historiques dont ils sont, pour la plupart des transpositions à l'univers en ligne et immatériel. *A contrario*, les offres de vidéo illicites sont financées par des modèles économiques propres à l'Internet dont le *freemium* et le mécénat.

Les modèles *freemium*

Défini par Chris Anderson dans *Free : The future of a radical price*[284], le terme *freemium* désigne un modèle d'affaires où le service est financé par une faible proportion d'utilisateurs

[284] ANDERSON Chris, *Free: The future of a radical price*. Random House Business, 2009, p. 274.

payants. Dans la pratique, l'accès gratuit au service est possible suivant certaines limitations techniques (limitation temporelle, qualité dégradée, etc.) ou liée au volume de contenus disponibles (seule une partie du catalogue est accessible gratuitement). Ces limitations peuvent être levées moyennant la souscription d'une formule premium. Il s'agit notamment du modèle employé par Hulu/Hulu Plus (limitation dans l'accès aux contenus) ou la plupart des services de streaming audio tels que Spotify, Deezer ou Pandora (limitations techniques). Le modèle freemium est souvent combiné à un financement par la publicité visant à monétiser les utilisations "gratuites". L'objectif du modèle *freemium* est d'attirer un maximum d'utilisateurs *via* l'offre gratuite. La transformation d'une partie de ces utilisateurs en abonnés doit permettre à terme de rentabiliser l'activité.

D'une certaine façon, l'activité des plateformes d'échange de vidéo est en partie basée sur les préceptes du modèle *freemium*. La majorité des utilisateurs actifs du service, c'est-à-dire des personnes physiques et morales possédant un compte et téléversant régulièrement des vidéos sur leurs chaînes en vue de monétiser une audience, sont des utilisateurs gratuits. Seul un petit nombre d'utilisateurs professionnels et semi-professionnels paient pour accéder aux fonctionnalités avancées du site. Plus évident, les services de téléchargement direct et de *streaming* illégaux proposent pour la plupart une double formule d'accès[285], typique des modèles *freemium* :

- un premier palier d'accès gratuit aux performances limitées (temps de visionnage réduit, débit limité, impossibilité de télécharger plusieurs fichiers simultanément) ;
- un second palier d'accès par abonnement. Cette offre payante ouvre des fonctionnalités supplémentaires, dont :
    - un débit accru pour le téléversement et le téléchargement de fichiers ;
    - une capacité de stockage accrue pour les fichiers téléversés ;
    - la possibilité de visionner des contenus sans limite de temps ;
    - la possibilité de télécharger plusieurs fichiers en parallèle.

[285] IDATE pour l'HADOPI. *Etude du modèle économique de sites ou services de streaming et de téléchargement direct de contenus illicites*. Paris, 2012.

Le modèle du mécénat

Le mécénat est un modèle archétypique de l'Internet et de sa culture de gratuité. Son fonctionnement est simple. Le service est en accès gratuit pour tous les internautes. Son financement provient des dons d'une partie de ses utilisateurs. Le mécénat est souvent utilisé en parallèle du modèle participatif qui repose sur les contributions créatives des utilisateurs. L'encyclopédie en ligne *Wikipedia* est l'exemple le plus connu de service entièrement gratuit, financé par les dons. Dans le domaine de la vidéo, le moteur de recherche de liens *The Pirate Bay* a également mené plusieurs campagnes d'appel aux dons afin de poursuivre son activité. Son utilisation reste très exceptionnelle.

Les recettes de la vidéo à la demande

Selon l'IDATE, le montant total des recettes de la vidéo à la demande légale s'élevait à 19.5 milliards EUR en 2014. La croissance reste très forte (+30.2 % en 2014), mais tend à décliner légèrement. L'Europe est le troisième marché de la vidéo à la demande, avec une part relative de 19.9 %, derrière l'Amérique du Nord (46.5 %), et l'Asie Pacific (25.9 %).

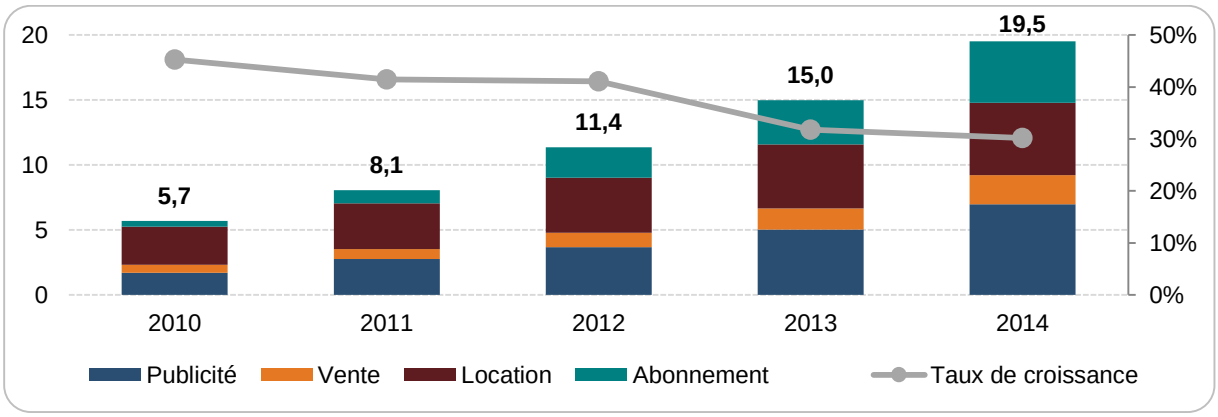
Les recettes publicitaires des plateformes de vidéo communautaires et des services de TVR sont la principale source de financement de la vidéo à la demande. Elles s'élevaient à 7.0 milliards EUR en 2014, en progression de 309.8 % par rapport à 2010. Comme nous l'avons évoqué plus tôt[286], la logique de location tend à prendre le pas sur l'achat définitif dans l'univers immatériel. Les recettes de la VOD locative s'élevaient à 5.6 milliards EUR en 2014 contre 2.2 milliards EUR pour les ventes de copies numériques.

Enfin, les recettes de la vidéo à la demande par abonnement sont celles qui ont progressé le plus fortement au cours des quatre dernières années pour atteindre 4.7 milliards EUR à l'échelle globale en 2014. Entre 2010 et 2014, les revenus de ce segment d'activité ont été multipliés par dix.

[286] Infra p. 107.

Figure 90 : Évolution des recettes de la vidéo à la demande par source dans le monde entre 2010 et 2014

(Milliards EUR, %)



Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

Les recettes de la vidéo à la demande dans les pays visés

Parmi les marchés d'où sont issus les acteurs étudiés, le Royaume-Uni se démarque par un niveau d'avancement bien supérieur, notamment dû à la forte dynamique du marché de la publicité en ligne[287] et à l'implantation précoce d'Amazon (présent *via* sa filiale LOVEFiLM dès 2010) puis de Netflix (depuis 2012) sur le segment de la SVOD. En 2014, les recettes de la vidéo à la demande s'y élevaient à 1.2 milliard EUR, toutes sources de revenus confondues, soit près d'un tiers du marché européen.

A contrario, le marché allemand est proportionnellement peu développé. Les recettes du secteur s'élevaient à 592 millions EUR en 2014, soit moins qu'en France. Ce retard est imputable à une moindre propension à payer des individus pour les produits et services audiovisuels ainsi qu'à un fort conservatisme dans les usages des médias, perceptible dans l'appétit toujours important des consommateurs allemands pour les titres sur supports physiques.

Le marché français est quant à lui caractérisé par une atrophie des ventes de copies numériques et un retard du segment de la SVOD, conséquences d'une première phase de développement de la vidéo à la demande tirée par les offres de VOD locative des opérateurs de télécommunications sur réseaux managés.

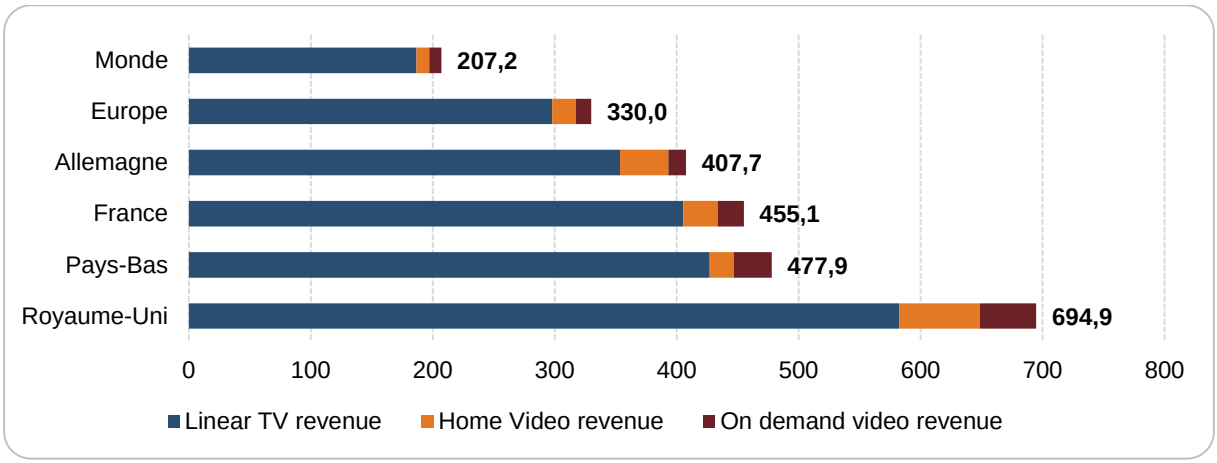
[287] Le Royaume-Uni est le seul pays d'Europe, et *a fortiori* le seul pays au monde où les dépenses des annonceurs en achats d'espace en ligne ont dépassé les achats d'espace TV et presse.

ZENITH OPTIMEDIA. *Advertising Expenditure Forecasts March 2015*. Londres, 2015.

Enfin, le marché néerlandais se distingue par un montant proportionnellement plus élevé des dépenses en abonnements à des services à la demande, stimulées par la présence de Netflix depuis septembre 2013.

Figure 91 : Montants des dépenses des ménages en produits audiovisuels dans le Monde, en Europe et dans une sélection de pays en 2014

(EUR/an)



Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

Table 25 : Évolutions des recettes de la vidéo à la demande par modèle économique dans les pays visés entre 2010 et 2014

(Milliards EUR, %)

	2010	2011	2012	2013	2014	*TC 2010-2014*
Allemagne						
Vente	0,022	0,027	0,036	0,057	0,080	*264,9%*
Location	0,057	0,074	0,133	0,199	0,267	*368,1%*
Abonnement	0,005	0,013	0,020	0,042	0,090	*1695,7%*
Publicité	0,035	0,062	0,110	0,122	0,155	*343,0%*
Total	**0,119**	**0,176**	**0,299**	**0,420**	**0,592**	***397,4%***
France						
Vente	0,002	0,003	0,004	0,005	0,007	*251,6%*
Location	0,139	0,196	0,221	0,284	0,325	*134,7%*
Abonnement	0,011	0,020	0,027	0,043	0,063	*452,3%*
Publicité	0,026	0,081	0,083	0,136	0,224	*761,5%*
Total	**0,178**	**0,300**	**0,335**	**0,468**	**0,619**	***248,0%***
Pays-Bas						
Vente	0,002	0,006	0,011	0,015	0,019	*837,4%*
Location	0,022	0,034	0,057	0,071	0,085	*287,4%*
Abonnement	0,004	0,005	0,008	0,019	0,039	*864,3%*
Publicité	0,017	0,035	0,032	0,069	0,091	*426,0%*
Total	**0,045**	**0,080**	**0,107**	**0,174**	**0,234**	***416,2%***
Royaume-Uni						
Vente	0,049	0,051	0,055	0,076	0,109	*122,5%*
Location	0,225	0,251	0,316	0,419	0,536	*138,1%*
Abonnement	0,028	0,030	0,083	0,173	0,285	*932,1%*
Publicité	0,063	0,126	0,169	0,216	0,307	*388,4%*
Total	**0,365**	**0,458**	**0,623**	**0,884**	**1,237**	***239,3%***

Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

Table 26 : Évolutions des recettes de la vidéo à la demande par modèle économique dans les pays visés entre 2010 et 2014

(Milliards EUR, %)

	2010	2011	2012	2013	2014	TC 2010-2014
Allemagne						
Vente	18,5%	15,3%	12,1%	13,6%	13,6%	*-26,6%*
Location	47,9%	42,1%	44,3%	47,3%	45,1%	*-5,9%*
Abonnement	4,2%	7,4%	6,7%	10,0%	15,2%	*261,0%*
Publicité	29,4%	35,2%	36,8%	29,1%	26,2%	*-10,9%*
France						
Vente	1,1%	1,0%	1,2%	1,1%	1,1%	*1,0%*
Location	77,8%	65,3%	66,0%	60,6%	52,5%	*-32,6%*
Abonnement	6,4%	6,8%	8,0%	9,2%	10,2%	*58,7%*
Publicité	14,6%	27,0%	24,8%	29,1%	36,2%	*147,6%*
Pays-Bas						
Vente	4,4%	7,5%	10,1%	8,7%	8,0%	*81,6%*
Location	48,5%	41,9%	53,0%	40,8%	36,4%	*-24,9%*
Abonnement	8,9%	6,6%	7,3%	10,8%	16,7%	*86,8%*
Publicité	38,2%	44,0%	29,6%	39,7%	38,9%	*1,9%*
Royaume-Uni						
Vente	13,5%	11,1%	8,8%	8,6%	8,8%	*-34,4%*
Location	61,7%	54,9%	50,8%	47,4%	43,3%	*-29,8%*
Abonnement	7,6%	6,6%	13,3%	19,6%	23,1%	*204,2%*
Publicité	17,2%	27,4%	27,1%	24,4%	24,8%	*43,9%*

Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

3.1.5. L'évolution du modèle économique de l'audiovisuel

Pour l'heure, l'équilibre financier du secteur de l'audiovisuel n'est pas bouleversé par les effets de la convergence. Les revenus de la télévision linéaire continuent de croître et comptent toujours pour environ 90 % du marché final de la vidéo, chiffre stable sur la période 2010-2014. L'essentiel des effets de substitution semble, pour le moment, s'opérer entre les secteurs de la vidéo physique et de la vidéo à la demande. Cette dynamique se vérifie dans l'ensemble des zones.

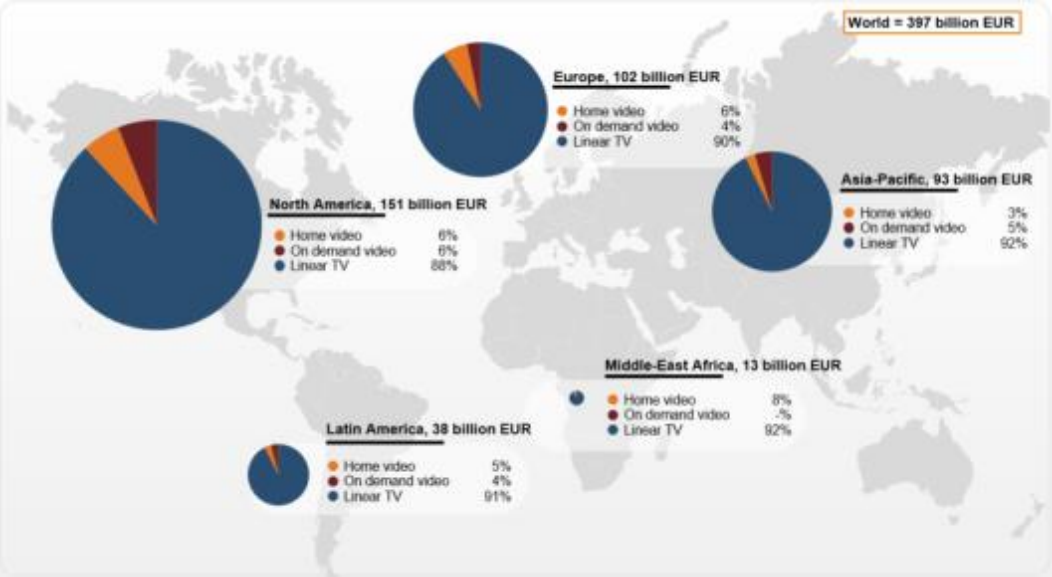
Des signes d'essoufflement commencent néanmoins à poindre. La croissance des recettes de l'audiovisuel tend à faiblir à l'échelle mondiale et plus encore dans les marchés les plus avancés d'Amérique du Nord et d'Europe[288]. En cause, un ralentissement de la progression des dépenses des ménages en produits et services audiovisuels qui commencent à stagner voire à reculer dans certains pays. En Europe, il n'a progressé que de 0.5 % par an en moyenne entre 2010 et 2014 contre une hausse de 2.5 % par an à l'échelle mondiale. Il a même reculé de 1.1 % par an en moyenne en France au cours de la même période. Dans un contexte d'inflation du temps de consommation de la vidéo au sens large, ce déclin est

[288] Infra p. 178.

principalement lié à une baisse des prix des titres à l'unité au passage d'un univers physique à un univers immatériel ainsi qu'au manque à gagner imputable au piratage électronique. De plus, le *cord-cutting* menace la première source de revenus de l'audiovisuel : la télévision à péage. Si ses effets sont encore imperceptibles en Europe[289], une substitution massive des usages de la télévision payante au profit des différentes formes de vidéo à la demande serait prompte à déstabiliser durablement le modèle de financement de l'audiovisuel, tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Figure 92 : Distribution des recettes de l'audiovisuel par zone en 2014

(Milliards EUR, %)



Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

Le financement de l'audiovisuel dans les pays visés

Les marchés nationaux d'où sont issus les acteurs étudiés sont considérés comme avancés. En 2014, le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France pointaient respectivement au quatrième, cinquième et sixième rang mondial en matière de recettes générées par les produits et services audiovisuels, derrière les Etats-Unis, la Chine et le Japon. Le marché néerlandais, bien que plus en retrait dans ce classement pour des raisons de taille, est l'un des plus développés d'Europe avec des niveaux de revenus des produits et services audiovisuels par ménage supérieurs à ceux enregistrés en Allemagne et en France.

Comme à l'échelle mondiale, l'équilibre du financement de l'audiovisuel n'est pas bouleversé dans les marchés visés. Cependant, la part des recettes de la télévision y est historiquement

[289] Infra p. 130-137.

moindre qu'à l'échelle mondiale ou européenne, du fait du niveau de développement plus important du marché de la vidéo physique, resté au stade embryonnaire dans les marchés émergents. De la même façon, les revenus de la vidéo à la demande y croissent plus rapidement que dans les autres marchés de la zone et représente une proportion plus grande des recettes du secteur en 2014.

Table 27 : Évolutions des recettes de l'audiovisuel dans les pays visés entre 2010 et 2014

(Milliards EUR, %)

	2010	2011	2012	2013	2014	TC 2010-2014
Allemagne						
Télévision	12,975	13,263	13,559	13,884	14,333	*10,5%*
Vidéo physique	1,635	1,638	1,599	1,619	1,608	*-1,7%*
Vidéo à la demande	0,119	0,176	0,299	0,420	0,592	*397,4%*
Total	**14,730**	**15,077**	**15,456**	**15,922**	**16,533**	***12,2%***
France						
Télévision	11,479	11,757	11,810	11,746	11,729	*2,2%*
Vidéo physique	1,429	1,285	1,139	0,950	0,816	*-42,9%*
Vidéo à la demande	0,178	0,300	0,335	0,468	0,619	*248,0%*
Total	**13,085**	**13,342**	**13,283**	**13,164**	**13,165**	***0,6%***
Pays-Bas						
Télévision	3,059	3,166	3,147	3,152	3,241	*5,9%*
Vidéo physique	0,339	0,301	0,236	0,181	0,151	*-55,5%*
Vidéo à la demande	0,045	0,080	0,107	0,174	0,234	*416,2%*
Total	**3,444**	**3,547**	**3,491**	**3,507**	**3,626**	***5,3%***
Royaume-Uni						
Télévision	13,383	13,991	14,205	14,787	15,561	*16,3%*
Vidéo physique	2,625	2,509	2,235	1,967	1,769	*-32,6%*
Vidéo à la demande	0,365	0,458	0,623	0,884	1,237	*239,3%*
Total	**16,372**	**16,958**	**17,063**	**17,638**	**18,568**	***13,4%***

Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

Table 28 : Évolutions de la distribution des recettes de l'audiovisuel dans les pays visés entre 2010 et 2014

(%)

	2010	2011	2012	2013	2014	TC 2010-2014
Allemagne						
Télévision	88,1%	88,0%	87,7%	87,2%	86,7%	*-1,6%*
Vidéo physique	11,1%	10,9%	10,3%	10,2%	9,7%	*-12,4%*
Vidéo à la demande	0,8%	1,2%	1,9%	2,6%	3,6%	*343,1%*
France						
Télévision	87,7%	88,1%	88,9%	89,2%	89,1%	*1,6%*
Vidéo physique	10,9%	9,6%	8,6%	7,2%	6,2%	*-43,2%*
Vidéo à la demande	1,4%	2,3%	2,5%	3,6%	4,7%	*245,9%*
Pays-Bas						
Télévision	88,8%	89,2%	90,2%	89,9%	89,4%	*0,6%*
Vidéo physique	9,9%	8,5%	6,8%	5,2%	4,2%	*-57,8%*
Vidéo à la demande	1,3%	2,3%	3,1%	5,0%	6,4%	*390,4%*
Royaume-Uni						
Télévision	81,7%	82,5%	83,3%	83,8%	83,8%	*2,5%*
Vidéo physique	16,0%	14,8%	13,1%	11,1%	9,5%	*-40,6%*
Vidéo à la demande	2,2%	2,7%	3,6%	5,0%	6,7%	*199,2%*

Source : IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*, 2015.

3.2. LE MARCHE DES DROITS DE PROGRAMMES : L'EXCLUSIVITE REMISE EN QUESTION

Contrairement au marché des droits des contenus musicaux, où les échanges consistent principalement dans l'achat de licences globales[290] de diffusion, les transactions entre les ayants-droit de programmes et les éditeurs de services de médias audiovisuels sont basés sur des contrats d'exclusivité[291]. Dans ce paradigme, la valeur d'usage et *a fortiori*, la valeur marchande des contenus constituants les grilles de programmation des chaînes de télévision linéaires ou les catalogues des services à la demande est liée à leur rareté, c'est-à-dire à l'impossibilité d'accéder à ces titres *via* un autre canal de distribution à des conditions tarifaires et dans un cadre technique équivalents. Cette exclusivité est tridimensionnelle. Elle se définit dans l'espace, dans le temps et selon l'étendue des terminaux adressables :

- la dimension territoriale : les droits des programmes sont le plus souvent vendus pour leur exploitation sur un territoire national donné ou dans certains cas, pour leur exploitation à l'échelle d'un bassin linguistique ;
- la dimension temporelle s'applique exclusivement aux programmes de stock ou programmes patrimoniaux : les droits sont attribués pour une période de temps définie, on parle alors "d'exclusivité chronologique" ;
- la dimension technique : les droits sont vendus séparément pour la télévision, l'Internet fixe et les terminaux mobiles quand bien même un acteur peut acquérir les trois, ce qui tend à devenir la norme.

Les modèles d'activité et les positionnements stratégiques des éditeurs de services de médias audiovisuels sont intrinsèquement liés à cette exclusivité. Par exemple : le positionnement haut de gamme d'une chaîne payante premium dépend des valeurs d'usage unitaires des programmes constituant sa grille qui est elle-même liée l'impossibilité absolue (dans le cas d'une retransmission sportive par exemple), ou temporaire de visionner ces contenus sur

[290] Voir Glossaire.

[291] Hors exclusivités contractuelles. Ce modèle s'applique notamment à la radio. Il tend à évoluer avec le développement des services de streaming audio sur Internet, Spotify en tête. De plus en plus, les ayants-droit cherchent à maîtriser leur distribution au cas par cas, dénonçant le faible niveau des redevances versées par les services en ligne au regard des pertes enregistrées sur le marché de la musique physique.

d’autres chaînes TV ou à la demande. De la même façon, une chaîne nationale historique se différencie d'une nouvelle entrante par la récence des contenus qu'elle diffuse, en plus de leur niveau de qualité supposé supérieur.

Ce modèle transactionnel basé sur l’exclusivité ne dépend pas uniquement d'une normalisation des pratiques contractuelles. Il est également soutenu par des outils réglementaires tels que la chronologie des médias, soit l'enchaînement obligatoire des fenêtres d'exploitation des films de cinéma par canal de distribution, et les lois anti-piratage. En effet, les protocoles d'accès illicites aux programmes audiovisuels permettent potentiellement d'accéder à tout moment à n'importe quel titre, ce qui porte atteinte à leur attractivité et donc, à leur valeur marchande. Les différents dispositifs de lutte contre la contrefaçon audiovisuelle contribuent ainsi à entretenir la rareté des contenus et donc, au maintien de leur valeur d'usage et des niveaux de prix sur le marché des droits et le marché final.

3.2.1. De la valeur des programmes audiovisuels

Les offres de contenus vidéo, distribuées dans le cadre de la programmation d'une chaîne de télévision linéaire ou du catalogue d'un service à la demande, consistent dans un ensemble, le plus souvent hétérogène, de films de cinéma, de captations d'événements et de contenus expressément produits en vue d'une diffusion TV ou pour une distribution à la carte. Ces contenus vidéo sont qualifiés de programmes audiovisuels.

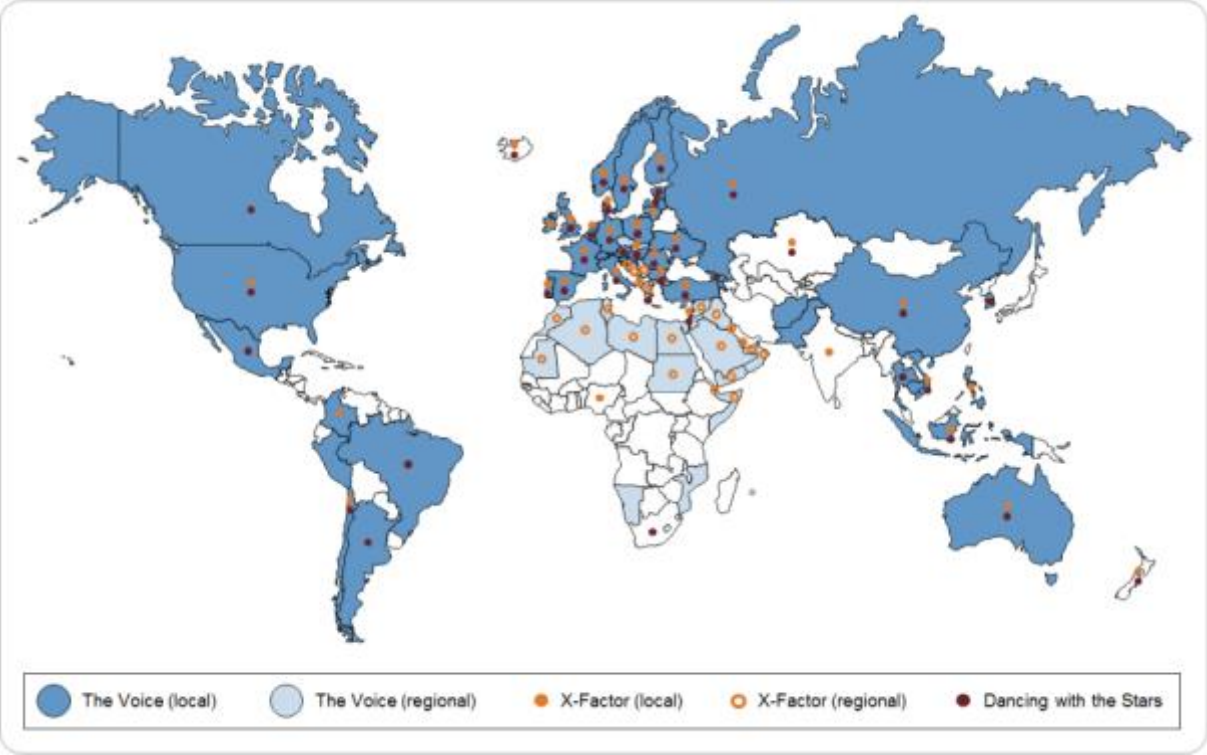
On distingue généralement trois types de programmes audiovisuels : les programmes de stock, qui conservent une partie de leur valeur d'usage après leur première diffusion nationale, les retransmissions d'événements, et les programmes de flux qui perdent la quasi-totalité de la leur une fois rendus publics. Cette distinction implique des particularités économiques. Les programmes de stock sont également appelés programmes patrimoniaux. Il s'agit notamment des films de cinéma et autres fictions, des documentaires, des spectacles vivants enregistrés, de l’animation, des magazines et en général, des programmes sans lien direct avec l'actualité. Ils sont concédés dans le cadre de contrats d'exclusivité temporelle.

Dans le cas des retransmissions d'événements, les droits sont vendus et acquis avant la production du contenu, c’est-à-dire avant sa captation. C'est notamment le cas des droits des manifestations sportives qui sont parfois négociées pour plusieurs saisons ou plusieurs éditions. Enfin, les droits des programmes de flux sont le plus souvent produits en interne par les éditeurs de chaînes TV (notamment en ce qui concerne les inter-programmes,

l'information et les magazines de reportage) ou commandés à un producteur prestataire en vue d'une diffusion unique (jeux, téléachat, talk-shows, téléréalité et magazines de divertissement)[292]. Du fait de leur valeur d'usage éphémère, ces productions ne sont pas revendues en l'état. Elles peuvent néanmoins se négocier sous la forme de formats[293], c'est-à-dire de concepts d'émission. Ces formats adoptent certaines propriétés des contenus patrimoniaux. Ils peuvent être revendus sur le marché local, lorsqu'ils ont cessé d'être diffusés par leur commanditaire initial, mais leur vocation première est de trouver des acquéreurs à l'étranger, où ils feront l'objet d'une adaptation locale.

Ci-après l'exemple de la présence à l'international de trois formats de programmes conçus par des sociétés européennes.

Figure 93 : Illustration de la présence des formats *The Voice, X-Factor* et *Dancing with the Stars* à l'international au 31 décembre 2014



Source : IDATE d'après opérateurs, *La mondialisation de l'industrie audiovisuelle*, Avril 2015.

[292] LE CHAMPION, Rémy. DANARD, Benoît. *Les programmes audiovisuels*, Paris, Coll. Repères, La découverte, 2014.

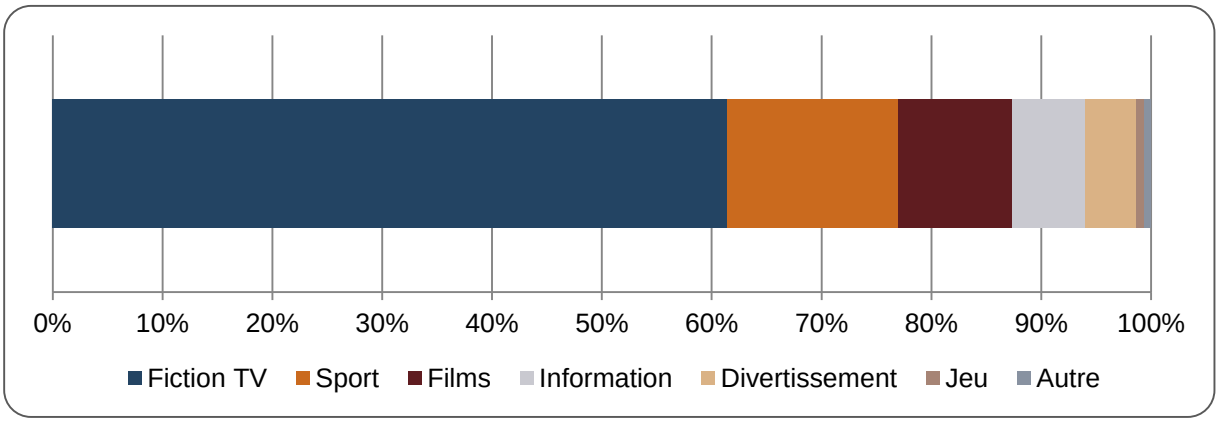
[293] Infra p.207.

La notion de genre

Certains genres de programmes sont réputés porteurs d'une plus grande valeur d'usage. Ils permettent de réunir une audience plus grande et augmentent la propension à payer des abonnés potentiels. Parmi eux : les films de cinéma, les séries TV, le sport et les programmes de divertissement basés sur des formats internationaux. Sur ces segments, la demande excède généralement l'offre. Cette attractivité transparaît aisément à la vue de meilleures audiences par genre. Ainsi en France, 61.4 % des 50 meilleures audiences annuelles au cours de la décennie s'étalant de 2003 à 2012 ont été réalisées par des fictions TV, 15.6 % par des retransmissions d'événements sportifs et 10.4 % par des films de cinéma. Arrivent ensuite des programmes de flux : de l'information, des divertissements et des jeux. Cette hiérarchie est respectée dans les quatre pays visés par l'étude[294].

Figure 94 : Répartition des 50 meilleures audiences cumulées de la télévision française par genre de 2003 à 2012

(%)



Source : CNC, *L'audience* de *la télévision*, Paris, 2014.

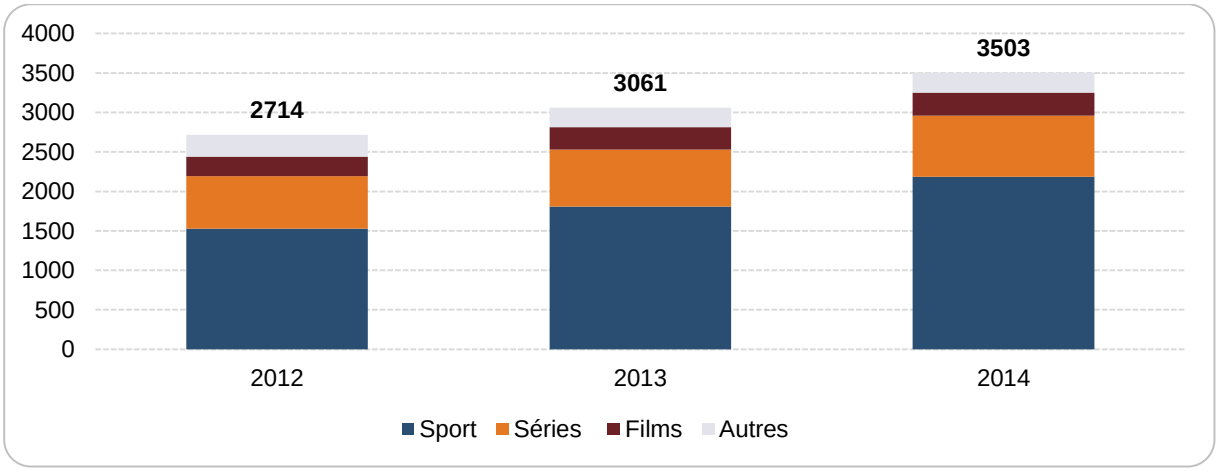
Du fait de leur valeur d'usage plus importante, ces programmes se négocient plus cher sur le marché des droits. À titre d'illustration, le montant des dépenses des chaînes payantes britanniques en droits de retransmissions sportives, en fiction TV (principalement des séries) et en films de cinéma comptait pour respectivement 62.4 %, 22.0 % et 8.3 % du montant total du montant total de leurs investissements en programmes audiovisuels en 2014. Au final, ces chaînes n'auront dépensé que 7.2 % de leur budget programmes pour d'autres genres de contenus. Cette part relative a décliné de 2.9 points entre 2012 et 2014. Notons que ce constat

[294] IDATE. *Analyse comparative des modalités de régulation entre le contenu gratuit et payant des émissions sportives à la télévision au sein de l'Union européenne*. Étude réalisée à l'attention du Ministère de la Jeunesse, des Sports, de l'Education populaire et de la Vie associative, Montpellier, 2014.

n'est pas propre aux chaînes payantes. Il se vérifie également à l'échelle de l'ensemble des diffuseurs britanniques[295].

Figure 95 : Évolution des dépenses des chaînes payantes en programmes par genre au Royaume-Uni entre 2012 et 2014

(Millions GBP)



Source : OFCOM. *Communications Market Report*, Londres, éditions 2014 et 2015[296].

Le critère de l'origine des fictions

La valeur des contenus n'est pas homogène au sein d'une même unité de genre. Ainsi, tous les films de cinéma n'ont pas la même valeur d'usage et tous ne se négocient pas au même prix sur le marché des droits. Il en va de même sur le segment des séries. Sans chercher à réduire le pouvoir d'attraction de ces contenus à ce seul critère, nous remarquons néanmoins une forte corrélation entre l'origine des programmes de fiction et leur capacité à capter voire à fédérer (dans le cas d'une série) un large public.

Pour l'exprimer de façon caricaturale, les productions nationales et les titres en provenance des États-Unis sont généralement plus populaires que les autres. Ci-dessous, l'exemple de la répartition des 10 meilleures audiences des films de cinéma et des 10 meilleures audiences moyennes des séries TV[297] par origine dans les quatre marchés visés par l'étude en 2013[298].

---

[295] Infra p. 206-207.

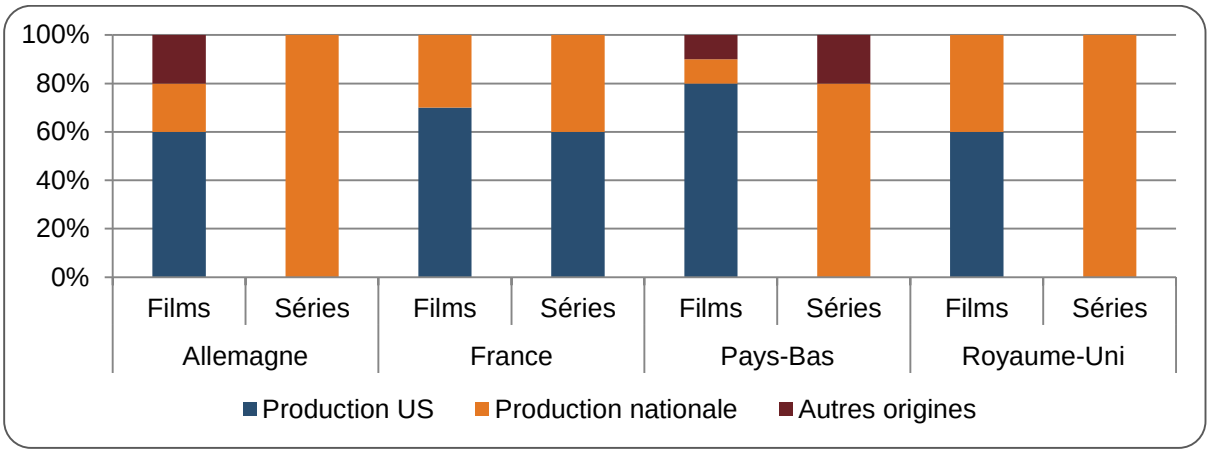
[296] OFCOM. *Communications Market Report*. Londres, Août 2014.

OFCOM. *Communications Market Report*. Londres, Août 2015.

[297] Pour les séries, le classement est réalisé sur la base de la moyenne des audiences réalisées par les épisodes d'une même série diffusés au cours de l'année calendaires 2014.

Figure 96 : Meilleures audiences des films de cinéma et des séries TV par origine dans les pays visés par l'étude en 2013

(%)



Source : IP-NETWORK. *TV key facts 2014*, Luxembourg, 2014.

Dans tous les cas, on remarque une nette préférence des téléspectateurs pour les films produits aux États-Unis tandis que sur le segment des séries TV, ce sont en général les productions nationales qui réunissent les plus larges audiences. La France se démarque néanmoins du fait de la plus grande appétence du public hexagonal pour les séries US.

Si ces orientations relèvent évidemment des goûts des téléspectateurs, elles sont également influencées par des obligations légales en matière d'exposition et d'investissements dans la production d'œuvres nationales et européennes. Le tropisme particulier du public français pour les séries US est quant à lui liés aux stratégies de programmations et de production des chaînes nationales (principalement des chaînes en clair) qui sont contraintes par une séparation tacite entre les activités de production et d'édition imposée par des obligations spécifiques d'investissement dans la production indépendante.

Les obligations de diffusion et d'investissement dans la production audiovisuelle

Le cadre général de la politique européenne en matière d'audiovisuel est défini par la Directive 89/552/EEC du 3 Octobre 1989[299], dite Directive Télévision sans Frontière (TVSF), révisée par la Directive 2010/13/UE du 10 mars 2010[300], dite Directive sur les Services de

[298] IP-NETWORK. *TV key facts 2014*. Luxembourg, 2014.

[299] http://junon.u-3mrs.fr/u3ired01/Main%20docu/tv/Directive%20TSF.pdf. Page consultée le 29/06/2014.

[300] http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:095:0001:0024:fr:PDF. Page consultée le 29/06/2014.

Médias Audiovisuels (SMAV), qui prend notamment acte de l'apparition des services de vidéo à la demande. Ces directives prévoient un certain nombre de conditions générales couvrant l'identification des fournisseurs de services de médias, certaines exigences qualitatives concernant les communications commerciales, le parrainage et le placement de produits, l'interdiction de l'incitation à la haine, l'accessibilité pour les personnes handicapées ainsi que des quotas de diffusion et de production visant d'une part promouvoir la diversité, et d'autre part à soutenir l'activité des industries de programmes européennes.

Ainsi depuis la Directive TVSF :

- les radiodiffuseurs (comprendre ici les éditeurs de chaînes de télévision linéaire) doivent réserver une proportion majoritaire de leur temps de diffusion à des œuvres européennes ;
- les radiodiffuseurs sont tenus de consacrer au moins 10 % de leur temps de diffusion ou 10 % de leur budget de programmation à des œuvres européennes émanant de producteurs indépendants.

Depuis la publication de la Directive SMAV, les services de médias audiovisuels à la demande doivent respecter les mêmes quotas. Ils sont par ailleurs soumis à une disposition particulière les obligeant à proposer une proportion importante d'œuvres européennes au sein de leurs catalogues[301]. Les Etats membres sont tenus de présenter tous les quatre ans à la Commission un rapport sur la mise en œuvre de cette politique de promotion de la production européenne.

Notons que ces obligations font office de seuil minimal. Les régulateurs nationaux peuvent choisir d'opter pour des approches plus ou moins coercitives pour s'assurer de leur respect. Ils peuvent par ailleurs décider de majorer les quotas européens voire d'y adjoindre des sous-quotas visant à soutenir leur production nationale.

Deux approches s'opposent :

- L'Allemagne, les Pays-Bas et le Royaume-Uni, ont opté pour une transposition *a minima* de la Directive ;

[301] DIRECTIVE 2010/13/UE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL, Journal officiel de l'Union européenne, édition du 15/04/2010

- La France a pour sa part mis en place une réglementation plus contraignante, fixant des objectifs chiffrés, différents selon l'orientation thématique de la chaîne, et des pénalités en cas de non-respect des objectifs. Un détail des obligations des fournisseurs de médias audiovisuels linéaire et à la demande en matière de programmation et d'investissement dans la production audiovisuelle et cinématographique est disponible sur le site du CSA[302].

La séparation des activités de production et d'édition en France

Le secteur de la production audiovisuelle en France s'est développé en réaction par rapport au modèle monolithique historique de l'ORTF. La première pierre à l'édifice fut le Décret n°90-67 du 17 janvier 1990, également appelé "Décret Tasca" (du nom de la ministre déléguée à la communication de 1988 à 1991). Ce Décret instaure pour la première fois des quotas de production indépendante appliqués au cinéma et aux œuvres audiovisuelles[303]. La définition même de la notion de "producteur indépendant" ainsi que les volumes d'investissement imposés vont avoir des conséquences structurantes sur l'industrie française de l'audiovisuelle et *a fortiori*, sur les stratégies de production et de programmation des chaînes de télévision.

Les premières définitions des sociétés de production indépendantes sont édictées par les Articles 3-2 et 11 du Décret précité. Sont ainsi considérées comme des entreprises indépendantes d'une chaîne :

- les sociétés de production cinématographiques dont une chaîne ne détient pas, directement ou indirectement, plus de 15 % du capital social ; avec laquelle l'éditeur n'a pas de liens constituant entre eux une communauté d'intérêts durable.

- les sociétés de production audiovisuelles dont une chaîne ne détient pas, directement ou indirectement, plus de 5 % du capital social ; qui n'est pas détentrice, directement ou indirectement, de plus de 5 % du capital d'une chaîne ; avec laquelle l'éditeur n'a pas de liens constituant entre eux une communauté d'intérêts durable.

Par ailleurs, respectivement 75 % et 2/3 des investissements obligatoires des chaînes dans la production cinématographique et audiovisuelle doivent faire l'objet de contrats avec des

[302] http://www.csa.fr/Television/Le-suivi-des-programmes/La-production-des-oeuvres.

Page consultée le 23/09/2015.

[303] Voir Glossaire.

entreprises de production indépendantes. À ce stade ces obligations concernaient uniquement les chaînes publiques et les services de télévision diffusés en clair par voie hertzienne terrestre (Canal+ bénéficie historiquement d'un statut particulier).

Outre les questions de définition et d'obligations d'investissement, le Décret n°90-67 du 17 janvier 1990 limite la durée des droits de diffusion exclusifs acquis par les éditeurs contribuant au financement d'une œuvre audiovisuelle à quatre ans à compter de sa livraison. Elle peut être de cinq ans lorsque plusieurs sociétés ou services participent au financement de l'œuvre. En ce qui concerne le cinéma, les contrats d'achats de droits de diffusion sont tenus de déterminer un prix d'acquisition distinct pour chaque diffusion ou rediffusion de l'œuvre.

Ces dispositions initiales ont été renforcées à deux reprises par la suite :

- par la loi n° 2000-719 du 1er août 2000 relative à la liberté de communication qui prévoyait un renforcement des obligations ainsi qu'une extension des obligations de production aux futures chaînes de la TNT et aux services diffusés sur le câble et le satellite[304];
- par le décret n° 2001-609 du 9 juillet 2001 relatif aux chaînes hertziennes qui visait à renforcer la maîtrise des droits des producteurs indépendants sur les programmes, afin de leur permettre d'exploiter ceux-ci de façon plus efficace sur marché secondaire national ainsi qu'à l'international[305].

Ce dernier introduit la notion "d'œuvre indépendante" qui d'une part réduit la durée de détention des droits et limite le nombre de diffusions et de multidiffusions par les éditeurs français de chaîne(s) et d'autre part, les déchoit de leurs parts de coproducteur[306]. Ces dispositions ont été assouplies par la loi sur l'audiovisuel votée en novembre 2013 qui permet à nouveau aux chaînes de détenir des parts de coproduction des œuvres qu'elles financent (dans la limite de 50 %, à condition qu'elles financent au minimum 70 % de l'œuvre ou plus).

[304] http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000402408. Page consultée le 23/09/2015.

[305] http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000021185578&dateTexte=20100703. Page consultée le 23/09/2015.

[306] http://www.senat.fr/rap/r12-616/r12-616_mono.html#toc21. Page consultée le 23/09/2015.

L'objectif louable du Décret Tasca et de ses actualisations était initialement de briser le monopole de la SFP sur le segment de la production audiovisuelle et de favoriser le développement d'un tissu de sociétés de production compétitives. Ses effets à long terme sont plus discutables et critiqués. Les chaînes françaises, qui ne sont pas titulaires des mandats de distributions, c'est-à-dire du droit de commercialiser le programme sur le marché secondaire, se retrouvent dans la position de ne pas pouvoir valoriser sur la durée des contenus qu'elles ont financés majoritairement. Cette situation impacte directement leurs stratégies de programmation.

Aperçu des stratégies de production des chaînes sur le segment de la fiction

Pour les chaînes hertziennes françaises en clair, le recours aux fictions nord-américaines en lieu et place des productions nationales correspond à une stratégie de réassurance. Il s'agit de limiter les risques inhérents à l'investissement dans la production d'une série originale dont le succès est incertain, pour lui substituer une série nord-américaine au succès éprouvé. À titre de comparaison, le prix moyen pour l'acquisition les droits de diffusion d'un épisode de série nord-américaine en première exclusivité oscille entre 100 000 et 250 000 EUR, tandis que le coût de production d'un épisode de série originale varie généralement de 750 000 à 2 millions EUR[307]. Cet investissement paraît élevé pour un contenu qu'il leur est impossible d'espérer amortir au-delà de sa première diffusion et d'éventuelles rediffusions. Une chaîne comme TF1 en France favorisera donc le recours à des séries nord-américaines en *prime time* en parallèle d'une production propre centrée sur les fictions unitaires et des commandes initiales comprenant peu d'épisodes pour les séries.

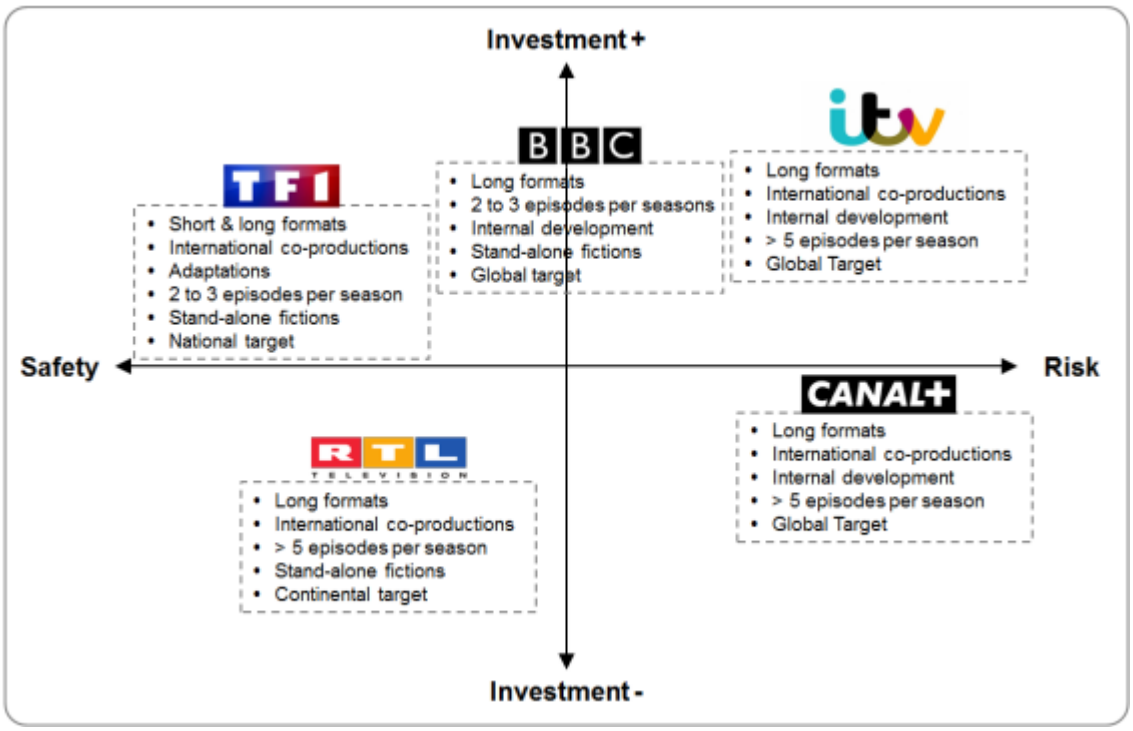
A contrario, des chaînes comme Canal+ en France ou ITV au Royaume-Uni misent réellement sur l'exploitation à l'international des droits de leurs fictions, et développent leurs productions en conséquence :

- les budgets accordés à la phase d'écriture et de développement sont plus importants ;
- les formats 52 minutes sont privilégiés ;
- le niveau de sérialité est important, avec généralement plus de 10 épisodes par saison ;
- la commande initiale porte souvent sur un minimum de deux saisons.

[307] CSA, *La Stratégie éditoriale des chaînes en matière de fiction, Quels ingrédients du renouveau de la fiction française ?* septembre 2014

Cette stratégie plus risquée en termes de coûts permet néanmoins de développer une identité de marque forte en tant qu'éditeur/producteur, et permet d'espérer rentabiliser l'investissement initial grâce aux revenus des ventes à l'international.

Figure 97 : Illustration des stratégies de production de fiction d'une sélection d'éditeurs européens/



Source : IDATE, *La mondialisation de l'industrie audiovisuelle*, Avril 2015

Le segment des retransmissions sportives

À l'instar des programmes de fiction, tous les sports ne sont pas capables de capter une large audience lorsqu'ils sont diffusés à la télévision. À l'échelle d'un pays, seul les sports les plus populaires, dits sports majeurs, permettent de réaliser des scores d'audience élevés. Parmi eux :

- les rencontres – ou les courses dans le cas des sports mécaniques – des championnats et tournois nationaux des sports collectifs et individuels majeurs (football, rugby, etc.) ;
- les retransmissions des rencontres ou courses des championnats et tournois internationaux des sports collectifs et individuels majeurs tels que la Coupe du monde de football ou les tournois du circuit de tennis ATP (dans cette seconde catégorie, les Jeux olympiques tiennent une place à part du fait de leur vocation multidisciplinaire) ;

- certaines retransmissions de sports secondaires mais ciblant un public de passionnés au fort pouvoir d'achat et consentant à payer pour accéder au contenu (le golf par exemple).

Notons que le caractère majeur d'un sport peut varier d'un marché à l'autre, du fait des spécificités culturelles de chaque pays. Aux États-Unis, le football américain et le baseball sont les sports les plus suivis alors qu'ils sont quasi absents des écrans européens. De la même façon la formule 1 est l'un des sports les plus populaires en Europe alors que les citoyens américains suivent en priorité les sports mécaniques locaux tels que les courses de NASCAR.

Signe de leur forte attractivité, les retransmissions d'événements sportifs majeurs, principalement internationaux, occupent régulièrement les premières places des classements annuels des meilleures audiences TV. En France, les 10 meilleures audiences de la télévision de ces 10 dernières années ont ainsi été réalisées par des compétitions internationales de football et de rugby.

Table 29 : Listes des meilleures audiences de la télévision française entre 2003 et 2013

	Titre	Date de diffusion	Audience
1	Football - Coupe du monde (demi-finale) : Portugal - France	mercredi 5 juillet 2006	22,2
2	Football - Coupe du monde (finale) : France - Italie	dimanche 9 juillet 2006	22,1
3	Football - Coupe du monde : Espagne - France	mardi 27 juin 2006	19,6
4	Football - Coupe du monde : Togo - France	vendredi 23 juin 2006	18,3
5	Rugby - Coupe du monde (demi-finale) : Angleterre - France	samedi 13 octobre 2007	18,3
6	Football - Coupe du monde : France - Corée du Sud	dimanche 18 juin 2006	18,1
7	Football - Coupe du monde : Brésil - France	samedi 1er juillet 2006	17,9
8	Rugby - Coupe du monde : Nouvelle-Zélande - France	samedi 6 octobre 2007	16,7
9	Rugby - Coupe du monde (finale) : France - Nouvelle-Zélande	dimanche 23 octobre 2011	15,4
10	Football - Euro : Suisse - France	lundi 21 juin 2004	15,3

Source : IDATE. *Les stratégies OTT des ayants-droit de contenu premium*, Montpellier, Avril 2014. Selon Médiamétrie.

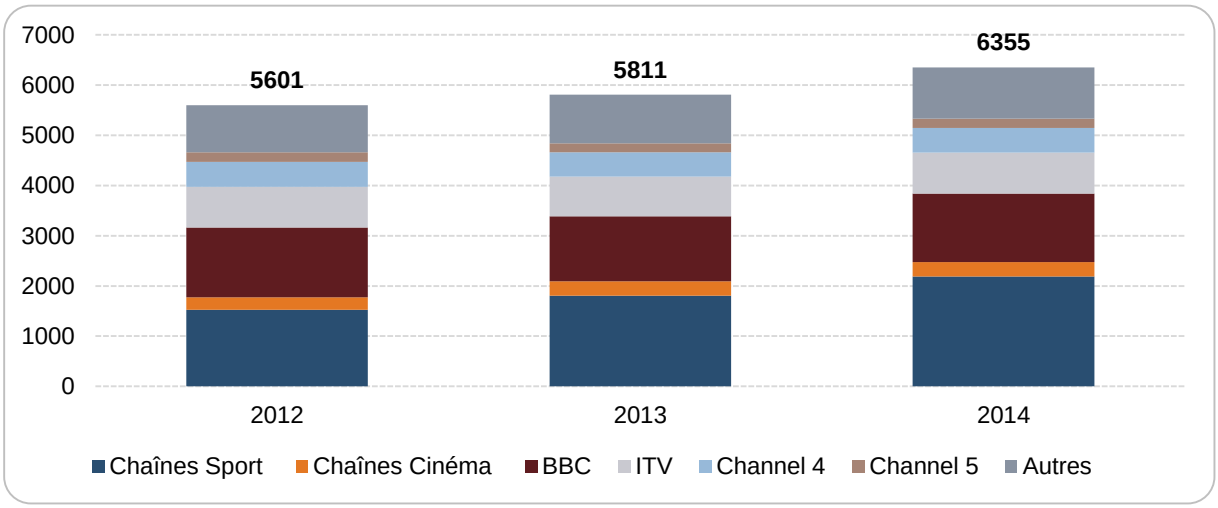
L'inflation des coûts du cinéma des fictions et du sport

Avec l'augmentation de la concurrence sur le marché des droits de programmes audiovisuels, dû à l'augmentation du nombre de chaînes linéaires et à la prolifération des services de vidéo à la demande, qui sont autant de nouveaux débouchés pour les ayants-droit de programmes audiovisuels, les prix sur le marché des droits ont connu une inflation sans précédent au cours de la dernière décennie. Cette inflation est particulièrement marquée sur les segments du cinéma et du sport. Ce phénomène est notamment lié aux stratégies d'exclusivité des chaînes payantes premium qui, afin de maintenir leur niveau de prix sur le marché final et de poursuivre le recrutement de nouveaux abonnés, ont développé des politiques d'achat

massives des droits des films de cinéma et des retransmissions sportives. Dans un contexte de ralentissement du marché publicitaire, la course aux droits des contenus les plus attractifs est devenue veine pour les chaînes en clair qui ont recentré leurs programmations sur d'autres types de contenu, au premier rang desquels on retrouve les formats de programmes de flux.

Cette inflation des coûts du sport et du cinéma, ainsi que les stratégies d'exclusivité des chaînes payantes premium, peuvent être aisément illustrées par l'évolution des dépenses des diffuseurs en programmes audiovisuels par chaîne. Ci-dessous l'exemple britannique.

Figure 98 : Évolution des dépenses des chaînes payantes en programmes par genre au Royaume-Uni entre 2012 et 2014
(Millions GBP)



Source : OFCOM. *Communications Market Report*, Londres, éditions 2014 et 2015[308].

Entre 2012 et 2014, le montant des dépenses des chaînes sportives et des chaînes cinéma britanniques, assimilables aux dépenses des chaînes des bouquets Sky Sport et Sky Movies, ont respectivement progressé de 19.7% et 8.9 % par an en moyenne, alors qu'au cours de la même période, les dépenses des autres chaînes n'ont crû que de 0.6 %.

Le segment des formats de programmes

Apparue aux États-Unis sur le segment du jeu, la commercialisation de formats de programmes s'est intensifiée à partir des années 1990 et connaît aujourd'hui un essor sans précédent. La vente de formats s'applique principalement aux contenus de flux scénarisés

[308] OFCOM. *Communications Market Report*. Londres, Août 2014.

OFCOM. *Communications Market Report*. Londres, Août 2015.

(*scripted*) ou non (*unscripted*). Un format de programme comprend le concept général d'une émission ainsi que l'ensemble des marques associées. Sur le plan pratique, le format, une fois créé, est confié à un distributeur qui a pour charge d'en vendre les droits d'exploitation. Une version différente du format de programme est ensuite réalisée par un producteur local dans chaque pays, ou bassin linguistique, où un diffuseur en a acquis les droits[309].

En réaction à l'inflation des coûts du sport et du cinéma, qui en outre répond mal à leur besoin de régularité et de prédictibilité des scores d'audience, les chaînes en clair on restreint leurs achats sur ces segments pour se recentrer sur les séries et les formats de programmes de flux, notamment des émissions de téléréalité et de *coaching* qui, de par leur sérialité, répondent bien à leurs logiques de rendez-vous. À l'échelle de l'Europe, les éditeurs de chaînes français sont les plus gros consommateurs de formats de programmes. En 2013, les dépenses des chaînes en achats de formats de programmes s'élevaient à plus de 450 millions EUR, en progression de 9.7 % par rapport à 2012[310].

Les principales marques de formats TV en Europe

En Europe, le format d'accès prime time *Come Dine With Me*, distribué par ITV Studios, est le plus répandu et le plus lucratif. En 2013, près de 3 800 heures de ce programme ont été diffusées sur les chaînes de télévision européennes pour un total de 155 millions EUR de recettes générées.

On remarque dans l'ensemble une forte homogénéité dans l'offre de formats diffusés à l'échelle du continent.

Table 30 : Classement des 5 premiers formats de programmes en Europe en nombre d'heures diffusées en 2012 et 2013

Titre	Distributeur	2012	2013
Come Dine With Me	ITV	3 742	3 778
Fish on the Cake	Red Arrow	1 765	1 200
MasterChef	Shine	600	1 199
Who wants to Marry My Son?	Eyeworks	1 037	1 101
Big Brother	Endemol	1 160	1 032

Source : Essential Television Statistics (2014), *La mondialisation de l'industrie audiovisuelle*, Avril 2015

[309] IDATE. *La Mondialisation de l'Industrie de l'audiovisuel*, Montpellier, 2015.

[310] MADIGAN CLUFF. ESSENTIAL TELEVISION STATISTICS. DIGITAL TV RESEARCH. *TV formats in Europe*. Londres. 2014.

Table 31 : Classement des 5 premiers formats de programmes en Europe en recettes générées en 2012 et 2013

Titre	Distributeur	2012	2013
Come Dine With Me	ITV	157.8	154.8
Money Drop	Endemol	169.2	148.7
Deal or No Deal	Endemol	106.7	105.8
The Voice	Talpa	96.5	105.5
Dancing with the Stars	BBC Worldwide	97.2	88.3

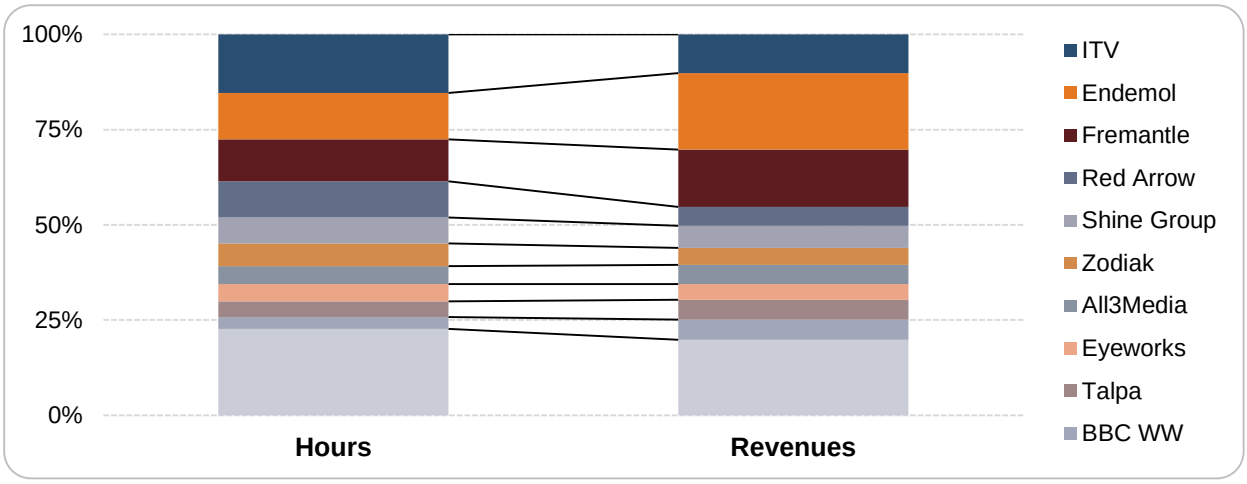
Source : Essential Television Statistics (2014), *La mondialisation de l'industrie audiovisuelle*, Avril 2015

La domination des acteurs britanniques et néerlandais sur le segment des formats

Sur le segment des programmes de flux, et plus particulièrement des formats de programmes, les sociétés britanniques (ITV, Fremantle, Shine Group, All3Media ou BBC Worldwide) et néerlandaises (Endemol et Talpa Media) dominent le marché européen, aussi bien en termes de volume horaire produit qu'en termes de recettes. Elles concentraient respectivement 41.2 % et 25.3 % des 2.2 milliards EUR de recettes générées en 2013.

Figure 99 : Distribution du volume horaire et des revenus générés par la vente des 100 premiers formats de programmes en Europe en 2013

(%)



Source : IDATE d'après Madigan Cluff, 2015.

3.2.2. La territorialité de la concession des droits

La territorialité de la vente des droits d'exploitation des programmes audiovisuels n'est pas la résultante d'une obligation légale. Dans l'absolu, rien n'empêche un éditeur de service(s) de médias audiovisuels d'acquérir les droits d'exploitation exclusifs d'un contenu pour l'Europe, voire pour le monde. Elle est la conséquence de l'organisation multinationale du marché de l'audiovisuel, de la normalisation de pratiques commerciales et de la structure des systèmes de financement de la production d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles.

Des raisons historiques

Dans les pays d'Europe Occidentale, l'activité d'édition de chaînes de télévision a été initiée par des entreprises publiques diffusant des productions nationales. Lors de la libéralisation des activités télévisuelles, les marchés nationaux de la télévision commerciale se sont également développés autour d'acteurs locaux. Certaines lois (notamment en Allemagne et en France) limitent d'ailleurs la part du capital des chaînes pouvant être possédée par un actionnaire étranger. Il en résulte une organisation multinationale des marchés européen et mondial de l'audiovisuel, consistant dans la juxtaposition de marchés nationaux. Malgré la volonté des institutions européennes de créer un marché unique de l'audiovisuel depuis la Directive SMAV, qui garantit notamment la libre circulation des contenus audiovisuels au sein de l'UE, la logique multi-territoriale reste la norme aujourd'hui. Cette organisation commence cependant à céder du fait de :

- l'internationalisation de l'activité de certains éditeurs et distributeurs de chaînes ;
- du déploiement plus aisé l'international de l'activité des *pure-players* de la vidéo à la demande sur l'Internet ouvert ;
- de la disponibilité d'office mondiale des contenus partagés via les protocoles illicites d'accès aux programmes audiovisuels.

Territorialité et financement de la production

Les systèmes de financement de la production cinématographique et audiovisuelle européenne concourent eux aussi à la territorialité de l'exploitation des droits des programmes audiovisuels. Comme nous l'avons décrit plus tôt[311], les éditeurs de services de médias audiovisuels sont soumis à des obligations d'investissements dans la production cinématographique et audiovisuelle européenne et nationale. Du fait de ces investissements, réalisés dans le cadre de coproductions ou de préachats, les éditeurs bénéficient souvent d'une exclusivité chronologique pour l'exploitation des contenus cofinancés sur leur territoire national[312]. Ainsi, les droits d'exploitation pour ces pays ont déjà été concédés et ne peuvent plus être revendus par les producteurs. Notons qu'en ce qui concerne les coproductions

[311] Infra p 200.

[312] OBSERVATOIRE EUROPÉEN DE L'AUDIOVISUEL. *La territorialité et son impact sur le financement des œuvres audiovisuelles*. IRIS Plus, 2015-2, Strasbourg, 2015.

internationales, il est d'usage que chaque partenaire conserve les droits d'exploitation pour son pays respectif[313].

Des pratiques commerciales à la recherche du plus grand profit

Du côté des fournisseurs de programmes également, la concession des droits de programmes pays par pays est la norme. Cette approche par pays n'est pas qu'une résultante de la structuration des marchés de la télédiffusion décrite plus haut, elle est également liée à des stratégies commerciales visant à la mise en concurrence systématique des acteurs locaux en vue de maximiser les recettes dans chacun des marchés cibles. Les seules exceptions à la concession des droits par pays concernent l'octroi de licences pour un bassin linguistique ou pour une zone partageant un environnement socioculturel commun. Ces pratiques commerciales, notamment employées par les *Majors Studios* nord-américains, ont clairement été mises en lumière au cours de l'enquête réalisée à l'issue du projet de rapprochement entre NewsCorp. et BSkyB en 2010[314].

La question de la portabilité

Un service distribué sur l'Internet ouvert est potentiellement accessible n'importe où dans le monde, dès lors que les conditions techniques requises (vitesse de connexion, etc.) sont satisfaites. Cependant l'usage montre que les opérateurs des services en ligne utilisent des méthodes de "blocage géographique" qui empêchent leurs clients d'acheter un contenu ou de souscrire à un service à partir d'un site établi dans un autre pays, ou qui les redirigent automatiquement vers une version locale du service. Par exemple, un abonné à Netflix ayant souscrit au service en Allemagne aura accès à un catalogue différent lorsqu'il voyage en France ou au Royaume-Uni. Le blocage géographique peut également restreindre l'accès des utilisateurs aux services en ligne des chaînes payantes auxquelles ils souscrivent. De fait la portabilité des services audiovisuels, c'est-à-dire la possibilité d'accéder à un contenu pour lequel on a payé en dehors de son pays de résidence, n'est pas effective.

---

[313] OBSERVATOIRE EUROPÉEN DE L'AUDIOVISUEL. *Legal Aspects of International Film Co-Production*. Strasbourg, 2005.

[314] http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m5932_20101221_20310_1600159_EN.pdf. Page consultée le 29/06/2014.

La Commission européenne, par la voix de Margrethe Vestager, s'est déjà déclarée favorable à la portabilité des programmes audiovisuels dans les pays de l'UE[315]. Les éditeurs de chaînes à péage perçoivent comme une menace cette entorse aux règles tacites de territorialité de l'exploitation des droits. Selon eux, une généralisation de la portabilité des programmes aboutirait à des exportations incontrôlées des contenus et services propres à déstabiliser leur activité. Sur le principe, la problématique de la portabilité des programmes se rapproche de celle de la diffusion transfrontalière. Ainsi dans les affaires jointes C-403/08 et C-429/08, relatives à l'utilisation par des cafés-restaurants au Royaume-Uni de cartes de décodeur en provenance de Grèce permettant de contourner les contrats d'exclusivité conclus entre la Premier League de football et les éditeurs de chaînes TV anglaises, l'avocat général Mme Kokott avait rendu des conclusions défavorables aux diffuseurs locaux[316].

3.2.3. La redéfinition de la temporalité de l'accès au contenu

La valeur d'usage des programmes patrimoniaux, et *a fortiori* leur valeur marchande, diminue dans le temps ou plus précisément, elle se dégrade avec l'accumulation et l'augmentation de la fréquence des contacts potentiels avec le public (tous écrans et tous modes de distribution confondus), ce qui implique :

- Que la valeur d'un programme est maximale au moment 0 de sa vie commerciale puis diminue avec le nombre de passage à l'écran. Cette origine peut différer selon les genres. Elle a lieu dans les salles obscures pour les films de cinéma, à la télévision ou à la demande dans le cas des fictions produites par Canal+ ou Netflix par exemple, ou à l'issu de leur exploitation en vidéogrammes pour la majorité des spectacles vivants enregistrés.

- Que la valeur d'un programme est d'autant plus grande qu'il n'est pas disponible simultanément *via* un grand nombre de canaux de distribution.

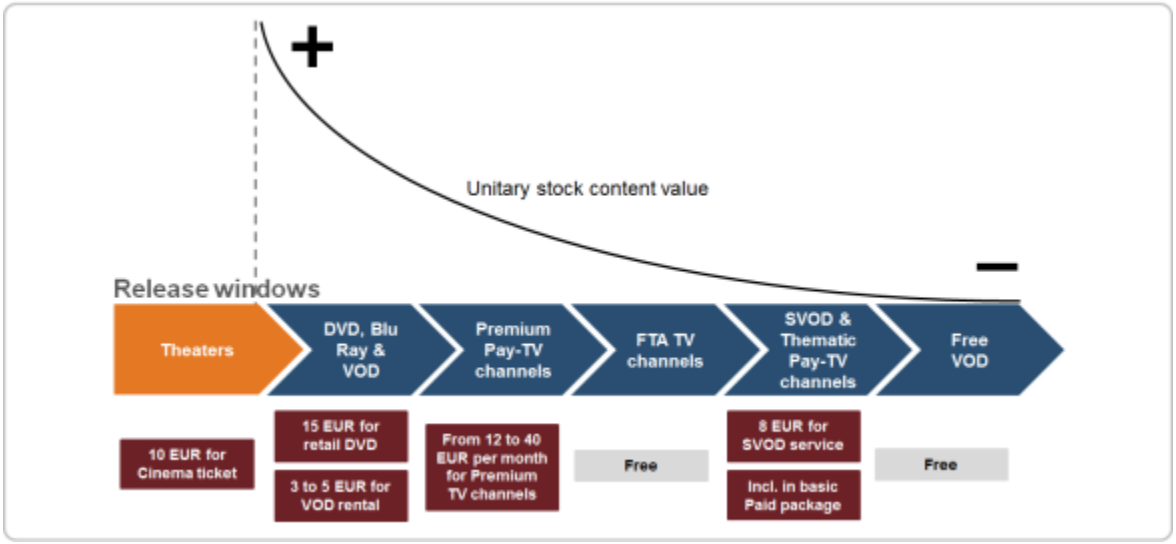
L'exemple des films de cinéma illustre bien le déclin de la valeur marchande d'un programme audiovisuel dans le temps et par extension, du consentement à payer des consommateurs pour y accéder. Alors que le film est totalement inédit (tout du moins à l'échelle nationale), une

[315] http://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/021224039193-sky-uk-et-hollywood-dans-le-collimateur-de-bruxelles-1139314.php. Page consultée le 29/06/2014.

[316] http://archive.dgmic.culture.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=192. Page consultée le 27/09/2014.

partie des consommateurs est prête à payer environ 10 EUR pour assister à une unique projection en salles de cinéma. De deux à quatre mois après sa sortie, certains vont débourser de l'ordre de 15 EUR pour en posséder la copie physique ou numérique (EST) ou à s'acquitter de 3 à 5 EUR pour visionner le titre en VOD locative. De 8 mois à un an après l'exploitation au cinéma selon le pays, le film pourra être vu à la télévision pour la première fois. Il sera alors diffusé par une chaîne payante premium facturée de 12 à 40 EUR par mois. Arrivera ensuite sa première diffusion gratuite où sa valeur marchande se négociera uniquement sur le marché des droits puis son exploitation en vidéo à la demande gratuite ou dans le cadre de la programmation de la d'une chaîne thématique. À ce stade, la valeur marchande unitaire du programme, noyé au sein d'offre pléthorique de chaînes ou de titre à l'unité, atteint son niveau bas. Dans de rares cas, ils peuvent également être proposés en vidéo à la demande gratuite si tant est que son ayants-droit accepte une rétribution minimale à cet effet.

Figure 100 : Évolution de la valeur marchande d'un programme de stock dans le temps



Source : IDATE. *L'économie des contenus numériques*, Montpellier, 2014.

Afin de maintenir la valeur des programmes de stocks dans le temps, les ayants-droit (et dans une moindre mesure les éditeurs de services de médias audiovisuels) organisent leur rareté chronologique grâce à certaines limitations contractuelles :

- limitation de la durée de la concession des droits ;
- limitation du nombre de diffusion ;
- signature de contrat de cession séparé pour chaque canal de distribution (vidéo à la demande à l'acte, vidéo à la demande par abonnement, télévision payante, etc.).

Ces limitations peuvent découler d'une normalisation des pratiques contractuelles (situation d'autorégulation du marché), ou être imposées par la Loi comme en Allemagne ou en France. Outre ces pratiques contractuelles, l'organisation temporelle des fenêtres d'exploitation des contenus audiovisuels par canal de distribution peut être régie par des dispositifs de nature conventionnelle (Pays-Bas, Royaume-Uni) ou réglementaire (Allemagne, France). La chronologie des médias française en est l'exemple le plus abouti.

Principes et usages de l'exclusivité chronologique

La concession des droits des programmes patrimoniaux selon une logique d'exclusivité chronologique sert les intérêts croisés des ayants-droit et des éditeurs de services :

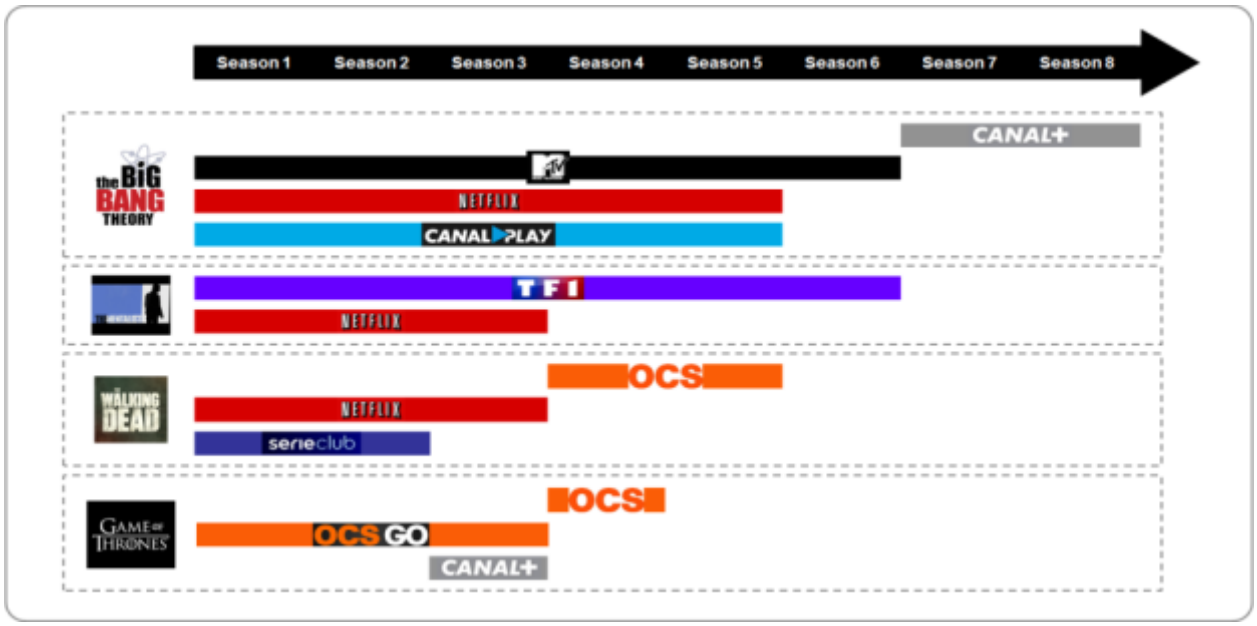
- d'une part, les ayants-droit entretiennent la rareté de leurs produits et multiplient les débouchés possibles pour les droits de leurs programmes ;
- d'autre part, les éditeurs de services de médias audiovisuels peuvent appuyer leurs stratégies d'acquisition de clients ou de conquête d'audience sur des programmes en diffusion exclusive, supposés être porteurs d'une plus grande valeur d'usage.

Du fait de leur prix plus élevé sur le marché des programmes, tous les diffuseurs ne peuvent pas se permettre de proposer des programmes patrimoniaux en première diffusion. En règle générale, les droits des programmes de stocks en première fenêtre sont vendus à des chaînes nationales historiques ou à des chaînes payantes premium. À l'issu de ce premier contrat d'exclusivité chronologique, l'ayant-droit peut revendre les droits de ce même contenu à un autre éditeur voire à plusieurs d'entre eux sur un même territoire. À ce stade de sa vie commerciale, les programmes patrimoniaux ont déjà perdu le plus grosse part de leur valeur d'usage. Ils ne sont plus vendus de façon unitaire. Ils sont négociés sous la forme de *packages*, incluant plusieurs films ou plusieurs saisons d'une même série selon une logique de maximisation du nombre de clients. Cette logique de vente tous azimuts permet notamment d'expliquer la grande homogénéité des catalogues des services des vidéos à la demande en Europe. L'exclusivité perd alors de son caractère absolu pour devenir partielle.

En France par exemple, les droits des épisodes de séries nord-américaines à succès en première diffusion telles que *The Big Bang Theory*, *The Mentalist*, *The Walking Dead* ou *Game of Thrones* sont le plus souvent achetés par des chaînes payantes premium (Canal+, OCS) ou des grandes chaînes nationales en clair (TF1, M6). Les saisons passées (généralement à partir de deux saisons avant la saison en cours) sont pour leur part concédées

sous forme de packages à des chaînes secondaires et/ou à des services de vidéo à la demande par abonnement sans garantie d'exclusivité. Les cinq premières saisons de *The Big Bang Theory* sont par exemple diffusées sur MTV et disponibles à la demande *via* Netflix et CanalPlay.

Figure 101 : Disponibilité d'une sélection de séries TV par canal de distribution en France en janvier 2015



Source : IDATE, *La mondialisation de l'industrie audiovisuelle*, Avril 2015.

La chronologie des médias appliquée aux films de cinéma

La chronologie des médias est un outil de gestion de la rareté des films de cinéma dans le temps. Elle définit l'enchaînement obligatoire des fenêtres d'exploitation des droits des films de cinéma par canal de distribution. Son objectif est double :

- maximiser les recettes générées par l'exploitation des films de cinéma dans le temps en entretenant leur rareté ;
- soutenir l'activité des segments en perte de vitesse, tels que la location et la vente de vidéogrammes, et ainsi, adoucir les effets de la transition d'une

Approche européenne et approches nationales

En matière de chronologie des médias, le législateur européen se détourne d'une approche strictement réglementaire et favorise les solutions contractuelles. Le Conseil de l'Europe recommande ainsi à ses membres *d'encourager la conclusion d'accords visant à prendre en compte la diversification des modes de diffusion des œuvres et d'assurer dans le cadre de leur*

compétence la priorité à l'exploitation des œuvres cinématographiques dans les salles de cinéma, seules à même d'en assurer la présentation au public dans des conditions optimales et de respecter la hiérarchie de principe suivante des modes de diffusion : salles de cinéma, vente et location de vidéogrammes puis télévision linéaire.

Aux niveaux nationaux, deux approches s'opposent :

- Dans la majorité des pays européens, dont les Pays-Bas et le Royaume-Uni, la chronologie des médias est d'ordre contractuel. Celle-ci peut selon les cas faire l'objet d'accords et/ou d'une convention signée entre détenteurs de droits et fournisseurs de services de médias audiovisuels, comme c'est le cas au Royaume-Uni, ou se formaliser tacitement du fait des contrats de cession de droits signés entre les deux parties.

- Les cas particuliers allemands et français où la chronologie des médias fait l'objet d'une réglementation contraignante. L'ensemble des fenêtres d'exploitation d'un film de cinéma est défini selon un calendrier précis. Certaines dérogations sont parfois permises par la loi, notamment sous condition de cofinancement du film par l'éditeur de service.

La rigidité des modèles allemand et français

En France, la chronologie des médias est définie par l'Accord du 6 juillet 2009 relatif à la chronologie des médias. Les délais de mise à disposition des œuvres cinématographiques sont liés à leur mode de commercialisation :

- Vidéo physique et vidéo à la demande à l'acte : 4 mois après leur sortie en salles. Un raccourcissement de ce délai est possible, sous conditions ;

- 1ère fenêtre de télévision payante (chaînes payantes premium) : de 10 à 12 mois selon les accords avec les organisations professionnelles ;

- Télévision en clair et seconde fenêtre de télévision payante : de 18 à 24 mois après la sortie en salles selon si la chaîne est coproductrice ou non (en règle générale, la diffusion des films de cinéma sur les chaînes thématiques n'intervient pas avant 36 mois) ;

- VOD par abonnement (SVOD) : 36 mois après leur sortie en salles ;

- La VOD à titre gratuit pour le consommateur : 48 mois après la sortie en salles.

Excepté pour la vente et la location de vidéogrammes, les fenêtres d'exploitation précisées par la chronologie des médias ne sont pas perpétuelles : elles se referment dès lors que la suivante débute. Notons par ailleurs que l'arrêt de l'exploitation des films de cinéma en vidéo à la demande à l'acte (qui relève d'une transposition à l'univers immatériel des activités de vente et de location de vidéogrammes) durant les fenêtres d'exploitation de la télévision payante et gratuite n'est pas une obligation légale. Elle relève d'une convention signée entre professionnels. Cette chronologie est régulièrement remise en cause, notamment dans le sens du raccourcissement du délai pour l'exploitation des films de cinéma en vidéo à la demande par abonnement.

En Allemagne, la loi sur les aides publiques au cinéma (Filmförderungsgesetz – FFG) prévoit un délai de six mois pour les supports vidéographiques (DVD, vidéo) à compter de la sortie en salles sur le territoire national, d'un an pour les services d'accès individuel (quasi vidéo à la demande - NVOD) et les services à la demande (vidéo à la demande - VOD) en ce qui concerne les films à l'acte ou les programmes payants à la séance (pay per view - PPV), de dix-huit mois pour les abonnements à la carte (pay per channel – PPC) et de deux ans pour la diffusion sur une chaîne non cryptée. À la différence du cas français, les services de SVOD sont assimilés à des chaînes payantes et peuvent donc proposer des films en première exclusivité.

Pour les films ayant été cofinancés dans le cadre de la loi sur les aides publiques au cinéma, une résolution majoritaire du comité directeur du Filmförderungsanstalt (FFA, organisme de régulation du cinéma allemand) permet de réduire ces délais à cinq mois pour les supports vidéographiques, six mois pour les services de NVoD, VoD et PPV, et à dix-huit mois pour les services de télévision non cryptés à condition que les intérêts économiques de l'industrie cinématographique ne s'y opposent pas. Dans les mêmes conditions, une résolution prise à l'unanimité des membres du comité directeur peut même réduire ces délais à respectivement quatre et six mois[317].

La flexibilité des modèles contractuels néerlandais et britannique

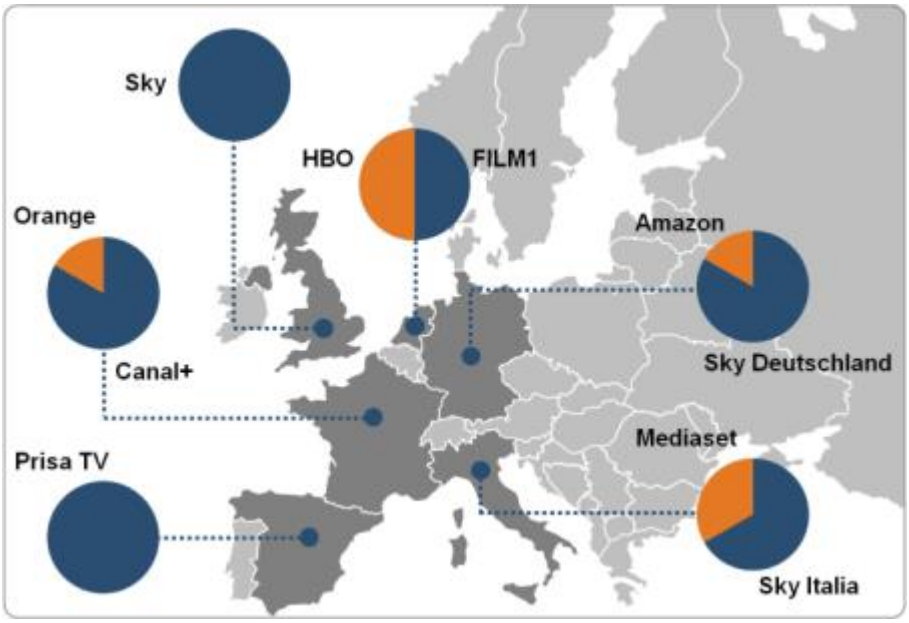
Aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, l'enchaînement des fenêtres d'exploitation a toujours fait l'objet d'une autorégulation du marché. Au Royaume-Uni par exemple, la structure de la

[317] Source : IDATE pour Orange. *Benchmark de la réglementation en matière de services de vidéo à la demande*, Montpellier, 2013.

chronologie des médias relève historiquement d'accords entre les différentes parties concernées sur une base volontaire. Ces dernières ont notamment passé un accord stipulant que la fenêtre d'exploitation du DVD s'ouvrait normalement trois voire six mois après la sortie du film. Le délai est de six mois pour la TV à la séance (PPV) et la VOD, d'un an pour la diffusion sur une chaîne payante et de deux ans et demi pour la diffusion sur une chaîne gratuite. On distingue néanmoins des différences selon les types de services à la demande. Ainsi, les fenêtres des services de DTR et d'EST démarrent effectivement 6 à 7 mois après la sortie du film en salle (généralement 2 à 3 mois après la sortie en salle), mais les services d'achat au titre partagent la même fenêtre que celle de la vente de DVD. On observe néanmoins des différences selon les titres, en fonction notamment de leur succès en salle.

Le double positionnement de la fenêtre de la vidéo à la demande par abonnement au Royaume-Uni illustre bien la flexibilité du modèle contractuel. En effet, l'acteur historique de la télévision à péage par satellite BSkyB possède des liens historiques avec les principaux studios de production nord-américains (voir carte ci-dessous), dont il distribue déjà les contenus *via* son bouquet de chaînes Sky Movies. Ces relations privilégiées lui permettent de proposer leurs films sur Now TV, son service de SVOD distribué sur réseaux ouverts, environ un an après leur sortie en salles de cinéma, soit en même temps que leur programmation sur des chaînes de télévision à péage. En comparaison, la très grande majorité des films disponibles sur Netflix au Royaume-Uni ont plus de deux ans.

Figure 102 : Propriété des droits en première diffusion des films de cinéma des 6 Major Studios US dans les principaux marchés européens au 30 septembre 2014

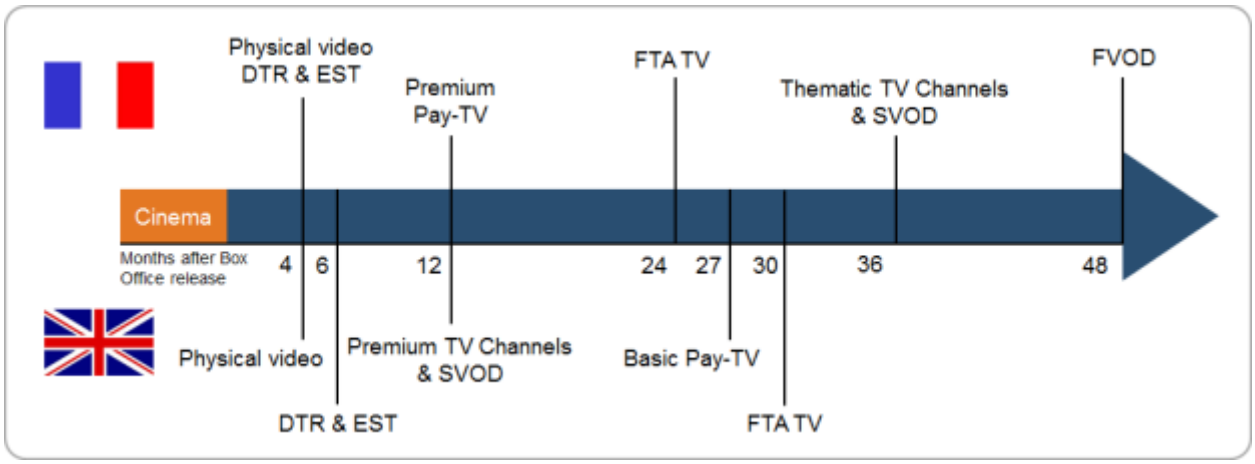


Source : IDATE. *Les stratégies OTT des ayants-droit de contenu premium*, Montpellier, Avril 2014.

Des organisations sensiblement différentes

In fine, ces deux approches de l'organisation chronologique des fenêtres d'exploitation des films de cinéma aboutissent à des résultats sensiblement analogues. La principale distinction réside dans la flexibilité de l'organisation générale et dans le positionnement généralement plus en amont de l'exploitation des films de cinéma en SVOD dans le cas des modèles contractuels.

Figure 103 : Comparaison des chronologies des médias française et britannique



Source : IDATE pour Orange. *Benchmark de la réglementation en matière de services de vidéo à la demande*. Montpellier, 2013.

Des pratiques similaires sur le segment des séries

Les pratiques de verrouillage contractuel, particulièrement courantes dans les marchés dépourvus de chronologie des médias réglementaire, ne sont pas propres au segment des films de cinéma. Elles s'appliquent également, bien que de façon moins systématique, au segment des séries. Afin de se libérer de ces contraintes, qui nuisent à l'attractivité de leur catalogue, les principaux éditeurs de services de SVOD nord-américains se sont lancés dans la production de séries originales, leur permettant de proposer des contenus en première exclusivité et ainsi de briguer un positionnement davantage "premium"[318]. Les éditeurs de services OTT sont ainsi devenus des acteurs incontournables sur les marchés de la production et de l'achat de droits. En 2014, le montant total des dépenses de Netflix en programmes audiovisuels avoisinait les 3 milliards USD, dont 700 millions dédiés à la production de contenu original[319].

[318] IDATE. *Les stratégies OTT des ayants-droit de contenu premium*. Montpellier, Avril 2014.

[319] http://uk.businessinsider.com/netflix-will-spend-5-billion-on-programming-in-2016-2015-2?r=US&IR=T

Ci-dessous l'exemple d'une sélection de séries produites par Netflix et Amazon.

Table 32 : Sélection de séries originales disponibles sur les services vidéo d'Amazon et Netflix

Amazon	Date de sortie	Durée	Nombre de saisons
Alpha House	2013	Moyenne	2 (renouvelé pour 2014)
Betas	2013	Moyenne	1
Bosch	2014	Long	1
Mozart in the Jungle	2014	Moyenne	1
The After	2014	Long	1
Transparent	2014	Moyenne	1
Netflix	**Date de sortie**	**Durée**	**Nombre de saisons**
Lilyhammer	2012	Long	3 (renouvelé pour 2014)
Arrested Development	2013	Moyenne	1 (saison 4)
Bad Samaritans	2013	Moyenne	1
Hemlock Grove	2013	Long	2 (renouvelé pour 2014)
House of cards	2013	Long	3 (renouvelé pour 2015)
Orange is the new black	2013	Long	3 (renouvelé pour 2015)
The Killing	2014	Long	1 (saison 4)

Running times : Moyenne : entre 20 et 30 minutes ; Long : supérieur à 45 minutes.
Programmes non inclus : Séries signées pour diffusion dont aucun épisode n'est pour l'instant disponible pour visionnage (au 31 juillet 2014) ; séries TV produites pour un network étranger pour lesquelles le service a seulement acquis les droits exclusifs de diffusion aux US ; longs-métrages ; documentaires ; programmes destinés aux enfants ; séries d'animations et séries non retenues suite à la diffusion du pilote sur le service.

Source : IDATE, in *TV et nouveaux services vidéo*, août 2014, d'après services.

Une tendance générale au raccourcissement des fenêtres d'exploitation

En règle générale, on note une tendance au raccourcissement des fenêtres d'exploitations liée d'une part à l'augmentation du nombre de canaux de distribution disponibles mais également et surtout, à la disponibilité presque immédiate des films et épisodes de séries en P2P, DDL ou streaming illégal à la suite de leur première exploitation. Pour les mêmes raisons, l'accès au contenu en première diffusion tend à se synchroniser à l'échelle mondiale.

Deux moteurs à ce phénomène :

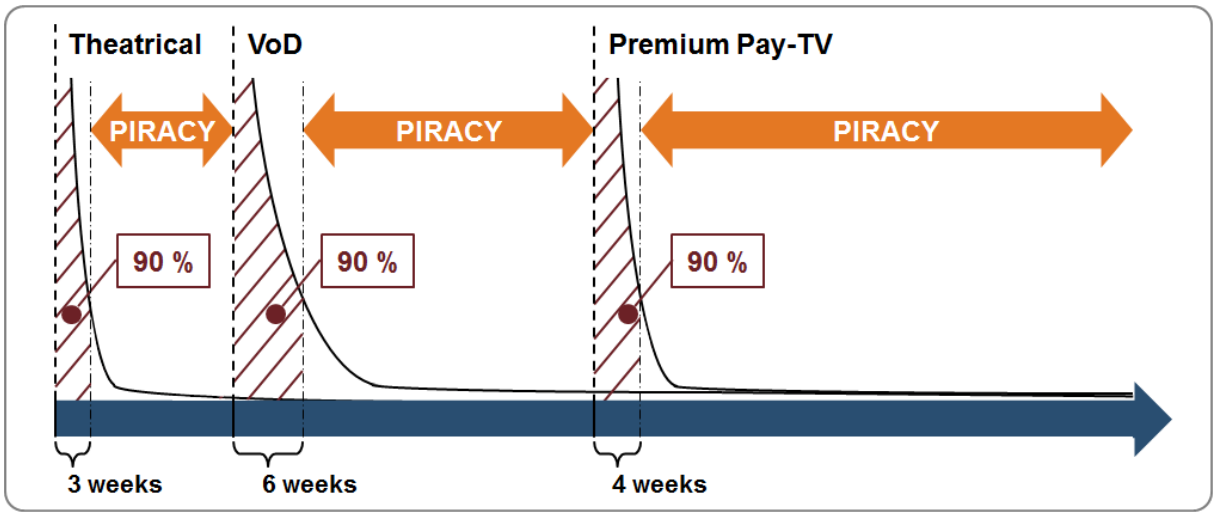
- la mise à disposition synchrone à l'international de saisons intégrales de séries originales sur les grandes plateformes de SVOD (Netflix, Amazon Prime Instant Video) ;
- le développement des services de VOD ou de chaînes linéaires reprenant des épisodes de séries nord-américaines le jour même, ou le lendemain de leur diffusion aux États-Unis en version sous-titrée (OCS Go, Canal+ Séries, Pass M6).

La polémique de l'incitation au piratage

Le système d'exclusivité chronologique, et en premier lieu les chronologies des médias réglementaires, est souvent dénoncé comme favorisant les pratiques illicites. L'indisponibilité de certains programmes entre deux fenêtres d'exploitation, qu'elle soit le fait d'une obligation réglementaire ou d'un verrouillage des droits d'ordre contractuel, pousserait ainsi les consommateurs à se tourner vers les sites de contrefaçon audiovisuels afin de pouvoir y accéder.

Par exemple, la majorité des recettes des films en salles et de ventes de titres sur supports physiques se concentrent dans les toutes premières semaines d'exploitation. 90 % des recettes des films en salles sont en effet réalisées au cours des trois premières semaines et 90 % des recettes des DVD et Blu-ray pendant le premier mois et demi. De la même façon, la multidiffusion d'un film en première exclusivité sur une chaîne de télévision premium s'étale généralement sur un mois. Entre ces périodes d'exposition lucratives, le film n'est généralement plus disponible ou n'est simplement plus acheté en DVD. L'écart de temps résiduel jusqu'à la prochaine fenêtre d'exploitation légale constitue ainsi une sorte de fenêtre d'exclusivité pour les plateformes pirates.

Figure 104 : Les fenêtres prioritaires du piratage de contenus vidéo



Source : IDATE. *Vidéo Physique vs. VOD : Vers un nouveau modèle pour le marché de la vidéo physique*, Montpellier, Novembre 2013.

De la même façon, un épisode de série diffusé sur une chaîne de TV gratuite peut ne plus être disponible sur aucune plateforme pendant plusieurs mois, une fois la diffusion linéaire et la période de rattrapage passées.

3.2.4. Les dispositifs de lutte contre le piratage

D'un point de vue économique, le but des dispositifs anti-piratage est d'augmenter l'excluabilité des contenus vidéo disponibles sur les sites de contrefaçon audiovisuelle, c'est-à-dire de limiter la capacité des contrevenants à pouvoir les visionner au moyen de dispositifs techniques et réglementaires. Ces initiatives peuvent être l'œuvre des professionnels du secteur ou des législateurs européens et nationaux.

Du fait de la diversité des dispositifs réglementaires nationaux et de l'absence de données homogènes et représentatives, nous nous bornerons ici à une description des modèles nationaux et non à une comparaison de leur efficacité respective.

Les dispositifs anti-piratage dans les pays visés

Le cadre général de la législation européenne en matière de lutte contre la contrefaçon audiovisuelle est fixé par la Directive 2004/48/CE du Parlement européen et du Conseil du 29 avril 2004 relative aux mesures et procédures visant à assurer le respect des droits de propriété intellectuelle encadre la lutte contre le piratage au sens large en Europe. Selon l'Article 3 :

- *Les États membres prévoient les mesures, procédures et réparations nécessaires pour assurer le respect des droits de propriété intellectuelle visés par la présente directive. Ces mesures, procédures et réparations doivent être loyales et équitables, ne doivent pas être inutilement complexes ou coûteuses et ne doivent pas comporter de délais déraisonnables ni entraîner de retards injustifiés.*

- *Les mesures, procédures et réparations doivent également être effectives, proportionnées et dissuasives et être appliquées de manière à éviter la création d'obstacles au commerce légitime et à offrir des sauvegardes contre leur usage abusif*[320].

Suivant ces lignes directrices, les États membres sont libres de mettre en œuvre des mesures plus ou moins coercitives en fonction des traditions législatives qui leur sont propres.

[320] http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:195:0016:0025:fr:PDF.

Page consultée le 26/09/2015.

Dans la forme, deux approches s'opposent :

- une première approche consiste à agir sur les utilisateurs des protocoles d'accès illicites aux contenus protégés par le droit d'auteur ou le copyright au moyen de mesure punitives et/ou éducatives ;
- une seconde approche visant les sites de contrefaçon audiovisuelle.

Dans certains cas les fournisseurs d'accès à l'Internet peuvent être mis à contribution de façon volontaire ou contrainte, notamment afin d'identifier les internautes contrevenants et de bloquer les services frauduleux. À ce titre, la réglementation en en matière de lutte contre la contrefaçon audiovisuelle se heurte aux questions sensibles de la protection des données personnelles et de la neutralité du Net (*Net Neutrality*), c'est-à-dire au principe de non-discrimination des fournisseurs de services par les FAI sur l'Internet ouvert.

Un modèle allemand dissuasif

Le modèle Allemand est réputé être l'un des plus dissuasif au monde. Il s'appuie sur des sanctions financières immédiates à l'encontre des utilisateurs des protocoles d'accès illicites aux programmes audiovisuels. Contrairement au dispositif de la riposte graduée français, l'utilisateur qui télécharge ne risque pas de coupure de sa ligne internet mais subit une sanction financière de 1 000 EUR en moyenne.

La gestion et le contrôle des droits et les sanctions incombent à des entreprises spécialisées qui examinent les données partagées et des cabinets d'avocats qui contactent les fournisseurs d'accès internet (FAI) en exigeant les adresses IP des usagers hors-la-loi. Seul l'échange de fichiers en *peer-to-peer* et le téléchargement direct sont concernés pour le moment, il n'y a pour l'heure aucune jurisprudence concernant le streaming[321].

La complexité du modèle français

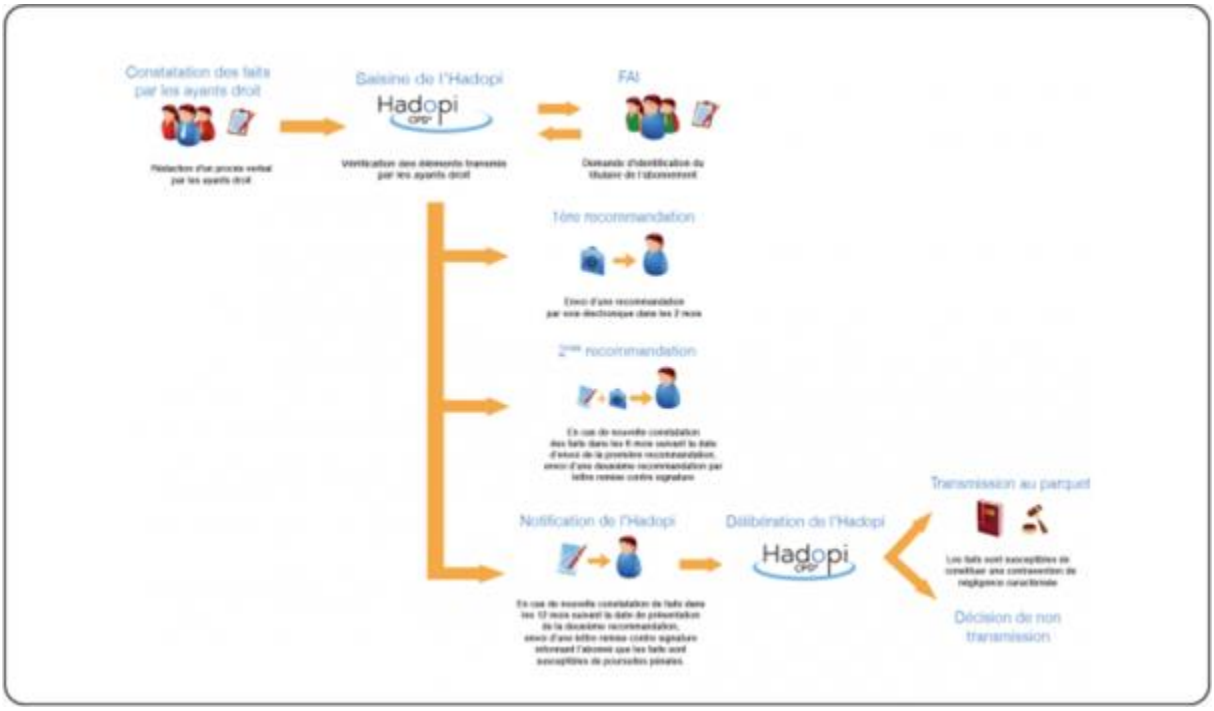
Les Accords de l'Élysée du 23 novembre 2007 ont ouvert la voie à la loi Création et Internet, dite "Loi HADOPI". Elle fait suite à un processus législatif initié avec la loi du 1er août 2006 relative au droit d'auteur et aux droits voisins dans la société de l'information (DADVSI). La Loi DADVSI transpose en droit français la directive européenne 2001/29/CE sur l'harmonisation de certains aspects du droit d'auteur et des droits voisins dans la société de

[321] Source : IDATE pour Orange. *Benchmark de la réglementation en matière de services de vidéo à la demande*. Montpellier, 2013.

l'information. Elle confie notamment à une nouvelle autorité indépendante, l'Autorité de régulation des mesures techniques de protection (ARMT), la mesure de veiller à ce que ces mesures techniques ne fassent pas obstacle à l'interopérabilité et à l'exercice des exceptions du droit d'auteur, telles que la copie privée. L'ARMT a été remplacée, en 2009, par l'Hadopi, qui en a repris toutes les compétences.

L'HADOPI applique un dispositif de rappel à la loi visant les utilisateurs des protocoles d'accès illicites aux contenus protégés par le droit d'auteur (P2P uniquement) : la réponse graduée. La réponse graduée repose sur l'envoi, par la Commission de protection des droits de l'HADOPI, de messages d'avertissement aux internautes contrevenants. Si l'internaute poursuit ses pratiques illicites malgré les avertissements, il peut être sanctionné. La peine maximale encourue est une amende de 1 500 EUR pour un particulier. Le juge pourra également prononcer une peine complémentaire de suspension de l'accès à Internet d'une durée maximale d'un mois. Ci-dessous un descriptif du dispositif de riposte gradué français :

Figure 105 : Le modèle français de la réponse graduée



Source : http://www.hadopi.fr[322].

[322] http://www.hadopi.fr/usages-responsables/nouvelles-libertes-nouvelles-responsabilites/reponse-graduee. Page consultée le 24/06/2013.

L'action de l'HADOPI a souvent été critiquée pour son manque de résultat et les coûts important qu'elle représente. Au 31 mai 2015, elle a enregistré plus de 37 millions de saisines par les ayants-droit, envoyé 4.6 millions de premières recommandations et 458 000 secondes recommandations. Au final, 2 117 délibérations ont été émises mais seulement 313 dossiers ont été transmis aux procureurs de la République, lesquels ont donné lieu à 49 décisions de justice. Ce bilan est maigre au regard des 50 000 coupures d'accès à l'Internet prévues par une étude d'impact réalisée en 2009[323].

Un modèle néerlandais basé sur la médiation

Le modèle néerlandais se concentre sur la lutte contre les sites contrevenants. Pour ce faire, le gouvernent a mis en place des procédures particulières visant à faciliter les démarches des professionnels des contenus (ayants-droit, éditeurs de service(s) de médias audiovisuels, fournisseurs d'accès à l'Internet) à l'encontre des sites de contrefaçon audiovisuelle en dehors du système judiciaire. Ces procédures sont définies par le *Notice-and-Take-Down Code of Conduct*[324], publié en 2008.

Les FAI (désignés comme *intermediaries* dans le code) sont les acteurs centraux du système. Ils ont un rôle de médiateur entre les plaignants et les sites contrevenants. Les négociations ainsi organisées peuvent aboutir au retrait des contenus protégés voire au versement de compensations financières par les responsables des services illicites. Lorsque la procédure de médiation n'aboutit pas, les plaignants peuvent porter l'affaire devant la justice. C'est alors les dispositions prévues par le droit d'auteur local (*Auteurswet*) qui sont appliquées. Dans cette entreprise, les professionnels peuvent s'appuyer sur une fondation : la BREIN dont le rôle est de fournir l'information et le support juridique nécessaire à l'aboutissement des plaintes.

Une approche mixte au Royaume-Uni

L'approche britannique cible à la fois les utilisateurs des protocoles illicites d'accès au contenu vidéo protégé et les sites de contrefaçon audiovisuelle eux-mêmes :

- Le dispositif visant les consommateurs de contenu illicite britannique s'est développé sur la base d'accords passés entre les deux principales fédérations des professionnels

[323] http://www.numerama.com/magazine/13268-hadopi-2-50000-coupures-d-acces-a-internet-par-an.html.

Page consultée le 26/09/2015.

[324] http://www.ecp.nl/sites/default/files/NTD_Gedragscode_Engels.pdf. Page consultée le 26/09/2015.

de la musique enregistrée (la British Phonographic Industry ou BPI) et du cinéma (la Motion Picture Association ou MPA) et les quatre principaux fournisseurs d'accès à Internet : BT (anciennement British Telecom), Sky, Talk Talk et Virgin Media. En vertu de ces accords, les ayants-droit de contenus s'engagent à identifier les internautes contrevenant qui recevront par la suite une notification de la part de leur fournisseur d'accès à l'Internet. Le but de ce dispositif est uniquement pédagogique. Les notifications reçues n'entrainent, pour le moment, pas de sanction[325].

- Au Royaume-Uni, il n'existe pas de dispositif pénal particulier visant à lutter contre les sites de contrefaçon audiovisuelle. La mise à disposition illégale de contenus protégés relève d'une violation de la loi sur la propriété intellectuelle (UK Copyright Law[326]), régie par le *Copyright, Designs and Patents Act* ou CDPA. Il est à la charge des ayants-droit d'intenter des actions à l'encontre des sites contrevenants. La Loi prévoit des amendes voire des peines d'emprisonnement pour les responsables du service. Elle permet également aux ayants-droit de demander aux FAI de bloquer l'accès au contenu contrefait. En vertu de la Directive sur le commerce électronique de 2002 (EC Directive)[327], les ayants-droit peuvent par ailleurs réclamer la suppression des fichiers hébergés sur des serveurs localisés sur le territoire britannique. Cependant, ce recours est rarement mis à contribution dans la mesure où le stockage des contenus et la gestion des activités des services contrevenants ont le plus souvent lieu sous des pavillons de complaisance, généralement situés hors de l'UE. Outre ces dispositions d'ordre légal, la lutte contre le piratage électronique au Royaume-Uni est soutenue par une unité spéciale de la Police de la ville de Londres depuis 2013 : the Police Intellectual Property Crime Unit (PIPCU)[328]. Dans le cas des services en ligne, son rôle vise principalement à la collecte de preuves confondant les opérateurs des sites de contrefaçon audiovisuelle et au démantèlement des systèmes d'intermédiaires

[325] INTELLECTUAL PROPERTY OFFICE. *International Comparison of Approaches to Online Copyright Infringement: Final Report*. Londres, 2015.

[326] https://www.copyrightservice.co.uk/ukcs/docs/edupack.pdf. Page consultée le 26/09/2015.

[327] http://www.legislation.gov.uk/uksi/2002/2013/contents/made. Page consultée le 26/09/2015.

[328] https://www.cityoflondon.police.uk/advice-and-support/fraud-and-economic-crime/pipcu/Pages/How-PIPCU-operates.aspx. Page consultée le 26/09/2015.

(dispositifs de paiement en ligne, régies publicitaires en ligne, etc.) permettant aux sites contrevenants de dégager des bénéfices[329].

Les dispositifs techniques de gestion numérique des droits (DRM)

Outre les dispositifs réglementaires, les industriels de l'informatique et des contenus ont mis au point des dispositifs techniques d'accès conditionnels. Ils ont pour but de limiter la lecture du contenu, ou l'accès à un service, aux seuls abonnés ou aux personnes en ayant fait l'acquisition et ainsi, éviter leur partage sur les sites de contrefaçon audiovisuelle ou au-delà du cercle prévu par les règles de copie privée. Ces dispositifs techniques, également appelés DRL (*Digital Right Lockers*), peuvent être appliqués à des contenus à l'unité achetés en ligne, ou sur support physique.

L'exemple de l'initiative Ultra-Violet (UV)

Lancé aux États-Unis à la fin de l'année 2011, le projet Ultra-violet est soutenu par cinq des principaux studios nord-américains (Paramount Pictures, Sony Pictures Entertainment, 20th Century Fox, Universal Pictures et Warner Bros.) ainsi que par des équipementiers et prestataires techniques (LG, Panasonic, Technicolor, etc.), des éditeurs de services de VOD et des acteurs de la télévision à péage (Comcast, AT&T, Liberty Global, Verizon, Rogers Cable, etc.). Le principe est simple : permettre à l'acheteur d'un contenu sur DVD ou Blu-ray Ultraviolet de disposer d'une copie numérique du même titre, ou de le visionner en streaming sur le terminal de son choix.

Dans la pratique, l'identification d'un titre en DVD ou Blu-ray disponible en copie numérique Ultra-Violet se fait via une vignette collée sur la jaquette. Un compte Ultraviolet doit être créé préalablement au téléchargement de la copie ou à son visionnage en streaming. Pour le moment, neuf plateformes permettent la création d'un compte et la consommation du contenu dématérialisé, dont les sites des studios Universal (universalhidef.com), Paramount (paramountmovies.com) et Sony Pictures (ultraviolet.sonypictures.com), ainsi que ceux des distributeurs Vudu (Walmart), Flixster, Nook, Mgo, CinemaNow et Kaleidoscope. Notons que le téléchargement définitif de la copie numérique peut être payant. Pour un titre acheté en DVD, Vudu facture ainsi 2 USD pour une copie numérique en qualité SD et 5 USD pour une

[329] IDATE pour l'HADOPI. *Etude du modèle économique de sites ou services de streaming et de téléchargement direct de contenus illicites*. Paris, 2012.

copie en HD. Si le support acheté est un Blu-ray, la copie numérique HD est facturée 2 USD[330].

Depuis 2013, les vidéogrammes compatibles Ultra-Violet sont commercialisés en Europe. Le nombre de services partenaires est néanmoins plus restreint qu'aux États-Unis.

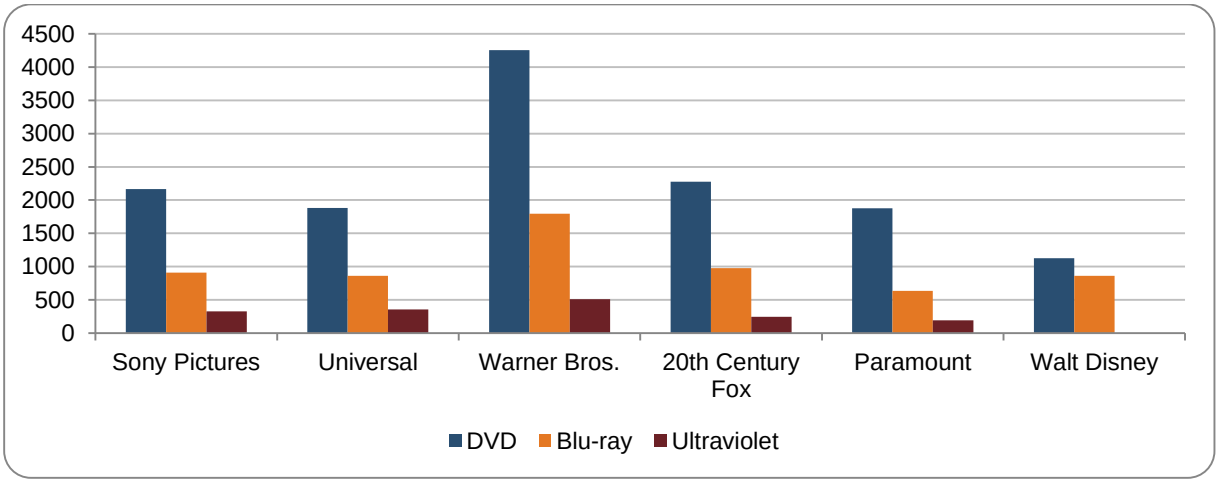
Table 33 : Sélection de séries originales disponibles sur les services vidéo d'Amazon, Netflix et Hulu

Pays	Services de médias audiovisuels compatibles
Allemagne, France et Pays-Bas	Flixter, nolim films, Sony Pictures.
Royaume-Uni	Blinkbox (Tesco), CinemaNow, Flixter, Kaleidoscope, Sainsbury's Entertainment on Demand, Sony Pictures, Wuaki.tv.

Source : https ://www.myuv.com

Au milieu de l'année 2013, on recensait 1 733 titres disponibles en copie numérique UltraViolet (contenus récent et titres de catalogue) pour un total de plus de 13 500 références disponibles sur le marché.

Figure 106 : Nombre de titres disponibles en DVD, Blu-ray et UV par Major Studio aux États-Unis au mois de juillet 2013



Source : IDATE selon dvd-and-beyond.com. Page consultée le 08/09/2013.

En marge, the Walt Disney Company a développé son propre dispositif de DRL propriétaire : l'initiative Digital Copy Plus qui repose sur le même principe que l'Ultra-Violet.

[330] IDATE. *Vidéo Physique vs. VOD : Vers un nouveau modèle pour le marché de la vidéo physique*. Montpellier, novembre 2013.

3.3. LA RECOMPOSITION DE LA CHAINE DE VALEUR

La chaîne de valeur de l'audiovisuel (hors vidéo physique) comprend cinq maillons primordiaux correspondant aux fonctions de production des programmes, d'édition des services de médias audiovisuels, d'agrégation d'offres de services groupées, de distribution technique et de distribution commerciale. Dans le détail :

- Légalement, le producteur d'une œuvre cinématographique ou audiovisuelle est la personne physique ou morale qui prend l'initiative et la responsabilité de la réalisation d'un programme. Son métier consiste dans la recherche de financement, la conception et la "fabrication" d'un produit apte à être exploité sur les écrans. Ses compétences particulières sont autant d'ordres financiers que techniques et artistiques. Dans le cadre de cette étude, nous assimilons la catégorie générique des ayants-droit de programmes, dont le métier est la valorisation d'un catalogue de droits, à la fonction de production dans la chaîne de valeur. Les producteurs et ayants-droit de programmes interagissent avec les éditeurs sur le marché des droits de programmes.

- La fonction d'édition de services de média audiovisuel est le pôle organisationnel de cette étude. Le métier d'éditeur consiste dans l'acquisition de droits de programmes, leur assemblage au sein d'une grille de programmation linéaire ou d'un catalogue à la demande, puis dans la promotion de cette offre. Les éditeurs de service(s) représentent un premier niveau d'intermédiaires entre les producteurs de contenus et les consommateurs. Leur valeur ajoutée réside dans l'organisation d'une offre hétérogène de programmes sous une unité de marque plus facilement appréhendable par le téléspectateur[331]. À ce titre, ils ont un rôle primordial de prescripteurs[332]. Parmi les acteurs investis dans la fonction d'édition : les éditeurs de chaînes de télévision linéaires en clair et payantes, qui pour la plupart fournissent également de la télévision de rattrapage et pour certains, des services à la demande payants, et les éditeurs de services de vidéo à la demande indépendants des chaînes qui peuvent être des *pure-*

[331] BAILEY, Joseph. P. BAKOS, Yannis. *An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries*. International Journal of Electronic Commerce, Volume 1, n°3, p. 7–20, 1997.

[332] BENGHOZI, Pierre-Jean. PARIS, Thomas. *De l'intermédiation à la prescription : le cas de l'audiovisuel*. Revue Française de Gestion, n°29, 2003.

players de l'Internet, des opérateurs de réseaux de télécommunications voire des fabricants d'équipements d'électronique grand public.

- Les trois fonctions suivantes relèvent de la segmentation d'une "macro-fonction" de distribution. Nous choisissons de la décomposer suivant le modèle des 5 activités principales, ou activités de base, de la chaîne de valeur décrite par Michael Porter dans *l'Avantage concurrentiel*[333] :

  - La fonction d'agrégation regroupe les activités de logistique interne, c'est-à-dire la négociation des conventions de reprise des services de médias audiovisuels linéaires et à la demande avec leurs éditeurs, et les activités opérationnelles (ou de production suivant les traductions) qui consistent dans la mise en forme et la promotion d'offres groupées (bouquets, offres *multiple-play*)[334]. À ce titre, l'activité des agrégateurs de services n'est pas si éloignée de celle des éditeurs de chaînes. Ils créent eux-aussi de la valeur à travers l'organisation d'une offre éparse de chaînes et de services à la demande. Ils constituent ainsi un second niveau d'intermédiation entre les programmes et les consommateurs. Ils sont également doués d'un pouvoir de prescription. Les agrégateurs interagissent avec les chaînes de télévision sur le marché des services de contenu (*programming market*).

  - La fonction de distribution technique correspond à l'activité primaire de logistique externe c'est-à-dire de livraison (*delivery*) du produit finit aux consommateurs. Elle implique des opérateurs de réseaux de télédiffusion et/ou des gestionnaires de trafic sur l'Internet ouvert tels que les réseaux de distribution de contenu (CDN).

  - Enfin, la fonction de distribution commerciale fait office d'interface avec le client ou l'utilisateur final. Elle regroupe les activités de *marketing* et ventes

[333] PORTER, Michael. *Competitive Advantage*. New York, Free Press, 1985.

PORTER, Michael. *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review, Cambridge (MA), 1987.

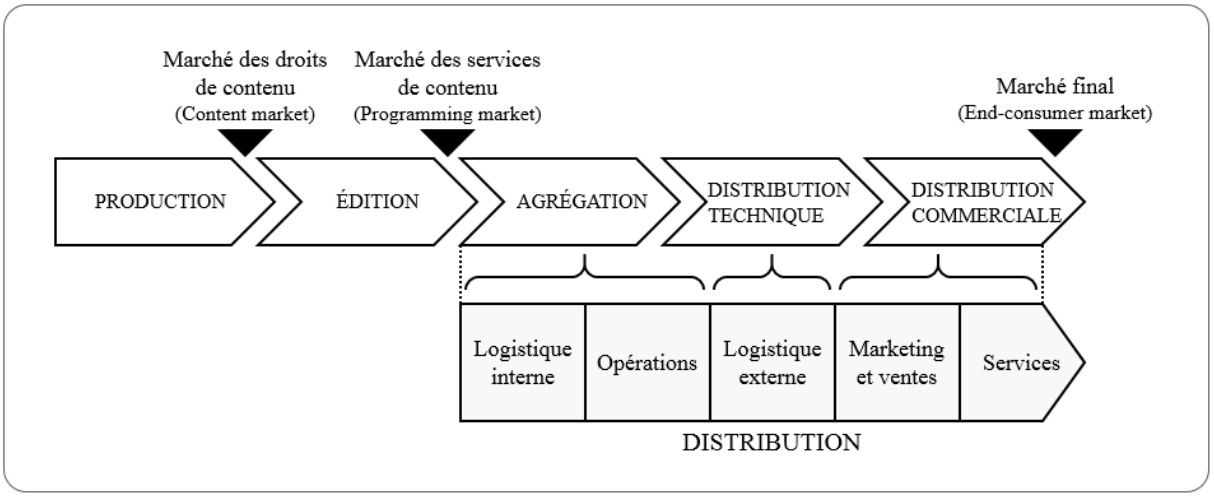
[334] Infra p. 172.

des offres de services assemblées et les services associés (facturation, services après-vente, relation client, etc.).

En règle générale, un même distributeur assume *a minima* les fonctions d'agrégation et de distribution commerciale. La fonction de distribution technique peut quant à elle être externalisée. Par exemple, les groupes Canal Plus en France ou Sky en Allemagne et au Royaume-Uni distribuent tous les deux des bouquets de chaînes de télévision par satellite. Ils assurent les activités d'agrégation, de promotion, de distribution commerciale et de service clients mais confient la distribution technique à des opérateurs d'infrastructures tels qu'Eutelsat ou SES. Il est courant qu'un opérateur de réseau de télécommunication cumule les cinq activités. C'est notamment le cas des câblo-opérateurs, des opérateurs de réseaux ADSL fournisseurs d'IPTV et plus rarement, des distributeurs de bouquets de chaînes par satellite disposant de leur propre flotte de stations spatiales[335].

Ci-dessous une illustration de la chaîne de valeur de l'audiovisuel :

Figure 107 : La chaîne de valeur de l'audiovisuel



Source : JOLIN Alexandre.

Des configurations multiples

Cette chaîne de valeur est un modèle générique. Il n'est pas figé. Suivant les modèles de chaînes, l'ensemble des fonctions décrites n'apparaît pas forcément. Ainsi dans le cas de la diffusion de chaînes en clair sur réseau terrestre (à l'exception notable du cas néerlandais), la

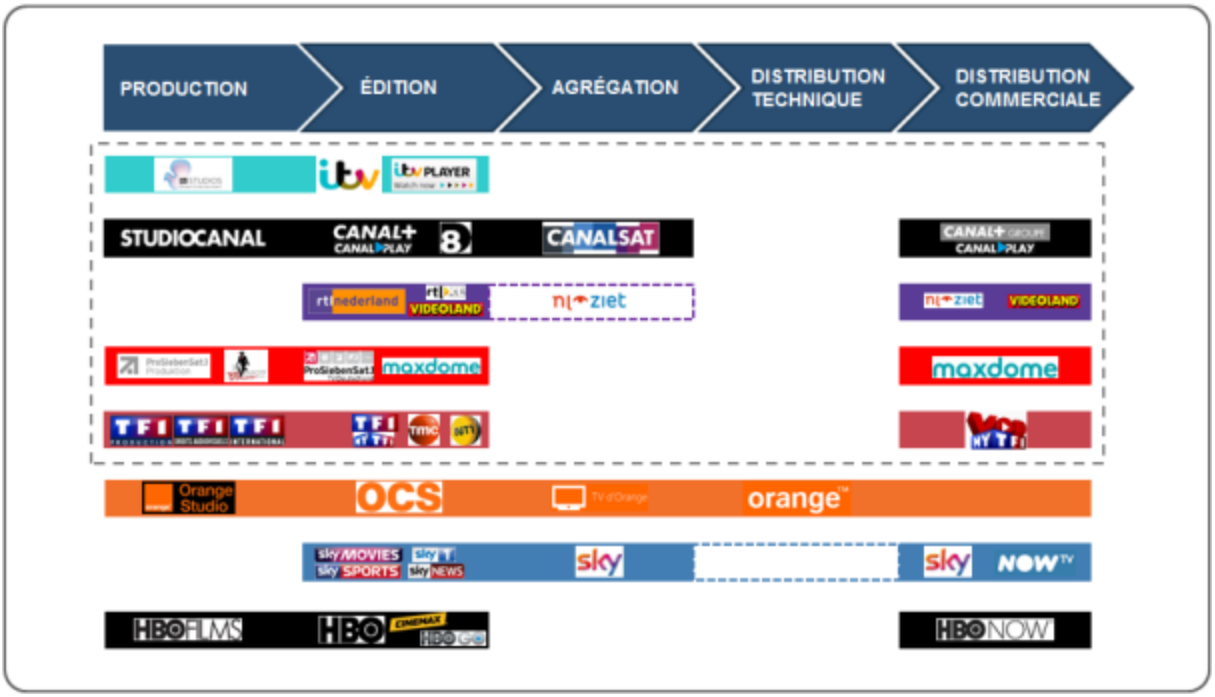
[335] Cette situation concerne principalement les opérateurs nord-américains tels que DirecTV et Dish Network.

macro-fonction de distribution est élidée au profit d'une simple fonction de distribution technique transparente pour l'utilisateur final. En France et en Allemagne, cette tâche incombe à l'opérateur de réseaux d'antennes terrestres TDF et à sa filiale germanique Media Broadcast. Au Royaume-Uni, la société Arqiva est le principal opérateur de réseau de télédiffusion par antennes terrestres.

De même, les correspondances entre fonctions et acteurs ne sont pas absolues. Ainsi, dès lors que les règles nationales de non-concentration ne s'y opposent pas, les éditeurs de chaînes peuvent être solidement impliqués dans la production de contenus et la gestion de catalogues de droits. De la même façon, un opérateur de réseaux de télédiffusion ou un fabricant d'électronique grand public peut s'impliquer dans l'édition d'un ou plusieurs service(s) de médias audiovisuels linéaire(s) et/ou la demande. Enfin, nous verrons que sur l'Internet ouvert, les ayants-droit de contenus et les éditeurs peuvent intégrer des fonctions situées plus en aval de la chaîne de valeur.

Ci-dessous l'exemple du positionnement d'une sélection d'acteurs, dont les entreprises visées par l'étude, sur la chaîne de valeur de l'audiovisuel :

Figure 108 : Positionnement d'une sélection d'acteurs sur la chaîne de valeur



Source : JOLIN Alexandre.

3.3.1. Désintermédiations et ré-intermédiations

La convergence numérique n'a pas eu d'impact fondamental sur la structure de la chaîne de valeur de l'audiovisuel sur les réseaux de télédiffusion classiques (terrestre, câble, satellite et ADSL/Fibre). Elle a néanmoins contribué à la diversification des modes d'accès aux offres multi-chaînes avec l'apparition de l'IPTV et dans une moindre mesure, de la télévision en *simulcast* sur réseaux mobiles de troisième et quatrième génération. Par ailleurs, la numérisation de la télédiffusion sur les réseaux traditionnels leur a permis de gagner en attractivité grâce à l'addition d'une offre nouvelle de services interactifs incluant de la télévision de rattrapage, de la vidéo à la demande ou encore des fonctionnalités de "média-center", c'est-à-dire de gestion des fichiers stockés au niveau local ou dans le cloud. Que cette montée en gamme des offres multi-chaînes ait été une cause primaire ou secondaire du recrutement d'abonnés, le nombre de foyers souscrivant à une offre de télévision multi-chaîne a progressé à l'échelle de l'Europe et dans les quatre pays visés par l'étude au cours de la période récente[336]. De fait, un plus grand nombre de téléspectateurs sont aujourd'hui exposés à un double niveau de médiation et de prescription : celui des chaînes et celui des agrégateurs/distributeurs de bouquets.

La nouvelle économie de l'Internet se caractérise en revanche par une grande plasticité de la chaîne de valeur qui se retrouve d'une part dans la capacité de certains acteurs à internaliser des fonctions autrefois réalisées par des intermédiaires à part entière (Sarkar, Butler, Steinfeld 2006[337]) et d'autre part, dans l'émergence de nouveaux intermédiaires venant s'intercaler entre les maillons existants (Chircu, Kauffman, 1999, Carr, 1999[338]). Il en résulte une recomposition de la chaîne de valeur propre à menacer l'activité des acteurs traditionnels de l'audiovisuel.

---

[336] Infra p. 136.

[337] SARKAR, Mitra Barun. BUTLER, Brian. STEINFELD, Charles. *Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace*. Journal of Computer-Mediated Communication, volume 1, n°3, 2006.

[338] CHIRCU, Alina. KAUFFMAN, Robert. *Strategies for Internet Middlemen in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle*. Electronic Markets - The International Journal of Electronic Commerce and Business Media, p. 109–117, 1999.

CARR, Nicholas G. *Hypermediation: Commerce as Clickstream*. Harvard Business Review. 77, p. 43–47, 1999.

Des économies d'intermédiaires

La désintermédiation désigne la disparition d'un intermédiaire de la chaîne de valeur. Les tâches effectuées auparavant par l'intermédiaire élidé peuvent être sous-traitées à un prestataire technique qui n'a pas de statut d'intermédiaire ni de prescripteur. Cet acteur agit en marque blanche sur le marché B to B. Il est invisible pour les utilisateurs finaux. Elles peuvent au contraire être confiées pour tout ou partie à un nouvel intermédiaire. Il y a alors ré-intermédiation.

Sur l'Internet ouvert, le phénomène de désintermédiation touche principalement la fonction de distribution mais peut également concerner la fonction d'édition de service(s) :

- Le premier cas met en scène un éditeur de service de médias audiovisuels qui décident de s'auto-distribuer en ligne. La distribution technique du service est sous-traitée à un gestionnaire de trafic, tel qu'un réseau de distribution de contenu (CDN), alors que les activités de commercialisation, de promotion et de service client sont rapatriées en interne.

- Le second cas relève d'une distribution en direct de programmes audiovisuels par leurs ayants-droit. Il y a alors une économie de deux intermédiaires : l'éditeur et l'agrégateur de services. En plus des coûts techniques et *marketing* déjà évoqués, cette solution nécessite d'investir dans le développement d'un site Internet *ad hoc* ou d'implémenter un site existant.

Sur l'Internet ouvert, les coûts liés à l'édition technique (encodage, création des versions linguistiques, etc.), au stockage, et surtout à la distribution technique des contenus sont, à volume égal, largement inférieurs à ceux de la distribution sur réseaux gérés[339]. Pour les éditeurs de services de médias audiovisuels comme pour les ayants-droit de contenu, l'équation est simple. Le recours à une solution désintermédiée relève d'un arbitrage entre les coûts induits par ces initiatives et les gains potentiels qui sont d'une part liés aux niveaux de prix sur le marché des droits et à la taille du marché adressable en OTT. En d'autres termes, il faut que la marge dégagée par l'exploitation en direct d'un catalogue de contenus soit supérieure aux bénéfices issus de la vente des droits à des chaînes et à des services à la demande. Dans la plupart des cas, les éditeurs et ayants droit adoptent des stratégies spécifiques à chaque marché national.

[339] IDATE pour le CSA. *Étude du modèle économique des SMAD en France*. Montpellier, 2011.

Ci-après, plusieurs exemples d'initiatives de distribution désintermédiées impliquant des éditeurs et des ayants-droit de première importance en Europe et dans le monde.

L'exemple de MyTF1VOD

Le groupe TF1, tout comme son concurrent le plus direct sur le marché français le groupe M6, qui aurait parfaitement pu être inclus dans le panel des sociétés étudiées pour ce travail de thèse, sont entrés dans une logique de valorisation de leur catalogue de contenus à travers une distribution multicanal sur réseaux gérés comme sur l'Internet ouvert. L'activité du groupe TF1 s'est initialement développée autour de l'antenne de la première chaîne publique française devenue la première chaîne commerciale hexagonale en 1987. En parallèle de son cœur de métier qui reste l'édition de chaînes de télévision linéaires en clair, le groupe TF1 édite plusieurs services de vidéo à la demande au sens large incluant de la télévision de rattrapage et de la VOD à l'acte. Depuis 2006, TF1 opère aussi une plateforme de partage de vidéo en ligne qui diffuse notamment des programmes des chaînes du groupe après leur diffusion à l'antenne et des bonus.

Le cas de MyTF1 (télévision de rattrapage) et MyTF1VOD (vidéo à la demande à l'acte) correspond à une forme de distribution désintermédiée. Le catalogue en VOD est principalement constitué de films coproduits par la chaîne, de films diffusés à l'antenne mais également de titres récents achetés expressément en vue d'être distribués à l'acte. Ces titres sont proposés en location au prix de 4.99 EUR l'unité. L'articulation de l'offre est plus intéressante sur le segment des fictions. Le service permet d'accéder à des épisodes de séries diffusées sur la chaîne TF1 mais qui ne sont plus disponible en télévision de rattrapage ainsi qu'à des épisodes de séries en version sous-titrées 24 heures après leur diffusion aux États-Unis, y compris des séries diffusées à l'antenne. Ces épisodes sont généralement proposés en location pour 1.99 EUR l'unité[340].

Avec l'édition de MyTF1VOD, le Groupe TF1 réintègre l'activité de distribution commerciale pour la première fois depuis la revente du bouquet TPS, co-détenu par le Groupe M6[341], revendu en 2005 au Groupe Canal Plus.

[340] http://mytf1vod.tf1.fr/ Page consultée le 29/09/2015.

[341] À son lancement en 1996, le tour de table de la société TPS comptait également le groupe France Télévisions, France Télécom/Orange, la CLT (Groupe RTL) et la Lyonnaise des Eaux (Suez Environnement).

Warner Bros. : l'exemple de la diversité des approches au niveau national

Warner Bros. est certainement le studio nord-américain disposant du plus vaste catalogue de films avec plus de 4 000 références actives sur le marché du DVD en décembre 2013 contre à peine la moitié pour ses principaux concurrents : 20th Century Fox, Paramount et Sony Pictures. C'est également l'un des plus actifs sur la production des fictions TV. Rappelons qu'HBO est également une filiale du groupe Time Warner Inc. et que les studios Warner Television produisent une partie des séries diffusées sous cette enseigne[342].

En plus de son siège californien, Warner Bros. possède une vingtaine de bureaux à l'international qui déploient des stratégies OTT adaptées aux marchés locaux. Nous distinguons trois types d'approches :

- aux États-Unis, où le marché de la vidéo sur supports physiques (DVD et Blu-ray) reste très développé, le studio soutient l'initiative UltraViolet[343]. Warner Bros. n'édite donc pas de service de vidéo à la demande en son nom mais distribue les disques compatibles UV *via* sa plateforme de vente en ligne : wbshop.com ;

- aux Pays-Bas ou au Royaume-Uni, où Warner Bros. a conclu des partenariats exclusifs avec des distributeurs locaux, la version locale du site du studio réoriente les internautes vers les sites de distributeurs locaux ou vers des plateformes OTT (iTunes, Xbox Video, Playstation Store, Google Play, Etc.) ;

- dans les marchés où le studio possède des accords d'exclusivité pour ses films en première diffusion (principalement avec des chaînes payantes premium) mais pas forcément pour ses titres de catalogue ou leur exploitation en VOD à l'acte, Warner Bros. distribue en direct ses contenus en VOD locative ou en achat définitif *via* la rubrique e-boutique de son site Web en France et un site Web dédié en Allemagne : Warner VOD.

Ci-après le visuel du site Warner VOD.

[342] IDATE, *Les stratégies OTT des ayants droit de contenu premium*. Montpellier, Mars 2014.

[343] Infra p. 227-228.

Figure 109 : Visuel du site Warner VOD accessible en Allemagne

Source : www.warnervod.de. Page consultée le 24/02/2014.

Hulu et la syndication de contenu : la problématique de la taille critique

Qu'il s'agisse des services édités par les éditeurs de chaînes de télévision ou des initiatives des producteurs gestionnaires de catalogues, tous se frottent à la problématique de la taille critique du marché cible. Pour que l'entreprise de l'édition d'un service de vidéo à la demande sur l'Internet ouvert soit raisonnable, il faut d'une part que les recettes générées couvrent les coûts de développement, de maintenance, et de promotion de la plateforme et d'autre part, qu'elles soient supérieures aux revenus potentiels de la vente de des contenus de l'offre à des diffuseurs tiers. La syndication de contenus, c'est-à-dire la mise en commun des catalogues de plusieurs éditeurs et producteurs au sein d'une offre unique est une solution apportée à cette problématique. Hulu est à ce jour le meilleur exemple de ce modèle d'offre.

Hulu est une co-entreprise fondée en 2007 par les groupes NBC Universal et Fox Entertainment (alors filiale de la branche télévision et cinéma de NewsCorp. devenue 21st Century Fox en 2012), rejoints au capital par le groupe Disney Media Network en 2009, une filiale de the Walt Disney Company. Le service qu'elle opère est un catalogue de contenus audiovisuels diffusés en streaming sur l'Internet ouvert. Il est accessible à partir d'un site Web et d'applications développées pour les terminaux mobiles. Dans sa version payante, le service est aussi disponible sur certaines gammes de téléviseurs connectés et autres boîtiers OTT. L'offre est composée d'une majorité d'épisodes de séries TV et de programmes de flux issus des grilles d'environ 200 chaînes linéaires, mais également de films de cinéma. Il s'agit d'une part de titres en cours de diffusion à la télévision (TVR) et d'autre part de titres de catalogue.

Depuis 2013, Hulu investi par ailleurs dans la production de séries originales, telles qu'*East los High*, *Quick Draw* ou *Deadbeat*, qu'il distribue en première exclusivité

Hulu se démarque par un modèle de tarification original, assimilable au modèle freemium. Il n'existe pas de règles strictes pour la disponibilité des programmes récents sur Hulu. Une partie des programmes reste accessible au-delà de la période d'une semaine suivant leur diffusion à l'antenne. L'utilisateur doit ensuite souscrire à l'offre par abonnement Hulu Plus à 7,99 USD par mois pour débloquer l'ensemble des contenus et accéder aux saisons précédentes des séries et émissions TV. En sus, une option à 8.99 USD par mois permet d'accéder aux programmes des chaînes du bouquet premium Showtime, édité par CBS Corporation. La souscription à ces formules payantes ne permet pas d'éclipser la publicité *in-stream* diffusée avant, pendant, après les programmes visionnés. Hulu justifie que le maintien de la publicité pour ses abonnés permet de maintenir un bas niveau de prix[344]. Au mois de septembre 2015, Hulu a lancé une nouvelle formule d'accès payante à 11.99 USD/mois qui permet d'accéder à l'ensemble du catalogue mais cette fois, sans publicité[345].

L'idée de syndiquer des services à la demande afin d'augmenter la proposition de valeur de l'offre et de capter une audience plus large semble fructueuse. Selon les derniers chiffres publiés par la société, le service avait fidélisé 9 millions d'abonnés au 31 mars 2015, en progression de 50 % en un an.

Pour le moment les initiatives telles qu'Hulu restent rares. En France, un projet de rapprochement impliquant les groupes Orange, TF1, M6 et France Télévisions pour l'édition d'un service de SVOD commun semble avoir définitivement avorté en 2015[346]. Aux Pays-Bas, le service de SVOD NLziet, que nous décrirons plus en avant dans l'étude[347], est une co-entreprise des Groupes NPO, RTL Nederland et SBS. Enfin, le service de TVR Freeview Play, lancé au mois d'octobre 2015, relève d'une mise en commun des catalogues de télévision de rattrapage de la BBC, d'ITV, de Channel 4 et de Channel 5.

---

[344] http://www.hulu.com/help/articles/20356372. Page consultée le 18/10/2013.

[345] http://www.hulu.com/nocommercials

[346] http://www.igen.fr/ailleurs/2015/07/orange-tf1-m6-et-france-televisions-abandonnent-leur-netflix-la-francaise-92159. Page consultée le 17/08/2015.

[347] Infra p. 311.

Figure 110 : Interface du service de télévision de rattrapage Freeview Play

Source : http://www.freeview.co.uk/what-we-offer/freeview-play. Page consultée le 18/10/2015.

Le cas des ligues sportives

Certaines ligues sportives ont rapidement compris que l'exploitation OTT des droits de retransmission de leurs événements constituait une opportunité d'accroître leurs recettes et leur visibilité à l'international. Elles déploient aujourd'hui des stratégies différenciées selon le marché ciblé. Plusieurs schémas se dessinent :

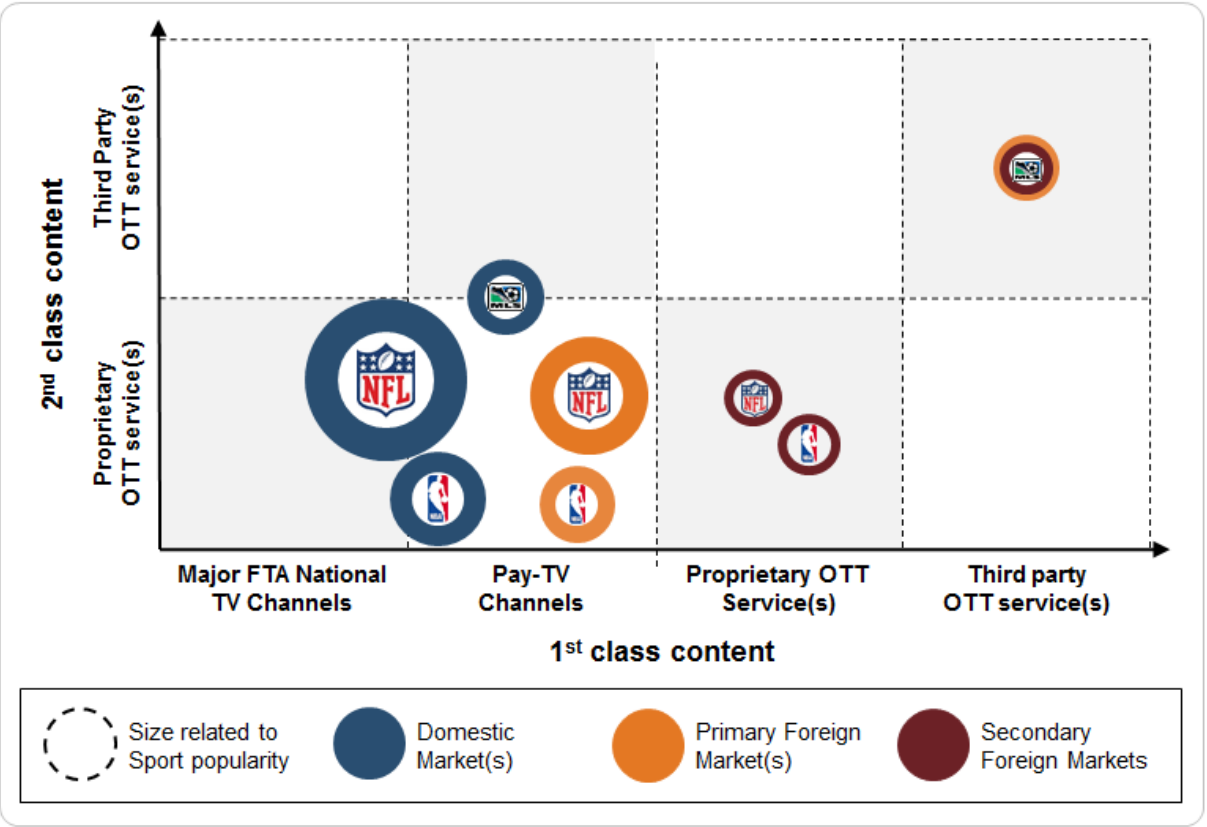
- les ligues et fédérations des sports les plus suivies, à l'exception des ligues de football européennes qui se focalisent presqu'exclusivement sur la vente de droits TV, adaptent leur stratégie suivant le marché :
  - sur leur marché domestique, elles favorisent la vente de droits aux chaînes en clair et payantes pour les rencontres de têtes d'affiches (*1st class content*) et éditent un service de vidéo OTT propriétaire permettant d'accéder en direct aux matchs qui ne sont pas diffusés à la télévision ;
  - dans les marchés où tout ou partie des rencontres fait l'objet d'une couverture TV (*Primary Foreign markets*), les services OTT propriétaires des ligues majeures permettent, selon les cas, d'accéder aux matchs qui ne sont pas diffusés au niveau local uniquement ou à l'ensemble des rencontres ;
  - dans les pays ou les ligues majeures ne bénéficient d'aucune couverture TV (*Secondary Foreign markets*), leurs services OTT permettent d'accéder à l'ensemble des matchs ;

- les ligues et fédérations de disciplines sportives moins populaires peuvent choisir de faire l'économie de l'édition d'un service propriétaire et de s'appuyer sur une plateforme Web telle que Livesport.tv, Laola1.tv ou encore YouTube pour la retransmission de leurs événements.

Dans les deux cas, les formules tarifaires privilégiées sont l'abonnement à la saison, dont le prix évolue généralement suivant le nombre d'événements inclus ou l'accès à la journée[348].

Ci-dessous, une illustration des positionnements des principales ligues sportives nord-américaines quant à l'exploitation de leurs droits de retransmission dans le monde :

Figure 111 : Positionnement des offres OTT de trois ligues américaines, la NFL, la NBA et la MLS, selon le niveau de popularité du sport, le marché et le canal de distribution



Source : IDATE, *Les stratégies OTT des ayants droit de contenu premium*, Mars 2014

[348] IDATE, *Les stratégies OTT des ayants droit de contenu premium*. Montpellier, Mars 2014.

Le cas de la distribution de contenus vidéo sur supports physiques

Enfin, l'évolution de la chaîne de valeur de la vidéo physique est peut-être la meilleure illustration de la dualité entre l'économie traditionnelle, riche en intermédiaires, et la nouvelle économie numérique tendant vers une distribution en direct.

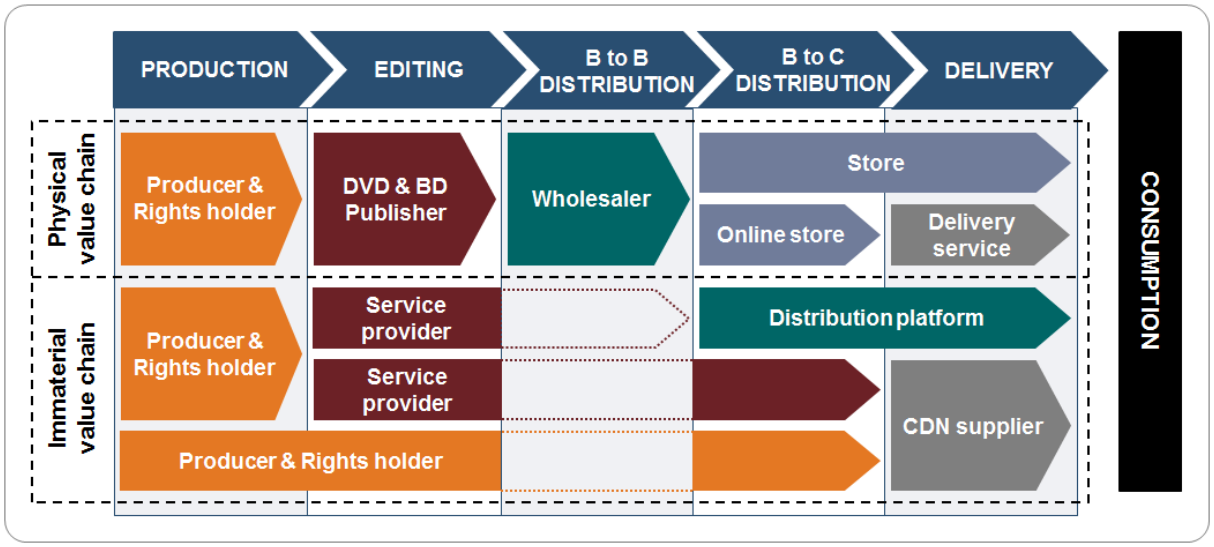
Dans le cas de la distribution de vidéogrammes, la phase de production des contenus est suivie de la phase d'édition, qui comprend une part de prestations techniques généralement sous-traitées (fabrication du vidéogramme, création des habillages, pressage, etc.) la promotion des produits, leur mise en collection et les négociations avec les différents réseaux de distribution. Les vidéogrammes fabriqués et pressés sont ensuite confiés à un grossiste (fonction de distribution B to B), qui s'occupe de l'approvisionnement des points de vente. La vente ou la location aux utilisateurs finaux peut ensuite s'effectuer dans des magasins physiques (kiosques, magasins spécialisés, grandes surfaces à vocation culturelle, grandes surfaces généralistes) ou *via* un magasin en ligne (fonction de distribution B to C ou *retail*). Dans le cas d'une distribution en ligne ou par correspondance, un prestataire est nécessaire pour la livraison du produit.

La principale différence entre les filières physiques et immatérielles réside dans la disparition du marché de gros. L'éditeur de services de vidéo à la demande peut distribuer ses contenus directement à partir de la plateforme managée d'un câblo-opérateur ou d'un fournisseur d'IPTV ou en OTT via une plateforme en ligne ou par le biais de son propre site. Dans le premier cas, la facturation est généralement prise en charge par l'opérateur de télécommunications alors que dans le second, la tâche est internalisée[349].

Ci-après l'illustration des principales reconfigurations de la chaîne de valeur au passage de l'univers physique à l'univers en ligne.

[349] IDATE, *L'économie des contenus numérique*. 2ème édition, Montpellier, 2015.

Figure 112 : Comparaison des chaînes de distribution des filières physiques et dématérialisées dans le secteur de la vidéo



Source : IDATE, *L'économie des contenus numériques*, Montpellier, Juin 2015

De nouveaux intermédiaires

La distribution OTT n'est pas toujours synonyme d'une économie d'intermédiaires. On observe ainsi des cas de ré-intermédiation[350]. Dans le cas spécifique de la réception des programmes sur un téléviseur connecté en propre ou par l'intermédiaire d'un boîtier OTT, il arrive même qu'une couche intermédiaire supplémentaire vienne s'intercaler entre la plateforme des agrégateurs de services et le consommateur.

Parmi les cas les plus fréquemment rencontrés :

- Le recours à un site Internet, telle qu'une plateforme de partage de vidéo, pour y distribuer une offre de contenu éditorialisée. Dans cette première configuration, un ayant-droit de programmes utilise un média en ligne existant afin d'y distribuer une partie de ses contenus. C'est notamment le cas des chaînes de télévision linéaire qui mettent à disposition une fraction de leurs programmes en télévision de rattrapage, ainsi que des bonus, sur leurs chaînes Dailymotion ou YouTube. Dans ce cas, il existe bien deux niveaux de prescription : un premier lié à la marque de la chaîne et un second lié à la marque et au moteur de recherche de la plateforme en ligne.

- La substitution des plateformes des boîtiers OTT ou des téléviseurs connectables à celles des Set-top Boxes des opérateurs de télécommunications et distributeurs de

[350] Infra p. 233.

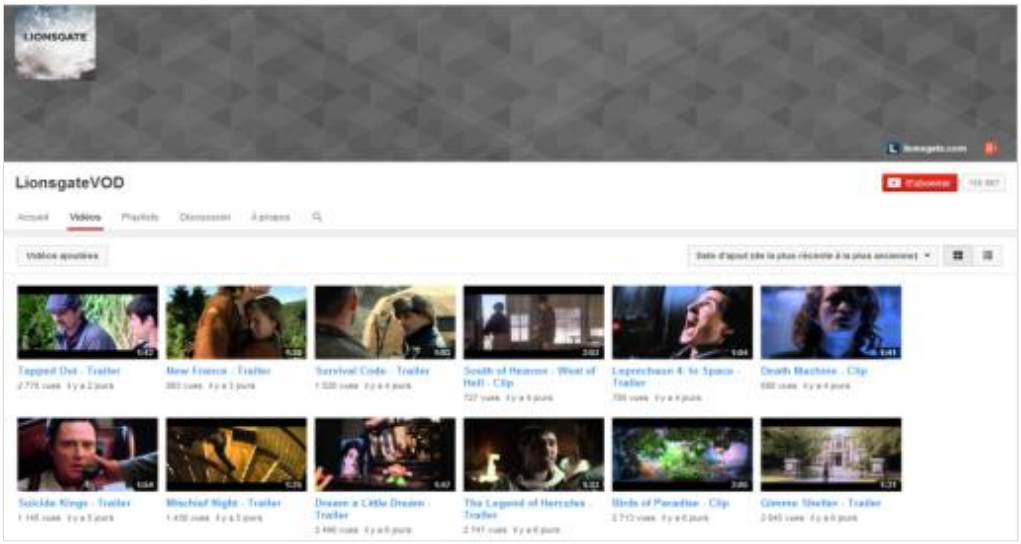
bouquets de chaînes traditionnels. Dans ce second cas, une interface développée par un fabricant de terminaux et/ou périphériques connectables, supportant une offre groupée de services propriétaires ou édités par des tiers, se substitue simplement aux plateformes des distributeurs traditionnels.

- Des intermédiaires à valeur de prescripteurs peuvent enfin s'insérer entre les maillons de la chaîne de valeur traditionnelle de la télévision linéaire voire en fin de chaîne. Ces cas restent rares. Ils consistent le plus souvent dans la superposition de l'interface d'un fabricant de terminaux connectés à celle des distributeurs traditionnels. Plus rarement, des applications en ligne, telles que Zeebox au Royaume-Uni, parviennent à se positionner directement entre les chaînes et les téléspectateurs.

L'exemple du Studio Lionsgate sur YouTube

Lionsgate Entertainment est le dernier arrivé dans la cour des *major studios* nord-américains. Il s'est notamment illustré en produisant les séries de films Twilight, Hunger Games et la série TV Madmen. Comme ses principaux concurrents, Lionsgate privilégie encore la vente de droits aux chaînes linéaires et la vente de titres sur supports physiques. Depuis 2012, le studio, qui a la particularité de ne pas posséder de lien capitalistique avec un groupe de télévision et qui n'édite pas de services de médias audiovisuels à la demande en marque propre, distribue une partie des titres de son catalogue en VOD locative *via* une chaîne YouTube : LionsgateVOD. L'offre se concentre sur les films sortis en salles il y a plus de trois ans. Les prix peuvent évoluer entre 3 et 10 USD selon la récence et la notoriété du contenu.

Figure 113 : Visuel de la chaîne YouTube LionsgateVOD



Source : www.youtube.com/user/LionsgateVOD/videos. Page consultée de 23/06/2014

Zeebox : de la Social TV à l'e-commerce

Développé sous la direction d'Anthony Rose, concepteur de la plateforme i>Player de la BBC, et ancien directeur technique de KaZaA et YouView, l'application Zeebox permet aux téléspectateurs britanniques d'accéder à une interface de découverte de contenus (*content discovery*) mêlant un guide des programmes électroniques (EPG), un système de recommandation et des fonctionnalités sociales. Le service est accessible sur tablettes, smartphones ou micro-ordinateurs. Il permet notamment aux utilisateurs de savoir quels programmes sont en cours de visionnement ou ont été regardés par leurs contacts Facebook et/ou Twitter. La reconnaissance des programmes à l'antenne s'effectue grâce à un système de reconnaissance visuel. L'utilisation de Zeebox ne nécessite aucune interconnexion avec le téléviseur ou un périphérique.

Outre ses fonctionnalités sociales, la plateforme Zeebox permet le déploiement de campagnes publicitaires synchrones sur les deux écrans. Par exemple, lorsqu'un spot publicitaire est diffusé dans le flux de la télévision linéaire, un lien cliquable sur le second écran peut permettre d'accéder à un complément d'information ou à un magasin en ligne proposant les produits de la marque *via* un bouton "*click to buy*".

Figure 114 : Les terminaux compatibles Zeebox

Source : slashgear.com. Page consultée le 06/06/2013.

Figure 115 : Boutons "click to buy"

Source : m.paidcontent.org. Page consultée le 06/06/2013.

Le cas de l'application Zeebox est remarquable dans la mesure où cette plateforme logicielle s'intercale directement entre le programme diffusé et le téléspectateur, sans interagir avec le dispositif de réception. Il est donc virtuellement possible de l'utiliser quelle que soit la technique de télédiffusion employée (télévision terrestre, câble, satellite ou encore IPTV). L'application Zeebox n'a pas valeur d'intermédiaire. Son utilisation n'est en effet pas nécessaire pour accéder aux chaînes. Elle exerce néanmoins une fonction de prescription car

elle influe sur les choix des téléspectateurs. Cette application ne nuit cependant pas à l'intégrité du flux télévisuel, même si elle peut contribuer à une dispersion de l'attention des téléspectateurs naviguant entre plusieurs terminaux (*multi-tasking*)[351], et contrairement à d'autres, elle ne remet que marginalement en question les équilibres concurrentiels induits par les systèmes de référencement par annuaire utilisés en télévision.

Les guides électroniques des programmes et la menace de dé-médiation

Traditionnellement, la navigation d'une chaîne à l'autre sur un téléviseur s'effectue au moyen d'une télécommande[352]. À chaque chaîne correspond un canal numéroté. Il suffit de taper un numéro sur une télécommande pour accéder à la chaîne linéaire ou au service à la demande correspondant. En règle générale, les valeurs numéraires les plus petites sont attribuées aux chaînes historiques, initialement distribuées sur réseaux hertziens, alors qu'il est nécessaire de pianoter des entrées à deux ou trois chiffres pour accéder aux chaînes thématiques. Cet ordre, qui peut changer sensiblement suivant le mode d'accès employé et les offres souscrites, a valeur de hiérarchie dans la mesure où les premiers canaux sont plus faciles à numéroter. Sauf fonctionnalité particulière, ils sont aussi les premiers à apparaître au moment de la mise en fonction du téléviseur. La place dans la numérotation des chaînes est donc un avantage concurrentiel pour les éditeurs historiques de chaînes linéaires.

Avec l'avènement de la télévision numérique, les dispositifs de réception se sont peu à peu dotés de décodeurs capables de supporter des solutions logicielles apportant une couche supplémentaire d'information : les guides des programmes électroniques (EPG). Si la plupart de ces interfaces ne proposent qu'un aperçu des programmes en cours de diffusion ou à venir et qu'un supplément d'information au format texte, certains vont plus loin en accroissant la granularité du choix à l'échelle du programme et ce, sans tenir compte de l'ordre établi par la numérotation des chaînes. C'est notamment le cas de la plateforme Google TV, basée sur un moteur de recherche de contenu[353], ou encore de la solution TiVo embarquée sur les DVR connectés fabriqués par la société éponyme ainsi que sur certaines Set-Top Boxes d'opérateurs tels que Comcast aux États-Unis ou Virgin Media au Royaume-Uni.

---

[351] Infra p. 150.

[352] Infra p. 77.

[353] Infra p. 76.

TiVo est le premier acteur à avoir intégré, dès 2006, une plateforme logicielle propriétaire incluant une offre de services de vidéo OTT à ses DVR connectables. L'interface de TiVo est bâtie sur le modèle d'un "media-center". À partir d'une seule requête basée sur un critère thématique, une recommandation ou encore une indication de récence, il est possible de se voir proposer une sélection de contenus diffusés sur des chaînes linéaires ou accessibles à la demande, un même titre pouvant être disponible au même moment sur plusieurs services. Même si la marque de la chaîne ou du service à la demande ainsi que les modalités d'accès (gratuit, payant à l'acte, par abonnement, etc.) sont précisées, le choix s'effectue au niveau de l'unité de programme et plus au niveau de la chaîne ou du service. Il en résulte une mise à plat de l'offre de programmes et par là même, à une abolition de l'avantage concurrentiel lié à la numérotation des chaînes. L'équilibre concurrentiel s'en trouve bouleversé. Ci-dessous, une illustration de l'interface de TiVo.

Figure 116 : Visuel de l'interface de TiVo

Source : tivo.com. Page consultée le 28/12/2012.

Les standards de télévision hybride

Afin de se prémunir face à cette menace de "dé-médiation[354]", les acteurs historiques de la télévision linéaire se sont réunis en consortium afin de développer des standards d'interface de télévision hybride, ou télévision connectée, garantissant une place centrale aux chaînes.

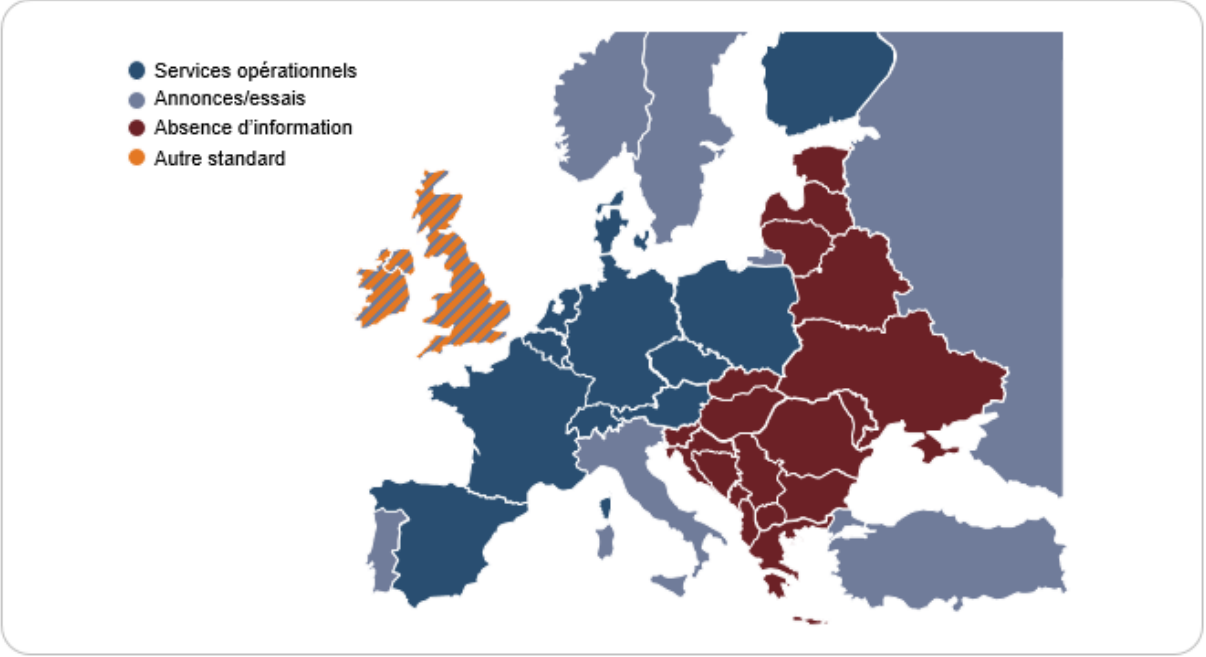
[354] Nous qualifions la dé-médiation comme la perte du statut d'intermédiaire et de prescripteur par désagrégation et non pas la perte progressive du statut d'acteur économique incontournable de la télévision du fait du fractionnement de l'offre comme elle a été définie par Jean-Louis Missika dans *La fin de la télévision*.

MISSIKA, Jean-Louis. *La fin de la télévision*. Seuil, Paris, 2006.

C'est notamment le cas des initiatives HbbTV[355], dont les partisans sont principalement issus des pays d'Europe occidentale, et de YouView au Royaume-Uni. Ces consortiums sont principalement constitués d'éditeurs de chaînes de télévision en clair et payantes, d'opérateurs de réseaux de télécommunications, d'équipementiers télécoms, et de développeurs de solutions logicielles. Ainsi YouView est un projet commun de la BBC, d'ITV, de Channel 4, Channel 5, de l'opérateur de réseau d'antennes terrestres Arqiva, et des opérateurs de réseaux de télécommunications BT et Talk Talk. L'initiative HbbTV regroupe un plus grand nombre d'acteurs répartis dans 18 pays européens (Turquie incluse).

Ci-dessous une carte illustrant l'état d'avancement des initiatives basées sur les standards HbbTV et Freeview en Europe.

Figure 117 : État du déploiement des initiatives basées sur les standards HbbTV et Freeview en Europe.



Source : IDATE. *Smart TV Platforms*. 2014.

Comme dans le cas de TiVo, les interfaces basées sur les technologies HbbTV et YouView incluent un guide électronique de programmes permettant d'avoir un aperçu des programmes en cours de diffusion et à venir, d'accéder à des compléments d'information et à des titres à la demande. Cependant, chaque éditeur peut développer sa propre application dotée de fonctionnalités spécifiques (accès à la télévision de rattrapage, accès à des titres en VOD à

[355] HbbTV pour *Hybrid broadcast broadband TV*.

l'acte, etc.) et d'une charte graphique respectant son image de marque. Il est généralement possible d'accéder aux services interactifs à partir d'un menu source ou du canal de la chaîne linéaire correspondante au moyen d'un bouton et/ou d'un dispositif de navigation dédié[356]. Grâce à ce type d'interface, le consommateur accède systématiquement aux programmes à travers le canal numéroté ou *via* une application propriétaire de la chaîne qui conserve ainsi son pouvoir de prescription. Des interfaces basées sur les standards HbbTV ou YouView sont aujourd'hui installées sur les téléviseurs et périphériques connectables de plusieurs fabricants d'électronique grand public.

Ci-dessous, une série d'illustrations d'applications développées sur le standard HbbTV ainsi que deux aperçus des menus de YouView :

Figure 118 : Illustration de l'interface de l'application HbbTV de ProSiebenSat.1

Source : https ://www.hbbtv.org.

Figure 119 : Illustration de l'interface de l'application HbbTV de France 5

Source : https ://www.hbbtv.org.

Figure 120 : Illustration du guide électronique des programmes de YouView

Source : http://www.youview.com.

Figure 121 : Illustration de l'offre de service à la demande de YouView

Source : http://www.youview.com.

[356] Infra p. 77.

L'exemple de l'insertion la TV d'Orange sur les téléviseurs connectables Samsung et LG

Dernier exemple presqu'anecdotique, depuis 2013 une partie de l'offre de chaînes linéaires, ainsi que le service de vidéo à la demande propriétaire d'Orange, est accessible à partir d'une application dédiée sur les téléviseurs connectables Samsung et LG fabriqués entre 2013 et 2014. L'application reprend presqu'à l'identique l'interface de la TV d'Orange, embarquée sur les Set-top Boxes de l'opérateur. Cependant, seule une trentaine de chaînes linéaires, distribuées en streaming sur l'Internet ouvert, sont accessibles contre près de 160 *via* l'IPTV. Cette offre est destinée aux abonnés à la TV d'Orange qui souhaitent accéder à leurs programmes sur un second téléviseur sans avoir à souscrire à une option multi-écrans, mais également à des abonnés Internet ne désirant pas, ou ne pouvant pas accéder à l'offre d'IPTV de l'opérateur pour des raisons techniques.

Ci-dessous, une illustration des modalités d'accès à la TV d'Orange *via* l'interface d'un téléviseur de la gamme Smart TV de Samsung :

Figure 122 : Illustration de l'accès à la TV d'Orange via l'interface d'un téléviseur de la gamme Smart TV de Samsung

Source : www.orange.fr. Page consultée le 21/08/2013.

Dans ce cas particulier, qui peut également s'appliquer à la distribution des chaînes des bouquets Canal+, CanalSat et de CanalPlay *via* la plateforme OTT Xbox Live de Microsoft[357], l'interface propriétaire d'un fabricant d'électronique grand public ne se substitue plus à celle de la STB d'un opérateur de réseaux de distribution mais s'y ajoute. Apparaît alors un niveau d'intermédiaire supplémentaire à valeur de prescripteurs.

[357] http://www.xbox.com/fr-FR/entertainment/xbox-360/live-apps/canal-canalsat-canal-alademande. Page consultée le 29/06/2014.

Ce type de partenariats impliquant des agrégateurs/distributeurs de services de médias audiovisuels et des fabricants d'électronique grand public cumulant les mêmes fonctions reste du domaine de l'exception. Jamais ces stratégies, qui visaient pour les uns à accroître leurs marchés adressables et pour les autres à accroître la proposition de valeur et le positionnement prix de leurs produits au moyen d'une plateforme de services intégrée, ne se sont montrées probantes. La base installée de terminaux connectables reste réduite[358] et peu d'entre eux sont réellement utilisés au-delà de leurs fonctionnalités de base. L'annonce récente du retrait des services d'Orange sur les téléviseurs LG et Samsung est symptomatique de l'échec de ces stratégies de partenariats[359]. Avec le recul, elles relevaient davantage du domaine de l'expérience à une époque encore récente où la télévision connectée sous toutes ses formes, et les désintermédiations qu'elle pouvait potentiellement engendrer, faisaient figure d'épouvantail.

3.3.2. Une redistribution de la valeur

La convergence numérique a contribué à la disparition de certains métiers, notamment liés à l'édition technique des contenus vidéo stockés ou diffusés analogiquement. Cependant, elle a engendré l'émergence d'au moins tout autant d'activités. Certaines se substituent aux activités préexistantes tandis que d'autres sont des créations originales. La convergence a par ailleurs permis à des acteurs historiques de l'audiovisuel d'intégrer des fonctions auparavant déléguées à des intermédiaires situés plus en amont ou plus en aval de la chaîne de valeur et à de nouveaux entrants de se substituer à des acteurs établis. Dans l'ensemble, l'histoire semble pencher en faveur d'un raccourcissement de la chaîne de distribution, tout du moins en ce qui concerne une partie du stock de programmes.

Cette tendance se confirme du côté de l'offre comme du côté de la demande :

- sur le plan de l'offre, les initiatives des ayants-droit et des éditeurs de chaînes sur l'Internet ouvert tendent vers une distribution en direct ou vers une distribution ré-intermédiée et donc, vers une désintermédiation des distributeurs traditionnels, voire des éditeurs eux-mêmes ;

[358] Infra p.64-73.

[359] http://assistance.orange.fr/tv-decodeur/tous-les-decodeurs/installer-et-utiliser/la-tv-d-orange-sur-tous-vos-ecrans/smart-tv-tv-connectee/tv-connectee-arret-des-services-orange_155158-352360. Page consultée le 22/10/2015.

- au niveau de la demande, cette tendance se manifeste par une transition des usages des médias vidéo traditionnels vers les nouveaux médias vidéo et par le ralentissement, voire dans certains cas le déclin, des recettes des premiers.

Cette économie d'intermédiaires, observable dans l'ensemble des industries de contenu, induit une redistribution de la valeur générée sur le marché final des consommateurs clients comme sur le marché publicitaire. Dans l'ensemble, cette redistribution semble être favorable à la fonction d'édition.

Les éditeurs de chaînes de télévision soumis à un double faisceau de pressions

Les chaînes de télévision sont aujourd'hui soumises à un double faisceau de pressions financières. D'une part, elles subissent l'augmentation des coûts des programmes audiovisuels et de l'autre, le ralentissement, voire le déclin de leurs recettes et l'accroissement mécanique du poids des commissions perçues par les distributeurs du fait de la proportion grandissante du nombre de foyers abonnés à une offre multi-chaîne. Ces pressions se traduisent par une diminution de la valeur captée par les chaînes gratuites et payantes[360] en part relative comme en valeur absolue dans la plupart des marchés avancés, dont ceux visés par l'étude. Ainsi, cette proportion a respectivement chuté de 8.0 points en Allemagne, 9.5 points en France, 6.2 points aux Pays-Bas et 6.4 % au Royaume-Uni entre 2010 et 2014.

Autre constat flagrant, la part de la valeur captée par les chaînes de télévision est significativement plus faible que celle revenant aux distributeurs et aux producteurs et ayants-droit dans la plupart des pays étudiés. Elle était de 16 % en moyenne en Europe en 2014[361]. Notons que ce rapport est nettement plus marqué dans les pays où la câblodistribution (l'Allemagne et les Pays-Bas) et la télévision payante par satellite (le Royaume-Uni) sont historiquement très développées. *A contrario*, le marché français est remarquable du fait de l'atrophie de la part captée par les distributeurs. En effet, si un nombre croissant de foyers français a recours à un intermédiaire commercial afin d'accéder à une offre multi-chaîne, une grande partie d'entre eux souscrit à une formule groupée de type *multiple-play*, dans laquelle

[360] Nous définissons cette valeur perçue par les éditeurs de chaînes de télévision comme la somme des recettes publicitaires et des recettes des abonnements et des cartes prépayées reversées aux éditeurs, une fois les commissions de distributeurs perçues, et amputée des dépenses en programmes audiovisuels, ici assimilées aux coûts de grilles annuels.

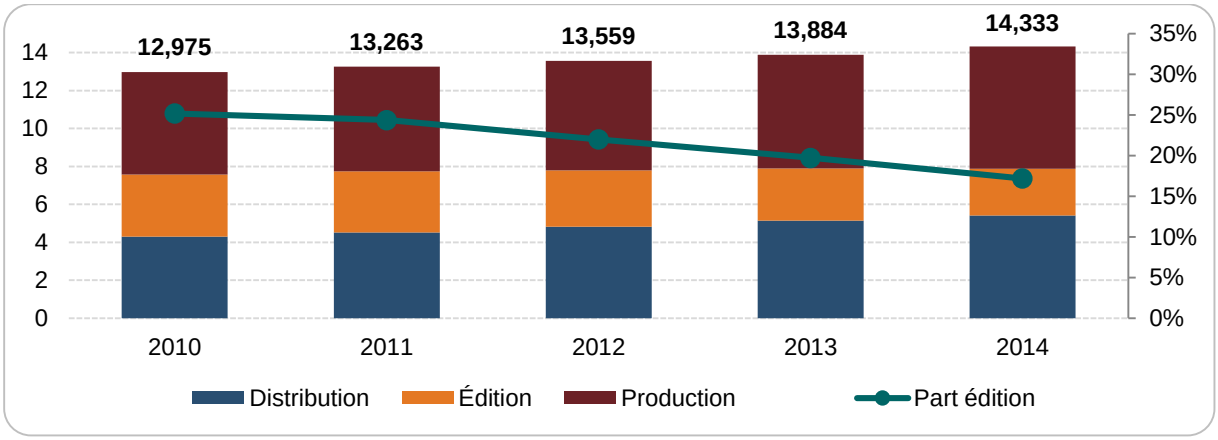
[361] IDATE. *Netflix en Europe : les acteurs vidéo locaux contre-attaquen*t. Montpellier, 2014.

l'offre de chaînes est "offerte" ou proposée en option à bas prix, de l'ordre de 2 EUR par mois. En conséquence, la part de la valeur du marché final perçue par les distributeurs y est moindre.

Remarquons qu'il s'agit là de moyennes nationales qui ne sont pas valides pour l'ensemble des éditeurs de chaînes pris individuellement. En règle générale, une chaîne principalement distribuée par voie hertzienne, ou *via* les services d'accès du câble, captera une plus grande partie de la valeur créée sur le marché publicitaire et/ou sur le marché des abonnements tandis que la part captée par les chaînes thématiques, qui sont uniquement accessibles à travers des offres d'agrégateurs, sera plus réduite.

Figure 123 : Évolutions de la répartition de la valeur entre les fonctions de distribution d'édition et de production en Allemagne entre 2010 et 2014

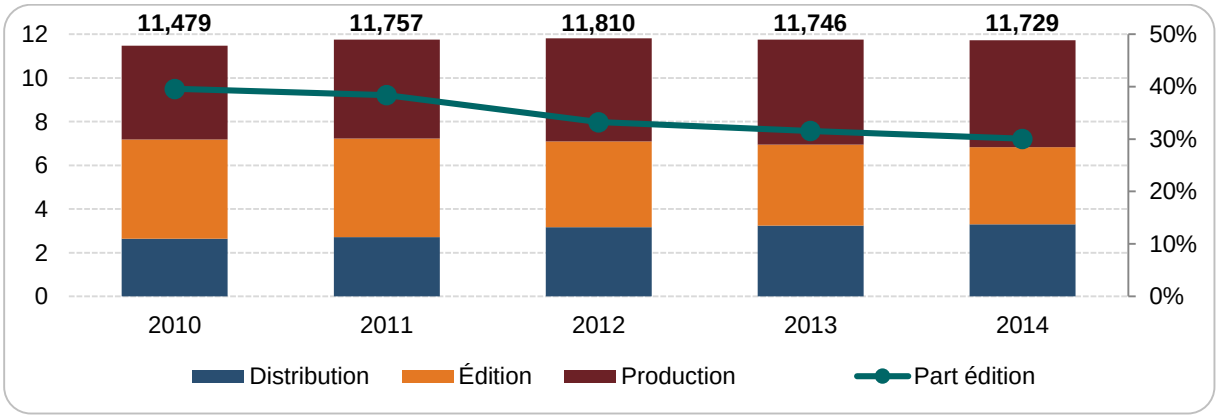
(Milliards EUR, %)



Source : OFCOM. *CMR*, plusieurs éditions.

Figure 124 : Évolutions de la répartition de la valeur entre les fonctions de distribution d'édition et de production en France entre 2010 et 2014

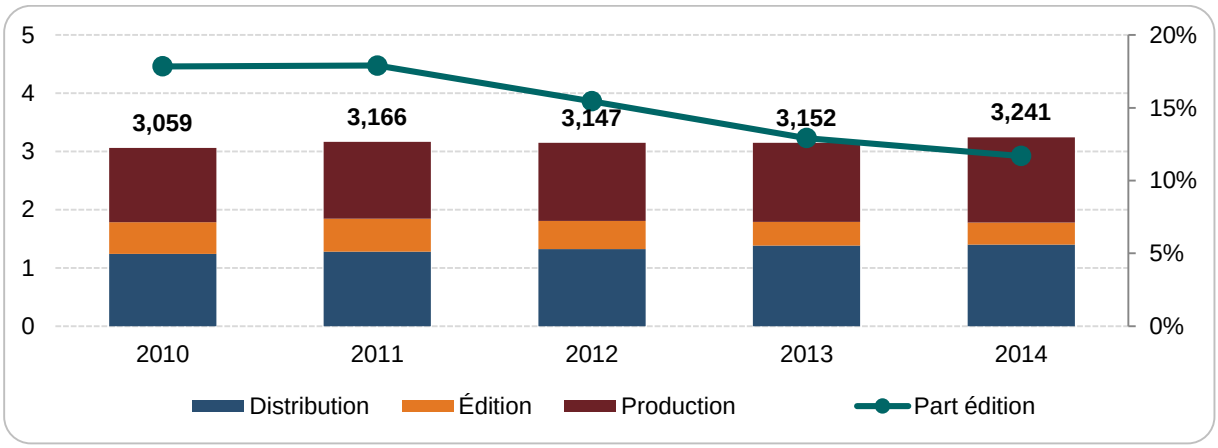
(Milliards EUR, %)



Source : CSA. *Guide des chaînes numériques*, plusieurs éditions.

Figure 125 : Évolutions de la répartition de la valeur entre les fonctions de distribution d'édition et de production aux Pays-Bas entre 2010 et 2014

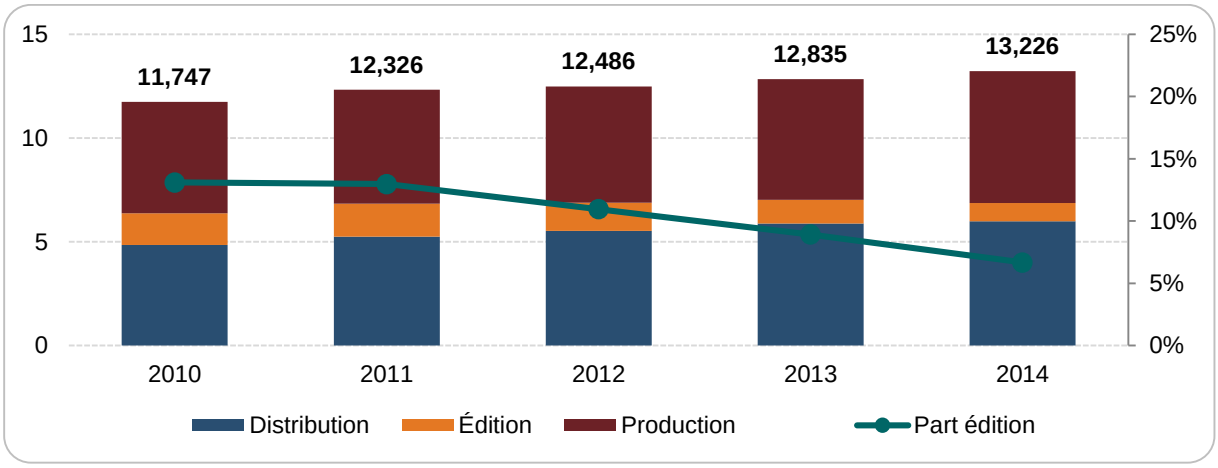
(Milliards EUR, %)



Source : IDATE. Le marché mondial de la télévision et des nouveaux services de vidéo, 2015. IDATE. Netflix en Europe : les acteurs vidéo locaux contre-attaquent. 2014.

Figure 126 : Évolutions de la répartition de la valeur entre les fonctions de distribution d'édition et de production au Royaume-Uni entre 2010 et 2014

(Milliards EUR, %)



Source : IDATE. Le marché mondial de la télévision et des nouveaux services de vidéo, 2015. IDATE. Netflix en Europe : les acteurs vidéo locaux contre-attaquent. 2014.

Une revalorisation de la fonction d'éditeur sur l'Internet ouvert

Comme nous venons de l'exposer, la part de la valeur perçue par les éditeurs de chaînes de télévision, tous types confondus, est faible comparée à celles perçues par les distributeurs et par les producteurs et ayants-droit. Elle tend en outre à décroître. Les économies d'intermédiaires de plus ou moins grande envergure, induites par la distribution OTT, peuvent potentiellement leur permettre de capter une portion plus importante des recettes générées sur les marchés des clients et/ou sur le marché publicitaire.

La simple substitution d'une distribution sur l'Internet ouvert au détriment de la distribution sur réseau géré peut permettre d'accroître la part de la valeur perçue par un éditeur. Selon des estimations produites par l'IDATE, cette part relative s'élèverait à 44 % des recettes du marché final pour un service de SVOD en Europe, dont de l'ordre de 15 % correspondent à des dépenses en prestations techniques de distribution et 29 % relèvent principalement des coûts marketing et de la marge[362].

Dans le cas plus extrême d'une distribution totalement désintermédiée, c'est-à-dire de la distribution en direct d'une offre de programmes par un ayant-droit, ou un groupement d'ayants-droit, l'ensemble des recettes sont par définition captées par eux. Toujours selon les estimations de l'IDATE, les coûts de distribution techniques représenteraient de l'ordre de 8 % des recettes générées par la vente d'un droit d'accès pérenne ou temporaire[363].

Enfin, les commissions perçues par les plateformes en ligne dans le cadre d'une ré-intermédiation sont, en règle générale, moins importantes que celles retenues par les distributeurs sur réseaux gérés.

La médiation permet de déléguer une partie des coûts à des intermédiaires situés en aval de la chaîne de valeur. Pour schématiser, un ayant-droit désirant distribuer en direct ses programmes sur l'Internet ouvert devra prendre à sa charge les coûts techniques de distribution et les coûts *marketing* commerciaux lors que ces fonctions sont déléguées pour tout ou partie aux éditeurs et distributeurs dans le cas d'une distribution intermédiée ou ré-intermédiée.

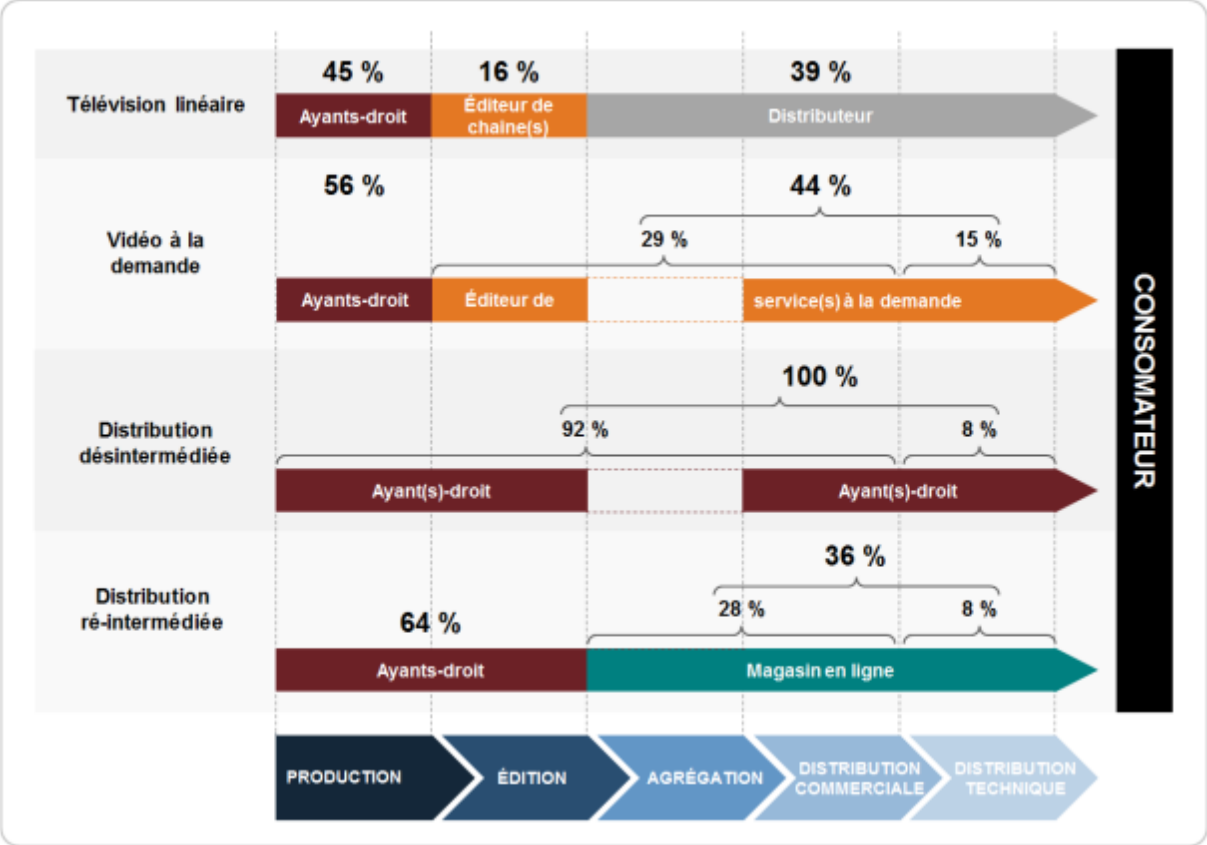
Ci-après, une illustration des estimations de distribution de la valeur produites par l'IDATE. Notons que les fonctions de distribution technique (activité de logistique externe) et de distribution commerciale (activités de *marketing* & vente et de service) sont inversées par rapport à l'ordre proposé par Michael Porter pour faciliter le travail de représentation.

---

[362] Cette estimation est basée sur le cas de Netflix, c'est-à-dire d'un service de SVOD principalement distribué sur l'Internet ouvert dans le cadre économique et réglementaire européen.

[363] Cette modélisation vaut pour une moyenne intégrant des services d'EST et des services de location de copies numériques. Les services pris comme base de calcul sont les suivants : iTunes, Amazone Instant Video, La vidéo à la demande d'Orange et Horizon GO On Demand (service de vidéo à la demande à l'acte des filiales européennes du groupe Liberty Global).

Figure 127 : Chaîne de valeur de la distribution de contenus premium et répartition de la valeur par acteur selon le type de distribution



Source : IDATE, Les stratégies OTT des ayants droit de contenu premium, 2014. IDATE. Netflix en Europe : les acteurs vidéo locaux contre-attaquent. 2014.

Quel arbitrage pour la distribution des programmes ?

Les éditeurs de services de médias audiovisuels sont soumis à trois principaux postes de coûts :

- des coûts fixes liés aux droits de programmes[364];
- des coûts variables incluant les coûts de distribution techniques et les coûts marketing et commerciaux.

Contrairement aux coûts de diffusion sur réseaux gérés qui relèvent de charges fixes, négociées dans le cadre de conventions annuelles ou pluriannuelles, les coûts techniques de distribution sur l'Internet ouvert évoluent en fonction du volume de données transférées. À bas volume de contenu consommé, ces charges évoluent selon une fonction linéaire de type

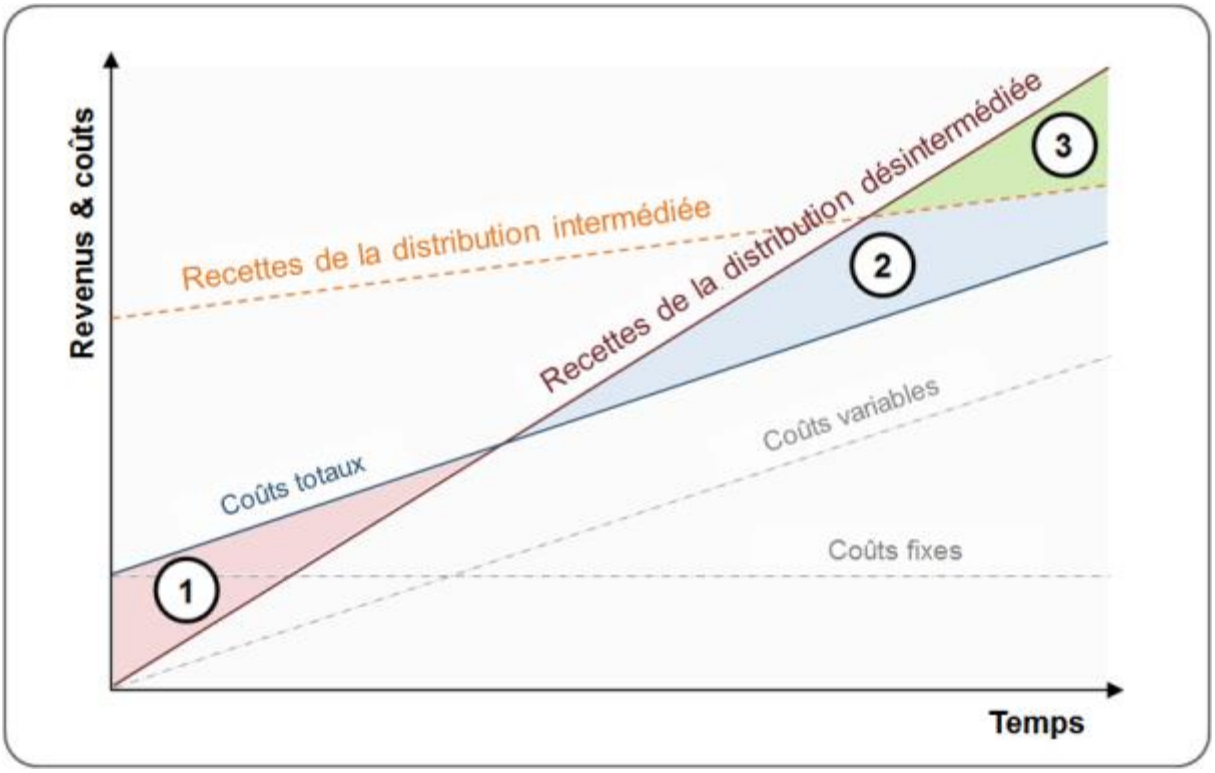
[364] Certains services de VOD fonctionnent suivant un modèle de partage de revenu avec les ayants-droit. Les coûts de programmes sont dès lors variables et proportionnels au volume de contenu consommé.

$f(x) = ax$ où (a) est le coût pour une quantité fixe de données transférées et (x) le volume de données transmises. Passée une certaine masse critique, les éditeurs peuvent négocier un rabais sur le prix du bit de données transmises de telle façon que (a) tend à décliner à mesure que le volume de données transmises et indirectement, à mesure que le nombre d'utilisateurs (ou d'abonnés) et le nombre de titres consommés augmente.

Les coûts *marketing* et commerciaux évoluent de façon moins linéaire. Ils sont liés aux objectifs de croissance et se déclinent par marché national. Ainsi, les dépenses en publicité et autres dispositifs promotionnels sont plus grandes au moment du lancement d'un service qu'à un niveau de maturité de l'activité plus important.

Avec les nouvelles opportunités de distribution de la vidéo sur l'Internet ouvert, les ayants-droit gestionnaires de catalogue et les éditeurs de services de médias audiovisuels sont amenés à repenser la distribution multicanal de leur stock de programmes. Nous modélisons l'évolution dans le temps des revenus et des coûts comparés à une distribution intermédiée au moyen de la représentation simplifiée suivante :

Figure 128 : Chaîne de valeur de la distribution de contenus premium et répartition de la valeur par acteur selon le type de distribution



Source : IDATE, Les stratégies OTT des ayants droit de contenu premium, 2014.

Dans le premier cas (1), les coûts distribution d'un programme ou d'une offre de programmes agrégée en direct sur l'Internet ouvert restent supérieurs aux recettes de l'activité et surtout, bien en deçà des revenus générés par leur distribution sur réseaux gérés. Il s'agit de la phase de lancement d'un service ou en cas de persistance, de la zone de non-viabilité dans laquelle il n'est pas économiquement raisonnable de substituer une distribution en direct à une distribution médiatisée.

Dans le second cas (2), le service est rentable mais les recettes générées ne dépassent pas celles issues de la distribution intermédiée. La distribution en directe peut être utilisée pour la partie la moins porteuse de valeur d'un catalogue pour une fenêtre temporelle d'exploitation ou pour toutes. Il s'agit notamment des stratégies adoptées par les ligues sportives nord-américaines dont tous les matches ne font pas l'objet d'une diffusion TV[365].

Dans le dernier cas (3), la distribution OTT est profitable et plus lucrative que la distribution intermédiée. Elle peut être favorisée pour l'ensemble d'un catalogue pour une fenêtre d'exploitation ou pour toutes.

La problématique du marché adressable

Comme nous l'avons déjà exprimé, la profitabilité d'un service de vidéo distribué sur l'Internet ouvert est directement liée à la taille du marché adressé. Dès lors :

- les profits sont potentiellement plus grands lorsque le nombre d'individus ou de foyers adressable à travers un certain canal technique de distribution est plus important. Dans le cas de la distribution OTT, deux facteurs entrent en compte :
  - l'état de l'accès à l'internet fixe et mobile ;
  - l'équipement en terminaux connectables munis d'un écran[366].

  Plus la pénétration de ces services et de ces terminaux est importante à l'échelle d'un marché national donné, plus les recettes potentielles et les promesses de rentabilité sont grandes.

[365] Infra p. 240.

[366] Infra p. 64-73.

- l'internationalisation de l'activité des éditeurs de service(s) OTT est souhaitable afin de maximiser l'audience monétisable ou le nombre de clients. Ce type de développement dépend cependant d'un arbitrage entre le choix d'investir sur des marchés confirmés, afin d'y consolider son positionnement concurrentiel, et l'opportunité d'explorer de nouveaux marchés à la recherche d'une croissance plus rapide[367]. Par ailleurs, l'exploitation d'un service de vidéo à l'étranger, même distribué sur l'Internet ouvert, n'est pas toujours aisée. Les barrières à l'entrée sont notamment liées à la propriété des droits des programmes au niveau local, aux dépenses nécessaires à l'adaptation de l'offre de contenu au marché cible et à l'importance du budget à allouer à l'indispensable campagne publicitaire accompagnant le lancement du service.

3.4. LA REDEFINITION DES CHAMPS CONCURRENTIELS

Les éditeurs de services de médias audiovisuels sont en concurrence sur trois marchés :

- sur le marché des programmes où ils luttent pour l'acquisition des contenus les plus en phase avec leur ligne éditoriale et leur cible *marketing* ;
- sur le marché de la publicité où ils se disputent les investissements des annonceurs ;
- sur le marché des consommateurs qui correspond au marché de l'audience dans le cas des chaînes gratuites ou des plages en clair des chaînes payantes, et au marché des clients dans le cas des services à péage.

Enfin, nous pourrions également évoquer le marché boursier et plus particulièrement le marché des actions. Le développement du portefeuille d'activités d'un éditeur peut en effet passer par voie de croissance externe, c'est-à-dire *via* l'acquisition de sociétés dont les actifs pourraient être sources de synergies de coûts et/ou de synergies de revenus. Les premières consistent dans la création de valeur à travers la mutualisation de certaines activités de la chaîne de valeur et les secondes reposent sur les complémentarités des actifs en vue d'élargir l'offre et de conquérir de nouveaux clients[368]. Les deux peuvent intervenir dans le cadre d'une même opération de fusion-acquisition.

---

[367] BENGHOZI, Pierre-Jean. Ed. *Contenus numériques et modèle d'affaires innovants*. Culture, Médias & Numérique, Ministère de la Culture, Paris, 2012.

[368] LEHMANN-ORTEGA, Laurence. LEROY, Frédéric. GARRETTE, Bernard. DUSSAUGE, Pierre. DURAND, Rodolphe. *Strategor, Toute la Stratégie d'Entreprise*. Paris, Dunod, 6e édition, 2013, p.448.

L'intensité concurrentielle augmente sur les trois premiers marchés cités sous l'effet de plusieurs phénomènes. Tout d'abord, il s'agit d'une conséquence naturelle de l'élargissement de l'offre de services et au premier plan : de l'augmentation continue du nombre de chaînes linéaires disponibles dans la majorité des pays d'Europe occidentale et ce, malgré la maturité du marché télévisuel. Elle est également liée à la diversification des canaux de distribution des programmes audiovisuels qui floute les rapports de force entre acteurs. Les relations concurrentielles ne s'établissent désormais plus uniquement entre des services formellement identiques et accessibles au moyen des mêmes dispositifs techniques de réception, mais entre des services linéaires et des offres à la demande disponibles sur réseaux gérés sur l'Internet ouvert ou les deux. Enfin, le marché multidomestique de l'édition de services de médias audiovisuels montre des signes de mondialisation. Cette nouvelle impulsion vers l'internationalisation de l'activité des éditeurs est notamment liée à l'ouverture des canaux OTT pour la distribution des programmes.

3.4.1. L'élargissement de l'offre de services de médias audiovisuels

L'accroissement de l'offre de services de médias audiovisuels contribue mécaniquement à l'intensification de la concurrence sur le marché des programmes comme sur ceux de l'audience et des clients payants. Ce constat se vérifie sur le marché de la télévision linéaire comme sur le marché des services à la demande.

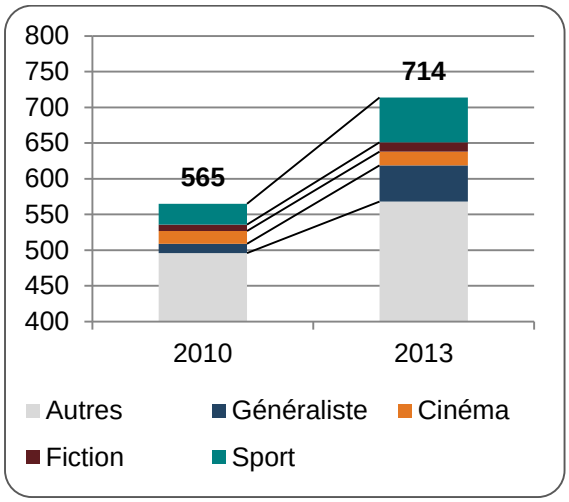
L'élargissement continu de l'offre de chaînes linéaires

Selon la base de données Mavise alimentée par l'OEA (Observatoire Européen de l'Audiovisuel)[369], le nombre total de chaînes TV distribuées sur le territoire national, tous modes de réception confondus, a respectivement progressé de 149, 176 et 32 unités en Allemagne, en France et aux Pays-Bas entre les mois de décembre 2010 et décembre 2013. Au Royaume-Uni, il a décliné de 109 unités au cours de la même période. À ce jour, et malgré des demandes, nous n'avons pas pu vérifier si ce déclin était imputable à un changement dans la méthodologie d'inventaire ou s'il reflétait réellement un recul du nombre total de chaînes disponibles, lequel pourrait être lié à un repositionnement de l'offre du distributeur de bouquets par satellite Sky[370].

[369] http://mavise.obs.coe.int.

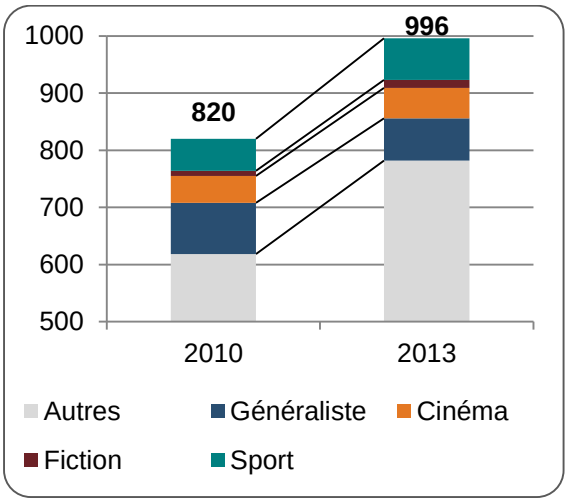
[370] Infra p. 261.

Figure 129 : Évolution du nombre de chaînes accessibles en Allemagne entre 2010 et 2013



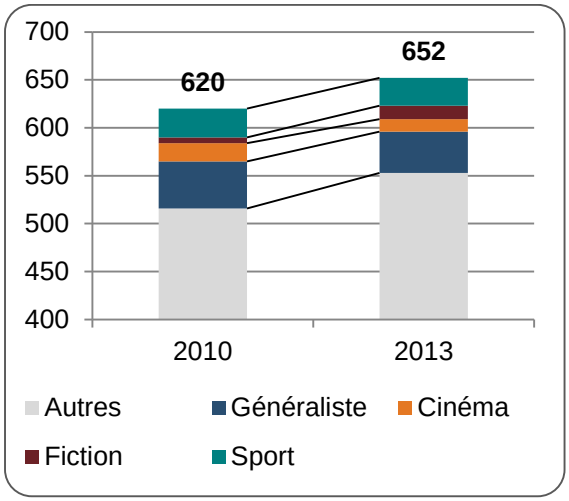
Source : OEA. Base Mavise, 2011, 2014.

Figure 130 : Évolution du nombre de chaînes accessibles en France entre 2010 et 2013



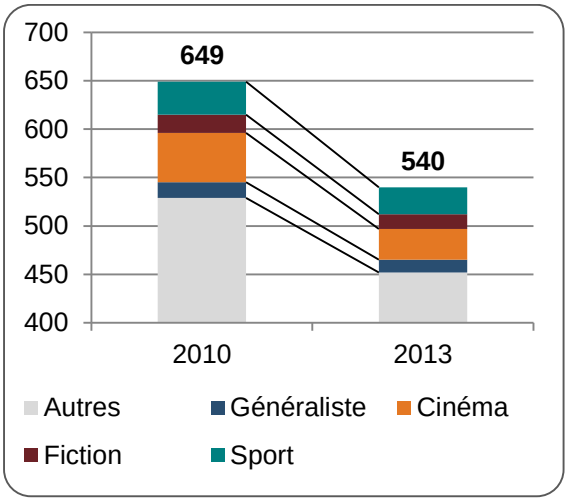
Source : OEA. Base Mavise, 2011, 2014.

Figure 131 : Évolution du nombre de chaînes accessibles au Pays-Bas entre 2010 et 2013



Source : OEA. Base Mavise, 2011, 2014.

Figure 132 : Évolution du nombre de chaînes accessibles au Royaume-Uni entre 2010 et 2013



Source : OEA. Base Mavise, 2011, 2014.

La progression du nombre de chaînes référencées n'est pas homogène. Elle est indéniable à l'échelle de l'ensemble des services disponibles mais varie d'un segment thématique à l'autre. Aucune tendance claire ne se dessine, excepté sur le segment des chaînes généralistes. Au cours du passage d'une offre de pénurie à une offre d'abondance, le positionnement généraliste, autrefois dominant, tend à n'être réservé qu'aux seules chaînes historiques leader d'audience et disposant d'un budget suffisamment élevé pour financer la production et l'achat

d'une grande variété de programmes, dont des productions internes onéreuses et peu rentables (information, magazines d'actualité). En conséquence, des chaînes généralistes de second plan ont été repositionnées ou tout simplement fermées, contribuant à un recul du volume de l'offre de ce type de services. Cette focalisation thématique tient autant d'une démarche de repositionnement *marketing* que d'une refonte du modèle d'activité de la chaîne à travers une réduction des coûts liés à la production interne et à une rationalisation de la fonction des achats liée à une réduction du nombre de fournisseurs de programmes.

L'élargissement de l'offre de chaînes linéaires n'a pas qu'un impact statistique. Elle se vérifie également à l'échelle des bouquets les plus couramment souscrits par les consommateurs de chacun des pays étudiés. Une part importante des téléspectateurs est donc exposée à ce phénomène d'inflation.

Table 34 : Évolution du nombre de chaînes incluses dans les principaux bouquets de chaînes gratuites et payantes dans les quatre marchés suivis

	2010	2015	+/-
Allemagne			
TNT / Service antenne du câble	75	78	+3
Kabel Deutschland	195	220	+25
Unity Media	210	322	+112
Sky Deutschland	96	**78**	-18
Deutsche Telekom IPTV	185	312	+127
France			
TNT / Service antenne du câble	24	30	+6
Numericable	262	315	+53
CanalSat	249	**140**	-109
Free IPTV	443	504	+61
Pays-Bas			
TNT / Service antenne du câble	26	30	+4
Ziggo	168	180	+12
Canal Digitaal	249	255	+6
UPC	180	198	+18
Royaume-Uni			
TNT	57	60	+3
Virgin Media	240	324	+84
Sky	473	**370**	-103

Source : OEA. Base Mavise, 2011, 2015.

Notons que dans trois cas, les offres des distributeurs de bouquets de chaînes par satellite suivent une tendance inverse. Le nombre total de services linéaires diffusés par Sky Deutschland, CanalSat et Sky (Royaume-Uni), a respectivement diminué de 18, 109 et 103 unités entre décembre 2010 et le milieu de l'année 2015. Ce recul est l'expression quantitative d'une montée en gamme des offres de ces acteurs. Elles cessent d'être le réceptacle du plus grand nombre de marques, dont un grand nombre de chaînes étrangères

gratuites à l'audience très faible, pour se concentrer davantage sur la distribution de services exclusifs et de chaînes en qualité HD et UHD. La proposition de valeur qui était la leur a aujourd'hui été adoptée par les opérateurs de réseau(x) de télécommunication fournisseurs d'IPTV pour qui la problématique de l'optimisation de l'usage de la bande passante est moins fondamentale grâce à l'emploi du routage *multicast*[371].

L'élargissement de l'offre de services à la demande

Le marché de la vidéo à la demande est jeune et poursuit son expansion. Nous ne disposons pas d'informations aussi précises que pour les chaînes linéaires quant à l'évolution du nombre de services disponibles en Europe et dans les marchés ciblés. Les seules données chronologiques en notre possession, également fournies par l'OEA, ne couvrent qu'une période de deux années successives (2012-2013), ce qui ne nous permet pas de tracer des tendances définitives. Elles correspondent en outre à un nombre d'éditeurs de services de média(s) audiovisuels à la demande implantés par pays. Dans l'absolu, il ne s'agit donc pas d'un nombre de services accessibles par territoire. En effet, un service de médias audiovisuels peut très bien être installé dans un pays mais cibler l'audience d'un ou de plusieurs autres. C'est notamment le cas des filiales des éditeurs de services à la demande nord-américains tels qu'iTunes, Google Play, ou dans une moindre mesure Netflix, qui ont choisi leur lieu d'implantation géographique sur la base de critères fiscaux[372]. Nous considérons néanmoins que l'orientation générale sera la même entre services disponibles et éditeurs de services établis, dans la mesure où une part significative des services à la demande est éditée par des acteurs nationaux.

Ces chiffres montrent une nette tendance à la hausse. Entre décembre 2012 et décembre 2013, le nombre total de services de médias audiovisuels à la demande référencés par la base Mavise a respectivement progressé de 84.4 % en Allemagne (+151 unités), 32.6 % en France (+103 unités), d'une unité uniquement aux Pays-Bas et de 51.8 % au Royaume-Uni (+233 unités)[373]. Notons que ces indicateurs de volume sont représentatifs d’un ensemble très

[371] Infra p. 51.

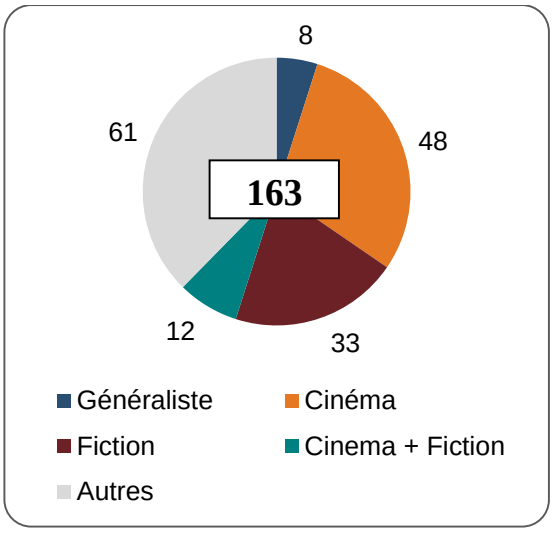
[372] Une note sur la fiscalité et l'implantation des services de medias audiovisuels à la demande nord-américains est disponible en Annexe 4.

[373] Observatoire Européen de l'Audiovisuel. *Yearbook 2012*, Volume 1. Strasbourg, 2012. Observatoire Européen de l'Audiovisuel. *Yearbook 2013*, Volume 1. Strasbourg, 2013.

hétérogène de services dont : des services de TVR, des services de vidéo à la demande payants à l'acte et par abonnement, des services de vidéo à la demande gratuite et les chaînes Dailymotion et YouTube des éditeurs de chaîne(s) linéaire(s).

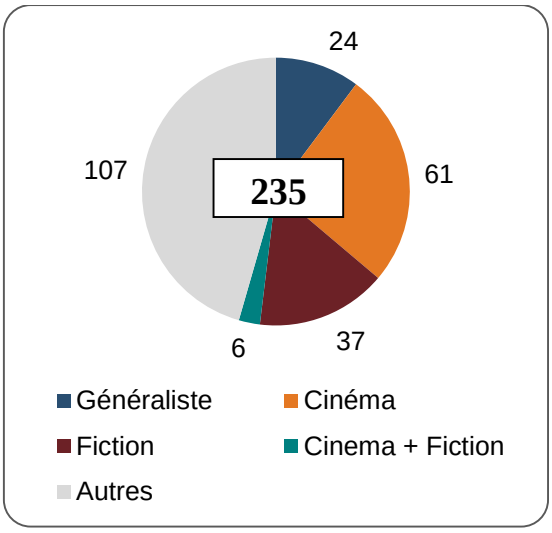
Une autre table fournie par l'OEA[374] nous permet d'avoir une vision certes synchrone, mais plus précise du volume de l'offre de services disponibles et de sa distribution par segment thématique et par type de service. Selon ce document, on dénombrait respectivement 163, 235, 67 et 235 services de vidéo à la demande (EST, VOD locative, SVOD et FVOD) disponibles en Allemagne, en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni en décembre 2013. En règle générale, les thématiques du cinéma et de la fiction TV sont les plus répandues. À cette même date, on comptait par ailleurs 126 offres de TVR en Allemagne, 148 en France, 34 aux Pays-Bas et 206 au Royaume-Uni. Comme nous l'avons déjà évoqué plus tôt, de nombreuses chaînes de télévision gratuites et payantes animent désormais une ou plusieurs chaînes à la demande sur les plateformes de vidéo communautaires YouTube et Dailymotion[375]. On en recensait respectivement 77 en Allemagne, 98 en France, 44 aux Pays-Bas et 236 au Royaume-Uni en décembre 2013.

Figure 133 : Distribution du nombre de services de vidéo à la demande par genre en Allemagne en décembre 2013



Source : OEA. Base Mavise, 2013.

Figure 134 : Distribution du nombre de services de vidéo à la demande par genre en France en décembre 2013

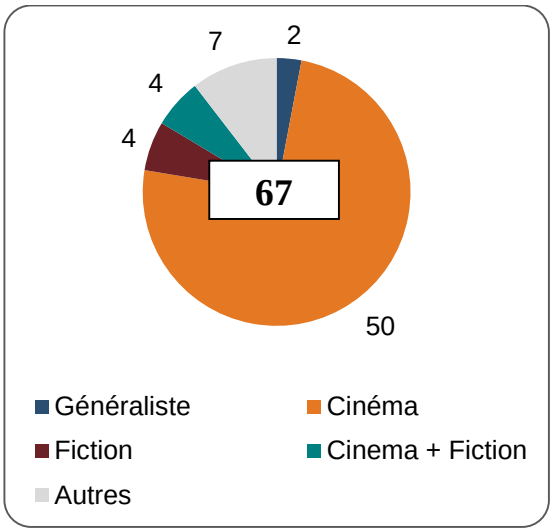


Source : OEA. Base Mavise, 2013.

[374] OEA. *T6-02 Number of legal VoD services available by country in Europe*. Strasbourg, décembre 2013.

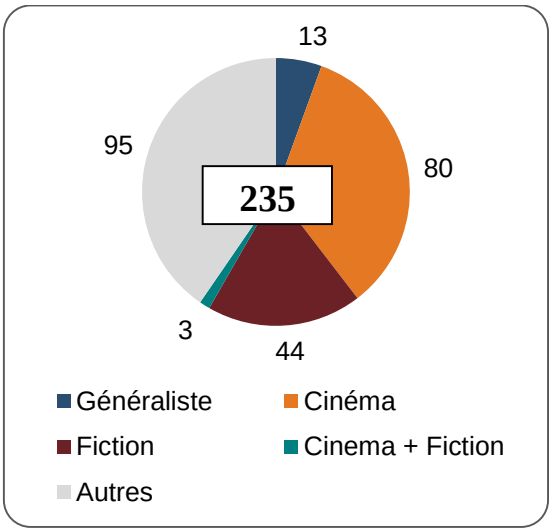
[375] Infra p. 115.

Figure 135 : Distribution du nombre de services de vidéo à la demande par genre aux Pays-Bas en décembre 2013



Source : OEA. Base Mavise, 2013.

Figure 136 : Distribution du nombre de services de vidéo à la demande par genre au Royaume-Uni en décembre 2013



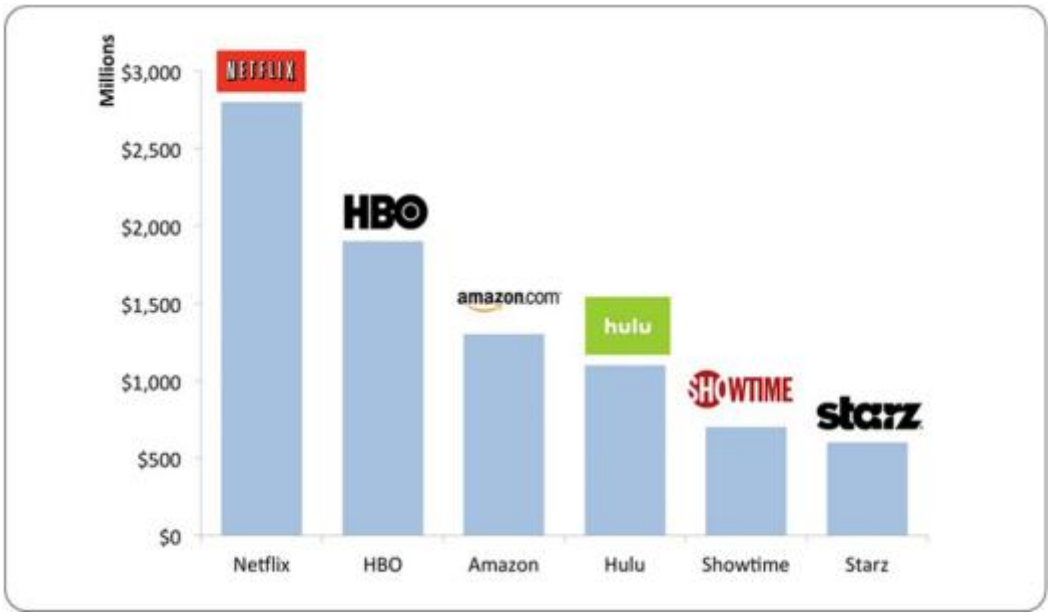
Source : OEA. Base Mavise, 2013.

La concurrence nouvelle des éditeurs de services de médias audiovisuels à la demande sur le marché des programmes

Outre leur rôle dans la redéfinition des champs concurrentiels sur les marchés de l'audience et des consommateurs payants, les principaux éditeurs de services OTT sont devenus des acteurs incontournables sur le marché des programmes. Le niveau de leurs investissements fait aujourd'hui jeu égal, voire dépasse celui des plus grandes chaînes du câble en Amérique du Nord. En 2014, le montant total des dépenses de Netflix en programmes audiovisuels avoisinait les 3 milliards USD, dont 700 millions USD dédiés à la production de contenu original. Netflix a par ailleurs déjà annoncé que ce budget devrait atteindre les 5 milliards USD en 2016, dont plus de 1 milliard USD pour la création originale. En comparaison, HBO a déboursé légèrement moins de 2 milliards USD dans la production et l'achat de droits en 2014. Amazon et Hulu ne sont pas en reste. Avec des dépenses en programmes supérieurs à 1 milliard USD en 2014, ils supplantent les éditeurs de chaînes premium Showtime et Starz[376].

[376] IDATE, La mondialisation de l'industrie audiovisuelle, Avril 2015.

Figure 137 : Dépenses en programmes d'une sélection de services de vidéo en 2014
(Millions USD)



Source : Janney Capital Markets, février 2015.

Pour l'heure, le niveau de leurs investissements n'est pas aussi important sur le marché européen de la production. Cependant, ces services en ligne concurrencent déjà les diffuseurs locaux sur le marché des droits de programmes. Ainsi en Allemagne, Amazon possède l'exclusivité de l'exploitation des films du major studio Paramount en première fenêtre payante, brisant ainsi le monopole de Sky Deutschland (voir carte p.218).

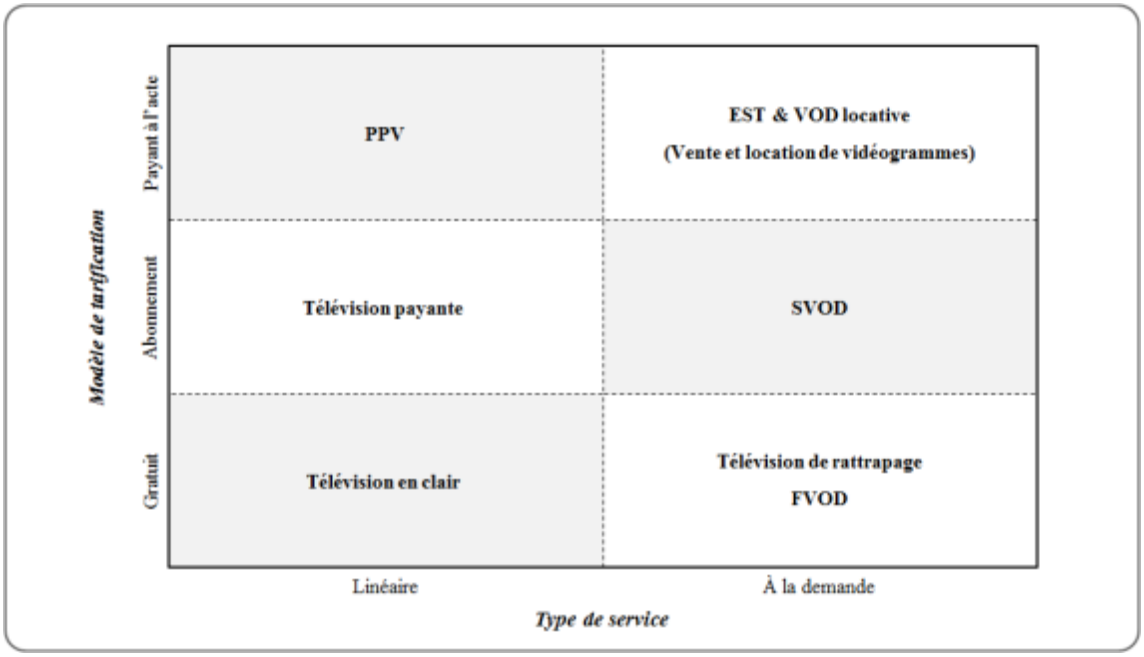
3.4.2. Une complexification des relations concurrentielles

Les relations concurrentielles entre éditeurs de services de médias audiovisuels tendent à devenir protéiformes. Tout d'abord, l'espace concurrentiel est maintenant occupé par des acteurs de natures très diverses dont : des éditeurs de chaînes de télévision traditionnels indépendants ou appartenant à des groupes intégrés, des éditeurs de services de médias audiovisuels à la demande indépendants (*pure players*), des loueurs de vidéogrammes, des distributeurs commerciaux ou encore des fabricants d'électronique grand public. De fait, les portefeuilles d'activités de ces sociétés, leur capacité d'investissement et leurs objectifs stratégiques peuvent différer grandement. Pour certains, l'édition de service de médias audiovisuels est leur cœur de métier ou relève d'une démarche de redéfinition de l'activité de l'entreprise (notamment en ce qui concerne les loueurs de vidéogrammes). Les services qu'ils éditent doivent trouver la voie de la rentabilité à un horizon de temps prévisible ou générer suffisamment de chiffre d'affaires ou d'audience pour motiver le soutien d'investisseurs et

ainsi, permettre à la société de croître ou simplement de se maintenir[377]. Pour d'autres (les distributeurs commerciaux et les fabricants d'électronique grand public), l'édition n'est qu'une activité secondaire qui vise à renforcer la proposition de valeur d'une activité principale, telle que la vente d'accès à l'Internet fixe ou la vente de terminaux.

À l'échelle des services également, les relations concurrentielles tendent à se complexifier. Avec la diversification des canaux de distribution des programmes audiovisuels, elles opposent désormais des offres formellement distinctes (titres à l'unité, accès à un catalogue, grille de programmation linéaire), financées par des modèles de tarification variés et accessibles au moyen de dispositifs techniques divers. Ci-après une proposition de topologie des services de médias audiovisuels classés suivant leurs caractéristiques formelles et leur modèle de tarification. Cette représentation sera par la suite utilisée pour suivre l'évolution du portefeuille d'activité des entreprises étudiées.

Figure 138 : Topologie des canaux de distribution des programmes audiovisuels



Source : JOLIN Alexandre

[377] Certains services de médias audiovisuels à la demande, dont Netflix est l'exemple emblématique, ont adopté un modèle de développement propre aux "Start-Up". Ces entreprises cherchent à croître fortement et rapidement grâce à un modèle d'affaires innovant, sans pour autant chercher à être profitable à court terme. Leur croissance est financé par l'investissement notamment à travers des levées de fonds impliquant toutes sortes d'acteurs dont : des investisseurs individuels ou en réseau (des "Business Angels"), des plateformes de crowdfunding ou des fonds d'investissement.

Du fait de la diversité des canaux de distribution de la vidéo, il devient difficile de juger du caractère direct[378] des relations concurrentielles entre deux services et *a fortiori*, des probabilités de substitution entre un service et un autre. Nous proposons un modèle de représentation permettant de comparer les positionnements stratégiques de plusieurs offres.

Tentative de modèle de représentation des positionnements stratégiques des services de médias audiovisuels

Comme nous l'avons soutenu au cours de notre première partie, la dimension technique de l'accès aux programmes audiovisuels devient de plus en plus transparente pour l'utilisateur. Avec l'avènement de la télévision connectée sous toutes ses formes, les chaînes linéaires et les services à la demande sur réseaux gérés ne sont plus les seuls à pouvoir être consommés sur l'écran du téléviseur. De plus, la plupart des éditeurs de chaîne(s) linéaire(s) ont développé des sites Web et des applications afin qu'il soit possible d'accéder à leurs programmes à partir de n'importe quel terminal connecté et parfois même, hors connexion. La dimension technique tend donc à devenir un facteur d'avantage concurrentiel moins déterminant que par le passé.

La dimension formelle d'un service perd également de son importance. Si les services nativement à la demande compensent l'absence du formidable levier d'exposition des programmes qu'est la diffusion linéaire par des outils de recommandations et de personnalisation de l'offre simples ou plus élaborés, la plupart des chaînes TV possèdent aujourd'hui leur pendant délinéarisé.

Une fois ces deux dimensions neutralisées, il est possible de caractériser le positionnement d'une offre par rapport à une autre au moyen de quatre variables aisément quantifiables :

- Une première variable, que nous baptiserons "variable de positionnement". Elle est l'expression de la "hauteur de gamme" du service audiovisuel représenté. Elle s'exprime numériquement comme la proportion de contenu en première exclusivité chronologique diffusée au cours d'une période de temps donnée ou incluse dans un catalogue à la demande à une date (t). Cette valeur, comprise dans l'intervalle [0%; 100%], est représentée sur l'axe des abscisses qui, selon les cas, peut être gradué suivant une échelle linéaire ou logarithmique (log10), dépendamment du niveau de disparité constaté entre les offres.

[378] La concurrence directe est constituée de l'ensemble des entreprises proposant un produit ou un service similaire à celui de la société considérée.

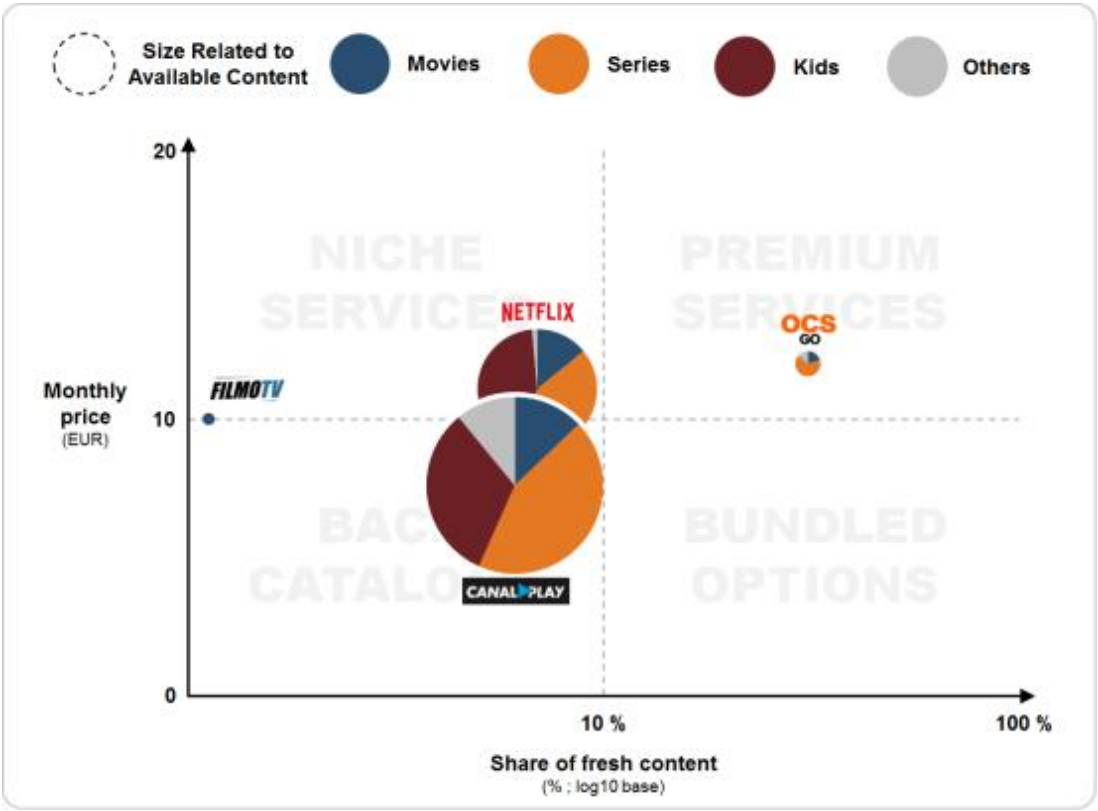
- La seconde variable est le prix qui peut être exprimé sur une base mensuelle, annuelle, ou rapporté à un prix unitaire si l'on veut comparer des services de vidéo à la demande à l'acte ou plusieurs services payants dont les modalités tarifaires diffèrent. Nous choisissons de représenter la variable prix sur l'axe des ordonnées qui peut également être gradué selon une échelle linéaire ou logarithmique. Dans le cas d'un service gratuit financé par la publicité, la valeur de cette variable est égale à 0.

- Une troisième variable correspond au volume de contenu disponible, qui est représenté par la surface d'un disque dont le centre est le point défini par les coordonnées d'abscisses et d'ordonnées attribuées aux variables de positionnement et de prix.

- Un dernier jeu de variables optionnel, consiste à représenter la réparation thématique d'une grille linéaire ou d'un catalogue de programmes au moyen d'un diagramme circulaire inscrit dans le disque représentant le volume de contenu disponible.

Ci-dessous, l'exemple du positionnement comparé des principales offres de SVOD en France au mois de décembre 2013 :

Figure 139 : Positionnements comparés des principales offres de SVOD en France



Source : IDATE, *Netflix en Europe*, Décembre 2014

La lecture de la matrice est simple :

- Plus les représentations de deux services sont proches l'une de l'autre dans le repère, plus leur positionnement *marketing e*st similaire en termes de hauteur de gamme et de prix. Ces deux services ont de fortes probabilités d'être des concurrents directs, tout du moins si leurs positionnements thématiques sont proches. Ils peuvent potentiellement se substituer l'un à l'autre. C'est par exemple le cas de Netflix et de CanalPlay dans l'exemple présenté.

- Relativement à un service de référence, disons Netflix dans ce cas, un positionnement plus à droite sur l'axe des abscisses est l'expression d'un positionnement plus haut de gamme. C'est ici le cas d'OCS Go qui permet d'accéder à la demande aux films de 2 des 6 majors studios nord-américains ainsi qu'aux séries produites par HBO en première exclusivité. Inversement, un positionnement plus à gauche dénote un positionnement plus bas de gamme.

- Toujours par rapport à un service de référence, un concurrent proche en abscisse mais placé plus bas sur l'axe des ordonnées possède un avantage par les prix.

- La comparaison de la taille des disques permet de mettre à jour une autre forme d'avantage par les prix. Si le prix de deux offres est égal ou situé dans un même ordre de grandeur et que la récence générale du contenu est comparable, alors le service proposant un volume de contenu plus important est porteur d'un meilleur rapport volume/prix et devrait être plus attractif du point de vue du consommateur.

- Enfin, la répartition thématique de l'offre sert d'outil de contrôle. *A priori*, deux services proposant des contenus thématiques très différents n'ont pas lieu d'être comparés. La probabilité de substitution entre eux est très faible. Plus les distributions thématiques de deux offres sont similaires, plus les conclusions issues de leur localisation dans le repère ont de fortes probabilités d'être valides.

Cette matrice permet également d'identifier plusieurs positionnements génériques assimilables aux trois stratégies génériques définies par Michael Porter dans *l'Avantage Stratégique* (1980)[379] :

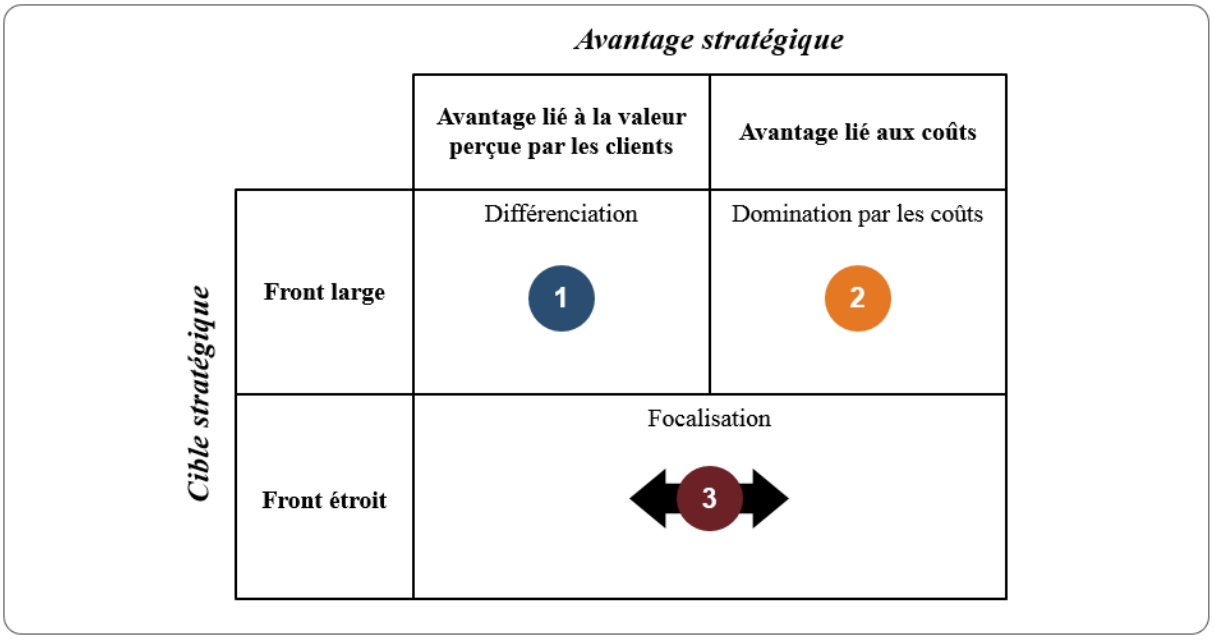
[379] PORTER, Michael. *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980.

1. Une première stratégie de différenciation qui qualifie notamment l'activité des services "premium" et dans une moindre mesure, des chaînes en clair historiques. Ces services proposent une forte proportion de contenus rares du fait de leur thématique et de leur récence. Afin de rentabiliser leur activité, ils adoptent un positionnement prix plus élevé que la moyenne (sur le marché de la vente d'espace publicitaire ou sur le marché des consommateurs clients) et doivent parvenir à capter une large audience ou réussir à recruter et fidéliser une large base d'abonnés.

2. Une stratégie de domination par les coûts qui, au stade de l'offre se caractérise par un fort volume de titres proposé pour un prix équivalent voire plus bas que ceux des offres concurrentes. C'est notamment le positionnement adopté par les acteurs nord-américains de la SVOD tels que Netflix ou Amazon Prime Instant Video. Notons cependant que dans le cas de Netflix, la stratégie est mixte : le positionnement prix reste bas par rapport aux standards du marché mais la proportion de contenus exclusifs en première diffusion ne cesse de croître, ce qui contribue à sa montée en gamme.

3. Une stratégie de focalisation typique des chaînes thématiques et de certains services à la demande spécialisés. Les cibles marketing de ces services sont très restreintes. Le positionnement prix peut être élevé ou bas suivant la valeur d'usage des programmes distribués.

Figure 140 : Positionnement comparé des principales offres de SVOD en Allemagne



Source : PORTER, Michael. *Competitive Strategy*, 1980.

3.4.3. La mondialisation de l'activité d'édition d'un service de médias audiovisuels

D'un point de vue culturel, la mondialisation de l'audiovisuel est une réalité de longue date. Elle a notamment été soutenue par l'internationalisation des échanges des programmes qui a débutée avec l'exploitation à l'international des films de cinéma dès l'après-guerre et qui s'est poursuivie avec l'exportation des fictions TV et des formats de programmes de flux à partir du milieu des années 1980. Malgré cela, l'audiovisuel est resté une industrie multidomestique. Le terme multidomestique décrit un secteur d'activité où les besoins d'adaptation au contexte local sont très forts et les économies d'échelle trop limitées pour justifier une standardisation de l'offre à l'échelle globale. Dans le cas de l'audiovisuel, ce besoin d'adaptation est bien évidemment lié à des questions linguistiques et culturelles, mais également historiques et réglementaires.

Dans la plupart des pays européens, la télévision est née comme un appareil d'état avant de s'ouvrir au secteur privé. Idéologiquement, une chaîne de télévision, même diluée dans l'abondance de l'offre médiatique actuelle, est toujours perçue comme un instrument de pouvoir. En outre, certaines d'entre elles (les chaînes nationales hertziennes) sont concessionnaires de ressources publiques : les bandes de fréquences utiles à leur diffusion. En conséquence, certains pays ont mis en place des lois visant à limiter, voir à proscrire, les prises de contrôle de chaînes nationales par des groupes privés, *a fortiori* étrangers. C'est notamment le cas en France où le point I de l'article 39 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication limite à 49 % la part qu'une même personne peut détenir dans le capital d'un service national de télévision dont l'audience moyenne annuelle dépasse 8 % de l'audience totale des services de télévision[380]. Par exemple, RTL Group ne possède que 48 % du capital du Groupe M6, qui reste une société de droit français. Les obligations d'exposition et d'investissement dans la production nationale et européenne évoquées plus tôt[381], ainsi que les pratiques contractuelles de concession des droits par pays[382], sont également des limites à la standardisation de l'offre à l'échelle continentale ou mondiale.

---

[380] http://www.senat.fr/rap/l09-089/l09-0896.html. Page consultée le 10/11/2015.

[381] Infra p. 200.

[382] Infra p. 209.

Malgré ces barrières à l'entrée, certains éditeurs de chaînes de télévision sont parvenus à déployer des stratégies internationales. On distingue plusieurs modèles d'internationalisation de l'activité des éditeurs de service(s) de médias audiovisuels :

- la distribution internationale d'une chaîne linéaire dans sa version originale ;
- l'édition de déclinaisons locales, parfois développées dans le cadre de joint-ventures ;
- la logique d'entreprise multinationale adoptée par certains groupes historiques de l'audiovisuel en Europe ;
- la voie de la distribution OTT.

La distribution internationale

Certaines chaînes thématiques sont distribuées à l'étranger dans leur version originale, principalement au sein des bouquets basics du câble ou dans les offres élargies des distributeurs de bouquets par satellite. Ce type de distribution transnationale est courant à l'échelle d'un bassin linguistique (les pays d'Amérique latine, les pays arabes du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord). Il arrive également que des chaînes soient distribuées à l'échelle mondiale, y compris dans des pays où la langue parlée diffère. C'est notamment le cas des chaînes d'information telles que BBC World News ou CNN International, disponibles partout dans le monde dans leur langue d'origine.

L'édition de déclinaisons locales

Une autre solution consiste à éditer une déclinaison nationale ou régionale (à l'échelle d'un bassin linguistique) de l'une ou plusieurs de ses chaînes. L'édition de déclinaisons locales est soumise à des contraintes linguistiques, réglementaires et contractuelles :

- les contenus doivent être adaptés par doublage, sous-titrage ou *voice-over* ;
- dans certains cas, une partie de l'offre de programmes doit être constituée de contenus locaux afin de respecter les quotas d'exposition ;
- la programmation doit tenir compte des contrats de concession de droits éventuellement signés avec des acteurs locaux.

Les grilles de programmation de la chaîne originale et de ses déclinaisons étrangères diffèrent donc le plus souvent. Les marques et logotypes peuvent changer également.

Ci-dessous l'exemple du portefeuille de marques utilisé par Home Box Office Inc. en Amérique du Nord et en Europe.

Figure 141 : Marques opérées par HBO aux États-Unis (hors chaînes HD)

Figure 142 : Marques opérées par HBO en Europe (hors chaînes HD)

Source : IDATE d'après opérateurs, *La mondialisation de l'industrie audiovisuelle*, Avril 2015

L'édition de déclinaisons locales est principalement pratiquée par des éditeurs de chaînes thématiques et dans une moindre mesure, par des éditeurs de chaînes premium. Parmi les réseaux de chaînes les plus répandus à l'international :

- les chaînes du groupe Discovery Communications sont accessibles dans plus de 220 pays et territoires pour une audience potentielle de 2.8 milliards d'individus ;
- les chaînes du groupe Viacom (MTV, Nickelodeon, VH1, etc.) sont diffusées dans plus de 160 pays ;
- les chaînes de la filiale du groupe Time Warner, Turner Broadcasting System (CNN, Cartoon Network, TCM, etc.), sont disponibles dans environ 150 pays ;
- HBO est implanté dans 15 pays européens en marque propre.

Suivant le potentiel commercial de chaque marché, ces chaînes sont disponibles en version originale ou bénéficient d'une déclinaison locale.

Le recours aux joint-ventures

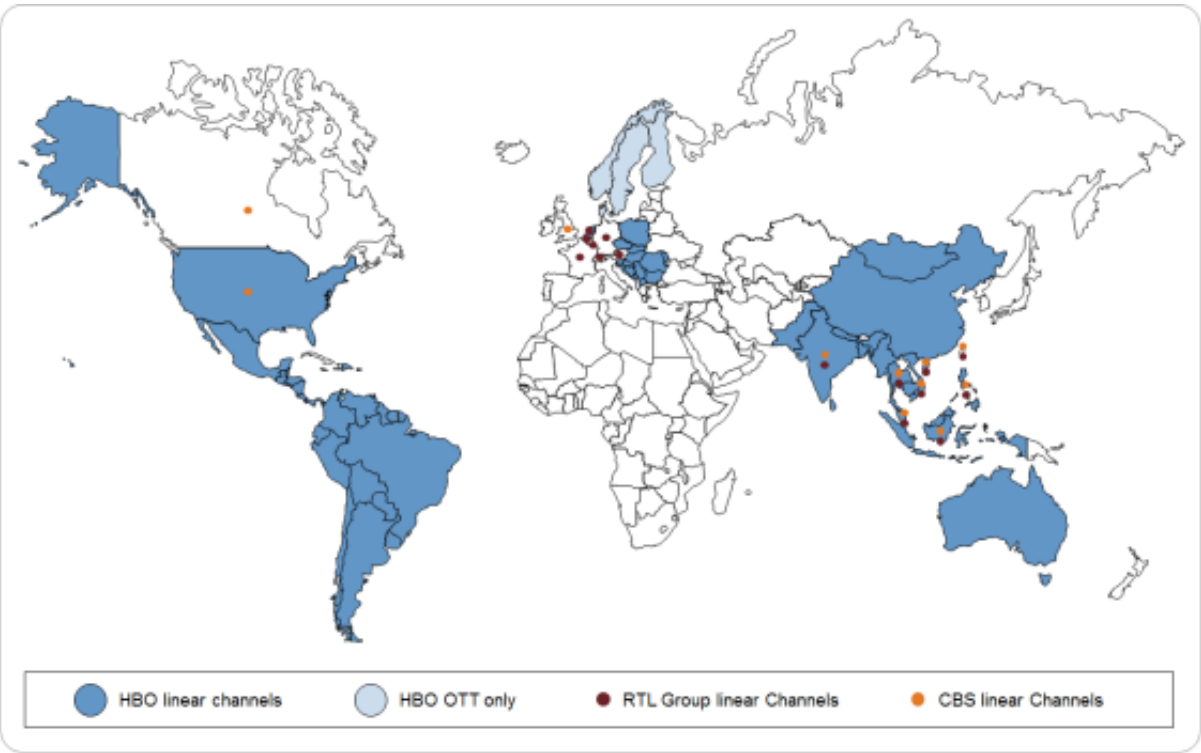
L'édition de déclinaisons locales comporte des risques du fait des investissements nécessaires à l'adaptation linguistique des programmes et à l'implantation de structures locales. Une solution pour diminuer ce risque consiste à nouer un partenariat avec un acteur local en vue de s'appuyer sur des infrastructures techniques existantes, ou de s'allier à un autre éditeur ou ayant-droit en recherche d'internationalisation afin de répartir les dépenses.

La version néerlandaise des chaînes HBO est par exemple opérée par une co-entreprise détenue par l'éditeur nord-américain Home Box Office Inc. et le câblo-opérateur Ziggo, une filiale du groupe Liberty Global. Dans le cadre de ce partenariat, HBO profite des infrastructures de l'opérateur tandis que Ziggo conserve l'exclusivité de la distribution des chaînes de HBO aux Pays-Bas.

En Asie, CBS Corporation et RTL Group se sont alliés en vue d'éditer deux nouvelles chaînes : RTL CBS Entertainment et RTL CBS Extrême. Opérées par la joint-venture RTL CBS Asia Entertainment Network, ces deux chaînes diffusent des contenus issus des catalogues de RTL Group, Fremantle Media et CBS.

Ci-après une illustration du développement à l'international des éditeurs évoqués.

Figure 143 : Illustration de la présence des marques-chaînes HBO, RTL et CBS à l'international au 31 décembre 2014



Source : IDATE d'après opérateurs, *La mondialisation de l'industrie audiovisuelle*, Avril 2015

Les multinationales européennes de l'audiovisuel

Il existe un petit nombre de société éditrices de chaînes de télévision dont les activités couvrent plusieurs pays européens. C'est notamment le cas des groupes MTG (Modern Time Group) qui édite des chaînes commerciales en clair dans 8 pays d'Europe du nord et de l'est (Danemark, Norvège, Suède, Lituanie, Estonie, Lettonie, Bulgarie et République Tchèque),

du Groupe CME (Central European Media Enterprises Ltd.), contrôlé par des fonds nord-américains et dont le siège social est situé aux Bermudes, et de la société luxembourgeoise RTL Group, contrôlée par le conglomérat allemand Bertelsmann SE & Co. Tous les trois ont le point commun de s'être constitués très tôt, au moment de la libéralisation du secteur de l'audiovisuel dans les années 1980 et 1990.

L'exemple de RTL Group

RTL Group est l'archétype de la multinationale européenne de l'audiovisuel. La première chaîne de télévision du groupe, RTL Plus est née d'une joint-venture entre la CLT (Compagnie Luxembourgeoise de Télédiffusion) et la société de production UFA (Universum-Film AG), une filiale du groupe Bertelsmann depuis 1964. La création de la nouvelle entité est entérinée en 1983 et la diffusion commence dès 1984. RTL Plus devient alors la seconde chaîne de télévision commerciale en Allemagne, à un jour près derrière Sat.1. Encouragés par le succès de leur chaîne allemande, la CLT et le groupe Bertelsmann profitent de la libéralisation du secteur audiovisuel en Europe pour acheter des fréquences dans plusieurs pays. En 1989, ils participent aux lancements des chaînes M6 en France, RTL TVI en Belgique et RTL Veronique aux Pays-Bas. Après plusieurs bouleversements actionnariaux, la CLT et la UFA fusionnent pour devenir RTL Group en 1999. En 2015, le Groupe Bertelsmann détient 75.1 % du capital d'un groupe qui édite un total de 54 chaînes de télévision et 29 stations de radio dans 10 pays[383].

RTL Group, tout comme les groupes MTG et CME, ont su profiter d'une période propice au développement à l'international de leur activité. Ils avaient à la fois le savoir-faire en matière de télédiffusion, de production de programmes TV, et disposaient des fonds nécessaires pour lancer des chaînes nationales hertziennes à l'étranger. Aujourd'hui, un tel modèle de développement semble difficile à répliquer. Les fréquences hertziennes sont verrouillées par des groupes nationaux qui ont souvent été prioritaires lors de l'attribution des fréquences du dividende numérique[384]. Reste la piste de la croissance externe. Cette option, tout du moins lorsqu'elle vise à l'acquisition d'un éditeur de chaîne(s) nationale(s), est réservée à de grands groupes disposant d'une trésorerie importante ou capables d'emprunter suffisamment auprès des banques et des marchés financiers.

[383] http://www.inaglobal.fr/television/article/rtl-group-un-conglomerat-de-medias-paneuropeen. Page consultée le 11/11/2015

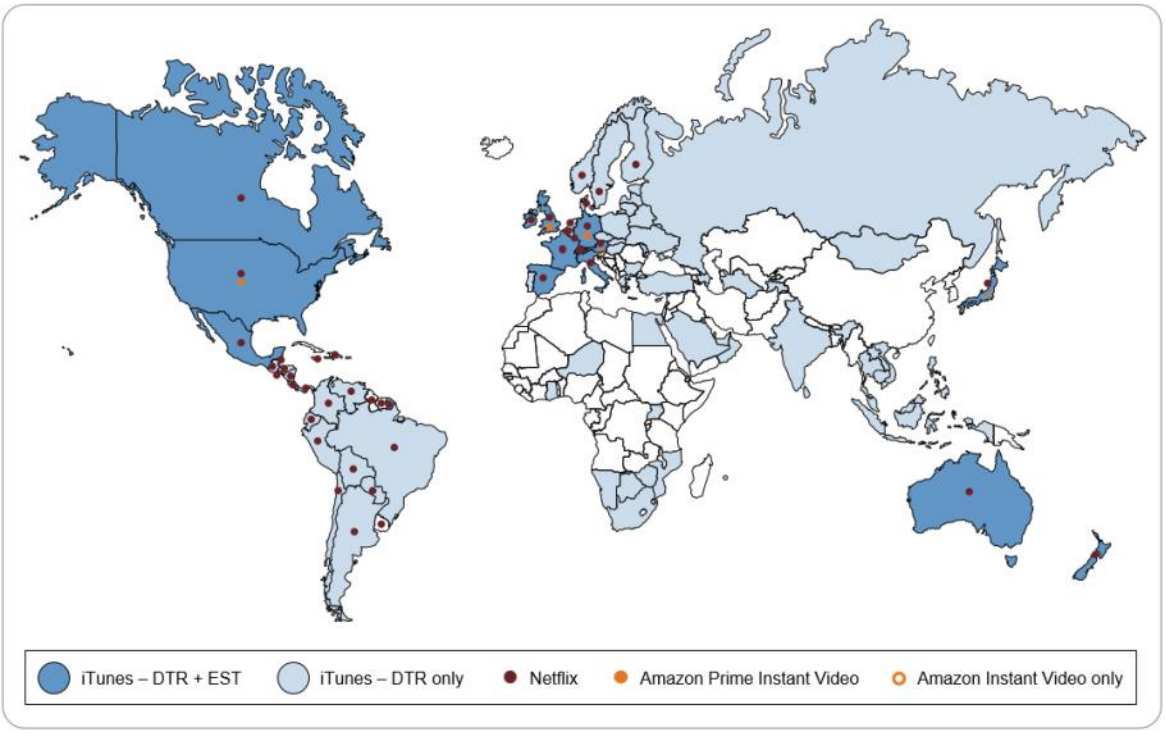
[384] Voir Glossaire.

L'édition de services OTT

L'Internet est par définition un réseau mondial. Techniquement parlant, la distribution OTT d'un service de médias audiovisuels peut donc s'effectuer d'emblée à l'international alors que dans le cas d'une distribution sur réseaux gérés, des accords de reprise doivent être négociés pays par pays avec des distributeurs commerciaux. L'internationalisation de l'activité des services en ligne est donc plus aisée. Parmi les services de vidéo OTT légaux les plus établis à l'international :

- la plateforme iTunes d'Apple permet d'accéder à des contenus vidéo dans 109 pays au 1er janvier 2015 ;
- au 31 octobre 2015, Netflix était présent dans 87 pays et territoires d'outre-mer couvrant les Amériques, les Antilles, une partie de l'Europe occidentale, les pays nordiques, l'Australie, la Nouvelle Zélande et le Japon[385] ;
- la portée du service de vidéo d'Amazon est pour le moment limitée à 5 pays, dont 2 où seul le service de vidéo à la demande à l'acte est disponible.

Figure 144 : Implantation des services de vidéo OTT d'Apple (iTunes), Netflix et Amazon.com à l'international au 1er novembre 2015



Source : IDATE d'après opérateurs, *La mondialisation de l'audiovisuel*, Avril 2015 (réactualisation).

[385] https://help.netflix.com/en/node/14164. Page consultée le 31/10/2015.

De plus faibles barrières à l'entrée n'impliquent pas une présence d'emblée à l'international. Comme nous l'avons déjà évoqué[386], des freins relatifs à la propriété des droits des programmes, aux dépenses nécessaires à l'adaptation de l'offre de contenu au contexte local et à l'importance des dépenses marketing subsistent. L'expansion des services de vidéo OTT se fait donc au cas par cas et le potentiel de marché des pays cibles reste déterminant.

L'exemple HBO Nordic

Les géants de l'Internet et les *pure-players* tels que Netflix ne sont pas les seuls utiliser les canaux OTT pour leur distribution à l'étranger. L'éditeur de chaînes premium nord-américain Home Box Office Inc. a également choisi cette voie afin de pénétrer le marché scandinave.

HBO Nordic est le service de vidéo à la demande de la chaîne nord-américaine HBO pour la Suède, la Norvège, le Danemark et la Finlande. Il permet d'accéder aux séries en cours 24 heures après leur diffusion aux États-Unis, dans une version sous-titrée dans la langue du pays. Par ailleurs les abonnés à HBO Nordic peuvent accéder à un catalogue de 3 500 épisodes de séries, films, documentaires et spectacles de Stand-up enregistrés. Le service est opéré par la société HBO Nordic AB., une coentreprise à 50-50 de Home Box Office Inc. et de Parsifal International AB., une société d'investissement suédoise spécialisée dans les médias. Son siège social est situé à Stockholm.

Le service est accessible sur une grande diversité de terminaux grâce à un site Web et des applications pour smartphones, tablettes et téléviseurs connectables[387], ainsi que *via* l'offre d'IPTV de l'opérateur TeliaSonera en Suède. L'accès au service est facturé 14.95 EUR par mois sans engagement ou 9.95 EUR par mois sur la base d'une souscription annuelle.

Netflix : les prémices d'une offre globalisée ?

Mis à part le cas particulier de la distribution internationale, qui est l'apanage de services de niche, les stratégies internationales des éditeurs de services de médias audiovisuels restent multidomestiques[388]. Netflix semble néanmoins se démarquer. Pour la première fois, un

---

[386] Infra p. 264.

[387] Un détail des terminaux adressés ainsi qu'une description plus complète du service est fourni en Annexe 5.

[388] Selon la typologie des stratégies internationales définies dans LEHMANN-ORTEGA, Laurence. LEROY, Frédéric. GARRETTE, Bernard. DUSSAUGE, Pierre. DURAND, Rodolphe. *Strategor, Politique Générale de l'Entreprise*. Paris, Dunod, 4e édition, 2005, p. 242.

service très largement distribué à l'international, propose une offre certes adaptée à chaque marché national, mais qui tend à s'homogénéiser avec la montée en puissance de ses investissements dans la production originale de films, documentaires et séries, qui occupent une part grandissante de son catalogue. Selon Bruno Delecour, ancien Directeur Général de CanalSat et Directeur Général des activités commerciales France et International de Canal+, et aujourd'hui Président de Filmo TV, *Netflix serait en passe de devenir la première offre de contenus audiovisuels à vocation globale. Une partie des programmes financés est en effet pensée pour une exploitation à l'international. Par exemple, Marco Polo est un condensé des cultures occidentales et asiatiques. Netflix oriente ainsi ses productions en fonction des marchés qu'il adresse et souhaite adresser*[389]. D'une certaine façon, cette standardisation de l'offre de Netflix à travers une politique d'investissements massifs dans la production de programmes originaux avait déjà été annoncée en 2013. À l'occasion du lancement de *House of Cards*, la première grosse production estampillée Netflix, le directeur de programmes Ted Sarandos avait déclaré que *l'objectif de Netflix était de devenir HBO avant que HBO n'ait pu devenir Netflix*[390].

Bien que la filiale de Time Warner Inc. ait enfin lancé une offre OTT qui n'est plus strictement destinée aux abonnés de ses chaînes linéaires (HBO Now), ce service n'est pour le moment disponible qu'aux États-Unis. Il paraît plausible qu'une telle offre soit déployée dans les 15 pays européens où elle est implantée. Mais ailleurs, HBO est le plus souvent lié à des diffuseurs locaux à travers des conventions pluriannuelles pour l'exclusivité de la retransmission de ses programmes en première exclusivité chronologique. Sa capacité à déployer une offre mondiale unique et désintermédiée est donc limitée à moyen terme.

LA NÉCESSITÉ DE TROUVER DE NOUVEAUX RELAIS DE CROISSANCE

Les éditeurs de chaînes de télévision linéaire subissent parallèlement la hausse des coûts des programmes audiovisuels et la progression des marges des distributeurs, du fait de la proportion toujours plus grande des ménages accédant aux programmes par le biais d'un

[389] DELECOUR, Bruno. *SVOD : le modèle universel d'accès aux contenus ? Vers la généralisation des modèles d'abonnement*. Programme de Recherche Collaborative IDATE, Séminaire n°1, 23 septembre 2015.

[390] http://www.theverge.com/2013/1/29/3930560/netflix-wants-at-least-five-new-shows-a-year-the-goal-is-to-become. Page consultée le 29/06/2014.

intermédiaire technique et commercial. Ces pressions s'inscrivent dans un contexte général de ralentissement, voire de déclin des recettes provenant des sources de revenu traditionnelles (la publicité et la vente d'abonnements) et de renforcement de l'intensité concurrentielle sur le marché des programmes, comme sur ceux de l'audience et des clients payants. Alors que les bénéfices de leurs vaches à lait historiques tendent à s'étioler, il devient urgent pour les éditeurs de trouver les vedettes qui soutiendront leurs développements futurs[391].

Les canaux de distribution à la demande, sur réseaux gérés et surtout sur l'Internet ouvert, s'imposent comme les relais de croissance naturels pour les éditeurs de chaînes. Les usages connexes se développent rapidement et sont constamment dynamisés par la pénétration croissante des terminaux connectables. Par ailleurs, ils sont porteurs d'une promesse de revalorisation de la fonction d'édition. Grâce aux économies d'intermédiaires et aux structures de coûts moins lourdes, notamment en ce qui concerne la distribution technique des programmes, les éditeurs de chaînes linéaires historiques peuvent espérer capter une part plus importante de la valeur générée sur les marchés de l'audience et des clients payants et ainsi, faire progresser des marges qui, en règle générale, ont eu tendance à s'éroder ces dernières années.

L'OTT n'est cependant pas une solution à tous les maux de la télévision. Les recettes générées sur les canaux à la demande sont encore bien loin d'approcher celles de la diffusion linéaire et le fantasme de la transition "tout OTT" semble encore irréalisable pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la problématique du marché adressable se pose. Une fois sortis des "*walled gardens*"[392] des distributeurs de services de contenu sur réseaux gérés et de la sécurité de leurs canaux numérotés, les éditeurs sont livrés à eux-mêmes pour la promotion de leur offre dans la jungle concurrentielle qu'est intrinsèquement l'Internet ouvert. Ils doivent par ailleurs acquérir de nouvelles compétences dans la gestion d'une base d'abonnés, la facturation d'actes d'achat ou encore dans la mise au point d'outils de recommandation permettant d'assister les consommateurs dans la découverte de nouveaux programmes. L'intégration de ces nouvelles activités doit donc être pensée dans le temps et être formalisée au sein d'une réelle stratégie de distribution multicanal.

---

[391] Selon la terminologie utilisée dans la matrice BCG (Boston Consulting Group) créée par Bruce Henderson à la fin des années 1960.

[392] Un "walled garden", littéralement un "jardin clos", désigne une plateforme permettant d'accéder à un nombre restreint de services ordonnés.

4. STRATÉGIES CORPORATE & MODÈLES D'ACTIVITÉ : LA CONVERGENCE DES MODÈLES D'ACTIVITÉ DES ÉDITEURS DE CHAINES DE TÉLÉVISION TRADITIONNELS

La vocation de cette dernière partie est beaucoup plus opérationnelle. Il s'agira de démontrer dans quelle mesure les stratégies *corporate*[393] des sociétés éditrices des chaînes de télévision historiques, et particulièrement leurs stratégies de diversification vers les canaux à la demande, tendent à converger suivant les contraintes d'un environnement multidimensionnel en constante évolution que nous avons décrit au cours des trois parties précédentes. Nous avons, pour ce faire, constitué un panel de quatre sociétés dont le cœur de métier est l'édition de chaînes de télévision linéaires en clair. Toutes ont la particularité d'être des entreprises historiques du secteur et sont des acteurs majeurs dans chacun de leur marché domestique : ProSiebenSat.1 en Allemagne, le Groupe TF1 en France, RTL Nederland aux Pays-Bas et ITV Plc. au Royaume-Uni.

Pour chacun de ces acteurs, nous commencerons par dresser un rapide historique de la société en nous concentrant sur l'évolution de leur portefeuille d'activités depuis leur création. Dans un second temps, nous décrirons les diversifications récentes en matière de distribution à la demande des programmes audiovisuels et veillerons à caractériser les modalités de croissance mises en œuvre (croissance organique, opération de croissance externe, partenariats stratégiques). Enfin, nous discuterons des synergies de coûts et de revenus émergeant de ces diversifications à travers deux axes de réflexion : la diversification des sources de revenus, notamment à travers le développement des activités de ventes aux consommateurs et la complémentarité des offres en matière de positionnements chronologique et *marketing*.

Enfin, nous souhaiterons démontrer la convergence des stratégies et des modèles d'activité des éditeurs de chaînes au-delà des clivages opposant télévision commerciale en clair et télévision payante. Pour se faire, nous appliquerons la même démarche au cas du Groupe Canal+, leader de la télévision à péage en France.

---

[393] La *corporate strategy* ou stratégie de groupe concerne la composition et le management du portefeuille d'activité de l'entreprise [...] son but est de maximiser la valeur globale de l'entreprise en choisissant les domaines d'activités dans lesquelles celle-ci doit s'investir et se développer. HEC, *Strategor*. Département Stratégie et Politique d'entreprise, Ed. DUNOD, p.259.

Ci-après, un récapitulatif des opportunités et des menaces liées aux évolutions des environnements général, industriel et concurrentiel auxquels sont soumis les éditeurs de chaînes de télévision traditionnels.

Table 35 : Opportunités & menaces liées aux évolutions de l'environnement général, industriel et concurrentiel

	OPPORTUNITÉS	MENACES
Dimension technique	• L'élargissement de la distribution technique de la vidéo à de nouveaux réseaux et à de nouveaux terminaux multiplie les contacts possibles avec les programmes. • L'ouverture de l'Internet ouvert comme canal de distribution de la vidéo, la numérisation des réseaux filaires bidirectionnels et l'hybridation de la distribution technique permettent de développer de nouveaux services interactifs. • Le développement de plateformes multi-supports "dans le cloud" va permettre aux chaînes et à leurs programmes d'être présents à 360°.	• Les limites de la télévision en tant qu'objet technique deviennent floues. Elle cesse d'être un média strictement. • L'équipement des ménages en téléviseurs décline.
Dimension sociale	• Les nouvelles formes de télévision délinéarisées, et l'évolution des méthodes de mesures de l'audience, permettent de compenser en partie le déclin de la télévision linéaire. • Les usages des nouveaux médias vidéo se développent rapidement. • Les pratiques de *cord-cutting* et *cord-shaving* semblent ne pas encore s'être déclarées en Europe. • L'accès aux contenus vidéo est libéré des contraintes d'espace et de temps. • Certaines formes de *multi-tasking*, impliquant notamment les médias sociaux, permettent de renouer un lien avec le public et de (re)fidéliser l'audience.	• La durée d'écoute et la couverture de la télévision linéaire décroit au profit des autres médias vidéo et d'une autre distribution du temps de loisir. Elle reste néanmoins le loisir numéro un des Européens. • Le marché de la vidéo physique poursuit son irrémédiable déclin. • L'audience de la télévision linéaire se fragmente et les chaînes en clair historiques sont les plus fortement touchées. • Les usages des nouveaux médias vidéo se substituent aux usages des médias traditionnels, créant des risques de cannibalisation. • Les pratiques de consommation illicites des programmes audiovisuels restent à un niveau élevé.

		• Le *multi-tasking* concourt à la volatilité de l'attention des téléspectateurs. • La personnalisation de l'expérience de la vidéo tend à placer les utilisateurs aux centres des processus de prescription et de création.
Dimension économique et réglementaire	• Le marché de la télévision payante continue de croître. • Les recettes de la vidéo à la demande croissent rapidement. • La chronologie des médias et les continue de favoriser les acteurs traditionnels qui verrouillent l'accès aux droits des contenus dont les valeurs d'usage sont les plus grandes. • Les dispositions anti-piratage contiennent le développement des pratiques contrevenantes. • Les possibilités de valorisation des programmes dans le temps et à travers plusieurs canaux de distribution s'accroissent. • La distribution désintermédiée est une opportunité de capter une part plus importante de la valeur générée sur le marché final. • Les barrières à l'intégration de la fonction de distribution commerciale s'effacent sur l'Internet ouvert. • L'Internet ouvert ouvre de nouvelles perspectives en matière d'internationalisation de l'activité.	• Les recettes des médias vidéo traditionnels stagnent, voire déclinent mettant en péril le financement de l'ensemble de la filière audiovisuelle. • Le marché de la publicité TV est en difficulté. • Le déclin des recettes des médias traditionnels n'est pour le moment pas compenser par la croissance des recettes des nouveaux médias vidéo. • La distribution en direct des programmes par leurs ayants-droit menace les éditeurs de désintermédiation. • L'apparition de nouveaux intermédiaires contribue à la dilution du pouvoir de prescription des éditeurs. • La concurrence s'intensifie sur les marchés de la télévision linéaire et des services à la demande. • Les éditeurs de services de médias audiovisuels subissent la progression des coûts des programmes audiovisuels et l'augmentation des commissions de distribution. • Les secteurs de la production audiovisuelle et de la distribution commerciale se concentrent en Europe. • Le développement d'acteurs OTT, principalement issus d'Amérique du Nord, insuffle une nouvelle dynamique dans la mondialisation de l'industrie mais deviennent des concurrents sérieux sur le marché des droits.

Source : JOLIN Alexandre.

4.1. LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS D'ÉDITION DU GROUPE PROSIEBENSAT.1 MEDIA SE EN ALLEMAGNE

4.1.1. Description des activités historiques du groupe ProsiebenSat.1 Media SE

Le groupe ProSiebenSat.1 Media SE est né de la fusion des éditeurs de chaînes linéaires ProSieben Media AG, fondé en 1989, et de Sat.1 GmbH, la première chaîne de télévision linéaire privée allemande créée le 1er janvier 1984. Ce rapprochement fait suite à la prise de contrôle de ProSieben Media AG par le groupe allemand KirchMedia GmbH & Co, déjà propriétaire de Sat.1 GmbH. La nouvelle société pris le nom de ProSiebenSat.1 AB à la validation de la fusion en octobre 2000, avant de devenir ProSiebenSat.1 Media SE en juillet 2015. Depuis la faillite du groupe KirchMedia en 2002, ProSiebenSat.1 est une société indépendante. Au 31 décembre 2014, 97.6 % de son capital était flottant et les 2.4 % restants correspondaient à des titres en autodétention. En juin 2007, le groupe ProSieben Media AG a fait l'acquisition de SBS Broadcasting Group (*Scandinavian Broadcasting Systems*) qui sera démantelé et revendu par pièces au cours des années suivantes.

Le cœur de métier ProSiebenSat.1 est l'édition de chaînes de télévision linéaire en clair, distribuées sur les services antenne du câble et de l'IPTV, le satellite gratuit, et par voie hertzienne dans les grandes agglomérations. La plupart des chaînes du groupe sont généralistes mais destinées à des cibles *marketing* distinctes. Ci-dessous, une cartographie des positionnements *marketing* des chaînes de télévision de ProSiebenSat.1 en Allemagne :

Figure 145 : Positionnement marketing des chaînes linéaires du groupe ProSiebenSat.1

Source : ProSiebenSat.1. *Innovation Growth New Markets; Company brochure*. Unterföhring, 2014.

Sat.1 est la chaîne la plus ancienne et le vaisseau amiral du groupe. En 2014, sa part d'audience était de 8.1 %, en léger retrait de 0.1 point par rapport à l'année précédente[394]. Sat.1 est une chaîne généraliste qui diffuse notamment des séries et des films en première exclusivité chronologique ainsi que du sport américain (NFL) et des sports de combat. Elle profite notamment des accords du groupe avec plusieurs grands Studios Nord-Américains : Walt Disney Pictures, Warner Bros., Paramount, Fox, CBS et Universal.

Créée en 1989, ProSieben cible une audience plus jeune (les 14-39 ans) et masculine. Sa grille de programmation est principalement constituée de formats de programmes populaires, tels que *German Next Topmodel*, de séries étrangères en première exclusivité et de films de cinéma principalement nord-américains. Sa part d'audience était de 5.5 % en 2014 contre 5.7 % un an plus tôt. La chaîne Kabel Eins, lancée en 1992, est considérée comme la "petite sœur" de ProSieben. Elle diffuse des films plus anciens (notamment des classiques nord-américains), des séries et des documentaires. Son cœur de cible est plus large. Sa part d'audience était de 3.8 % en 2014, en léger déclin de 0.2 % par rapport à 2013.

Les chaînes Sixx, Sat.1 Gold et ProSieben Maxx ont été créées plus récemment, respectivement en mai 2010, en janvier et en septembre 2013. Leur programmation reste généraliste et comporte toujours une forte proportion de séries US. Il s'agit principalement de titres en seconde exclusivité chronologique. En 2014, la part d'audience cumulée de ces trois chaînes s'élevait à 1.9 % contre 1.0 % l'année passée.

Outre ces chaînes gratuites, le Groupe ProSiebenSat.1 Media SE édite également trois chaînes thématiques payantes, Toutes ont été lancées dans les années 2010 :

- Sat.1 Emotions a été lancée en 2013, elle remplace la chaîne Sat.1 Comedy. Sa grille de programmation est composée de soap, de séries de longs métrages allemands ;
- La chaîne ProSieben Fun cible les 14-39 ans. Sa grille est principalement composée de rediffusion de séries initialement diffusées sur Sat.1 et ProSieben, mais également d'émission de sports extrêmes et du catch américain ;
- Kabel Eins Classics diffuse des films et des séries des années 1960 à 1990.

Toutes ces chaînes sont issues d'une croissance organique. La plupart d'entre elles sont distribuées en Allemagne, en Autriche et en Suisse alémanique.

[394] https://www.agf.de/daten/tvdaten/marktanteile/#. Page consultée le 10/10/2015.

Outre le développement de ses activités historiques, le groupe ProSiebenSat.1 Media SE s'est également diversifié dans la production et la distribution de programmes audiovisuels, l'e-commerce, l'édition musicale et naturellement, les services de vidéo à la demande. Parmi les opérations les plus marquantes sur ce segment :

- la création Maxdome dans le cadre d'une joint-venture à 50-50 avec 1&1 Internet AG. Le groupe ProSiebenSat.1 AG a racheté la participation de 1&1 Internet AG au mois de janvier 2011 pour devenir l'actionnaire unique de Maxdome ;
- l'acquisition en deux temps de la société MyVideo Broadband SRL, basée en Roumanie, qui édite la plateforme de FVOD MyVideo.

Ci-dessous une présentation organisée des activités du Groupe ProSiebenSat.1 Media SE :

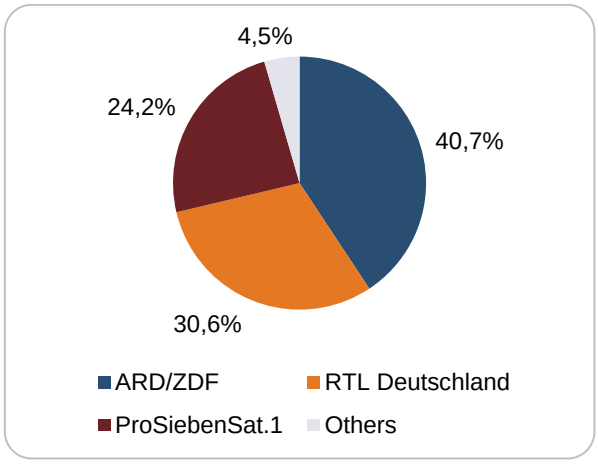
Figure 146 : Organisation et Activités du groupe ProSiebenSat.1 au 1er octobre 2015

Source : ProSiebenSat.1. *Annual Report 2014*. Unterföhring, 2015.

Un leader sur le marché de la publicité TV en Allemagne

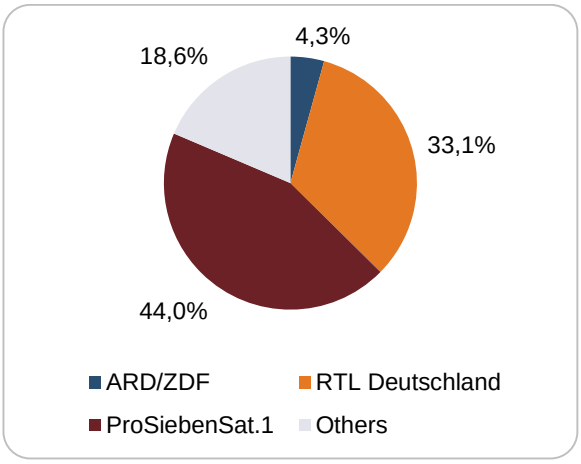
Le groupe ProSiebenSat.1 est leader sur le marché de la publicité TV dans les pays de langue germanique. En Allemagne, bien que l'audience cumulée de ses chaînes soit inférieure à celles de RTL Group, elles captent une audience plus importante sur la cible plus rémunératrice des 15-49 ans. En conséquence, Seven One Media, la régie du groupe ProSiebenSat.1 Media SE, captait 44.0 % des investissements bruts des annonceurs dans l'achat d'espaces publicitaires TV en Allemagne en 2014 contre 33.1 % pour les chaînes de RTL Group.

Figure 147 : PdA comparées des groupes ProSiebenSat.1, ARD, RTL et en Allemagne en 2014



Source : https ://www.agf.de/daten/tvdaten/marktanteile/ Page consultée le 12/10/2015.

Figure 148 : Distribution des dépenses brutes en publicité TV par groupe en Allemagne en 2014



Source : ProSiebenSat.1. *Annual Report 2014*. Unterföhring, 2015.

En 2014, les revenus du Groupe ProSiebenSat.1 Media SE, pour la zone couvrant les pays de langue germanique (Allemagne, Autriche et Suisse germanique), s'élevaient à 2.139 milliards EUR, en légère progression par rapport à l'année précédente (+3.1 %)[395]. Au cours de la même période, le taux de marge avant Intérêts, Taxes, Dépréciations, et Amortissements (EBITDA) a crû de 0.2 point pour atteindre 32.9 % du chiffre d'affaires en 2014. À cette date, 71.1 % des recettes provenaient des revenus des chaînes de télévision linéaire du groupe. Cette proportion tend cependant à décroître. Entre 2013 et 2014, les recettes provenant des activités digitales, incluant la vidéo à la demande, l'e-commerce et l'édition musicale, ont atteint 615.3 millions EUR, soit 21.2 % du chiffre d'affaires du groupe dans la zone contre 18.6 % l'année passée.

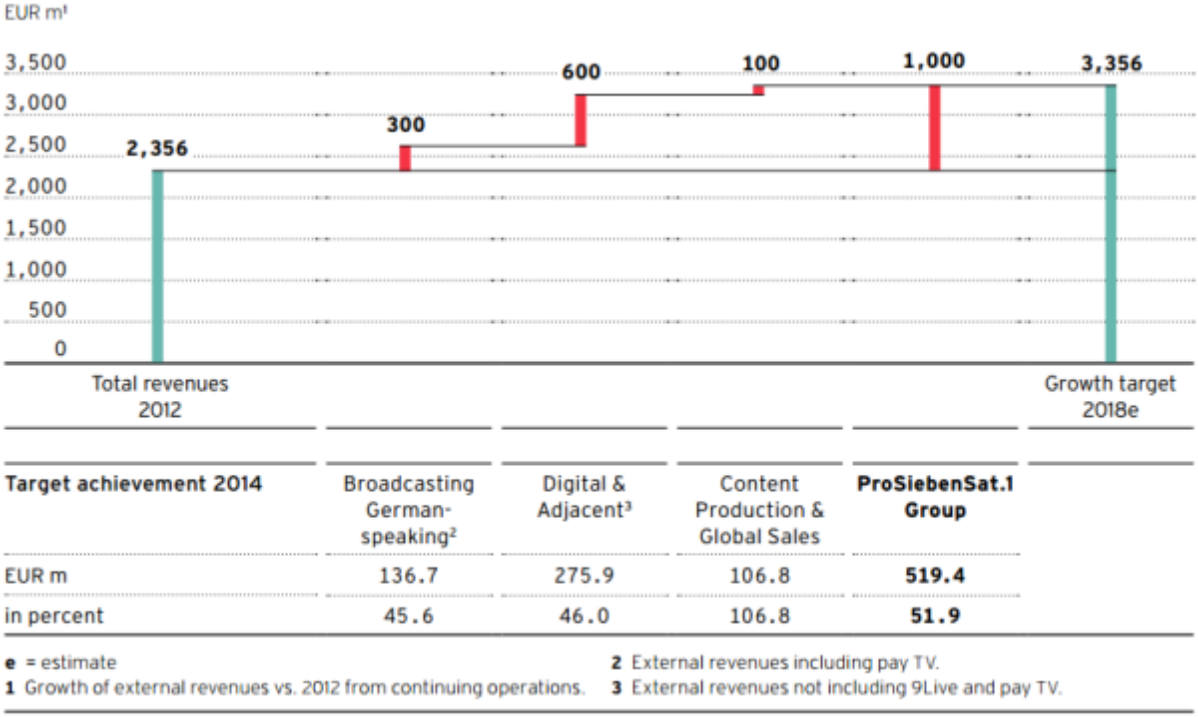
[395] ProSiebenSat.1. *Annual Report 2014*. Unterföhring, 2015, p. 134-135.

Le tournant du numérique

Cette prise de poids des activités "numériques" du groupe est une composante majeure de son plan stratégique pour 2018, décrit dans le rapport annuel 2014[396]. La société cherche à limiter sa dépendance aux résultats de ses chaînes linéaires. À l'issue de l'année 2018, elle espère que 40 % de ses revenus seront issus des autres activités de l'entreprise. Les activités numériques du groupe (segment Digital & Adjacent) sont au centre de ce plan stratégique. Il prévoit qu'elles contribuent à 25 % à 30 % du chiffre d'affaires du groupe à moyen terme. Sur 1 milliard EUR de croissance du CA annuel prévu entre 2012 et 2018, 600 millions EUR sont supposés provenir des activités numériques. À mi-chemin, le groupe a déjà réalisé 51.9 % de ses objectifs de croissance. Cependant, le segment Digital & Adjacent accuse un léger retard. Seulement 46.0 % des objectifs de croissance ont été réalisés à fin 2014.

Ci-dessous, une illustration des objectifs de croissance du groupe ProSiebenSat.1 Media SE par segment d'activité entre 2012 et 2018.

Figure 149 : Objectifs de croissance des revenus du groupe ProSiebenSat.1 Media SE



Source : ProSiebenSat.1. *Annual Report 2014*. Unterföhring, 2015.

[396] ProSiebenSat.1. *Annual Report 2014*. Unterföhring, 2015, p. 79-80.

4.1.2. Description des services à la demande du Groupe ProsiebenSat.1 Media SE

L'offre de services de vidéo à la demande du groupe ProSiebenSat.1 Media SE est composée de trois offres :

- une offre de télévision de rattrapage centralisée sur une plateforme unique : 7TV ;
- une offre de vidéo à la demande à l'acte et par abonnement disponible en Allemagne et en Autriche : Maxdome ;
- une offre de vidéo à la demande gratuite sur Internet : MyVideo.

Alors que la plateforme de TVR 7TV est naturellement issue d'une croissance organique, les deux autres services sont issus d'opérations de croissance externe, dont une réalisée dans le cadre d'une joint-venture.

Description de 7TV

7TV est la plateforme de télévision de rattrapage des chaînes en clair du groupe ProSiebenSat.1. Elle permet d'accéder à une partie des programmes des chaînes Sat.1, ProSieben, Kabel Eins, Sixx, Sat.1 Gold et ProSieben Maxx (hors films de cinéma) dans la limite de 7 jours après leur passage à l'antenne. Une option à 2.99 EUR/mois permet par ailleurs de regarder les reprises en *simulcast* des chaînes linéaires.

Table 36 : Description de 7TV (TVR)

Société éditrice	ProSiebenSat.1 Digital GmbH, filiale à 100 % du groupe ProSiebenSat.1. Media SE.
Date de lancement	La refonte de l'offre de TVR du groupe ProSiebenSat.1 sur l'Internet ouvert s'est opérée en juin 2014.
Type de croissance	Croissance interne.
Accessibilité	Le service est accessible à partir de son site internet sur Mac et PC. Des applications pour terminaux portables sous iOS (Apple), Android et Windows Phone 8 sont également disponibles.
Offre de contenu	Environ 65 % des programmes diffusés entre 15 heures et minuit.

Principaux fournisseurs de contenu	Les fournisseurs de contenu sont les mêmes que ceux des chaînes linéaires correspondantes dont : Walt Disney Pictures, Universal, Warner Bros., Paramount, Fox, et CBS.
Tarification	Accès gratuit. Financement par la publicité. 2.99 EUR par mois pour accéder aux *simulcast* des chaînes Sat.1, ProSieben, Kabel Eins, Sixx, Sat.1 Gold et ProSieben Maxx (1 mois d'essai gratuit).

Source : JOLIN Alexandre selon le communiqué de presse : ProSiebenSat.1 Media SE. *All TV channels in one app: ProSiebenSat.1 launches 7TV*. Unterföhring, Juin 2014.

Description de Maxdome

Maxdome est un service de vidéo à la demande à l'acte et par abonnement édité par le groupe ProSiebenSat.1. Media SE. Créé dans le cadre d'une joint-venture à 50% avec 1&1 Internet AG, Maxdome devient une filiale à 100 % de ProSiebenSat.1 Media AG en janvier 2011. Avec environ 60 000 contenus vidéo disponibles, Maxdome est l'offre de vidéo à la demande la plus large disponible en Allemagne et en Autriche. Trois formules d'accès sont proposées :

- une formule de vidéo à la demande à l'acte axée sur les films et épisodes de séries en première diffusion et des titres de catalogue ;
- un service par abonnement permet d'accéder aux titres plus anciens ;
- enfin, un service d'accès en direct ou en rattrapage à des événements sportifs mineurs, principalement du catch et d'autres sports de combat.

Table 37 : Description de Maxdome

maxdome	
Société éditrice	Maxdome GmbH, filiale à 100 % du groupe ProSiebenSat.1. Media SE.
Date de lancement	Maxdome est disponible en Allemagne et en Autriche depuis le mois juillet 2006.
Type de croissance	Création d'une co-entreprise à 50-50.
Accessibilité	Maxdome est accessible *via* son site Web sur PC et Mac. Des applications sont également disponibles pour les terminaux portables sous iOS, Android et Kindle Fire, ainsi que pour les téléviseurs connectables des fabricants Samsung, LG, Panasonic, Philips, TechniSat, Toshiban Grundig et Sony.

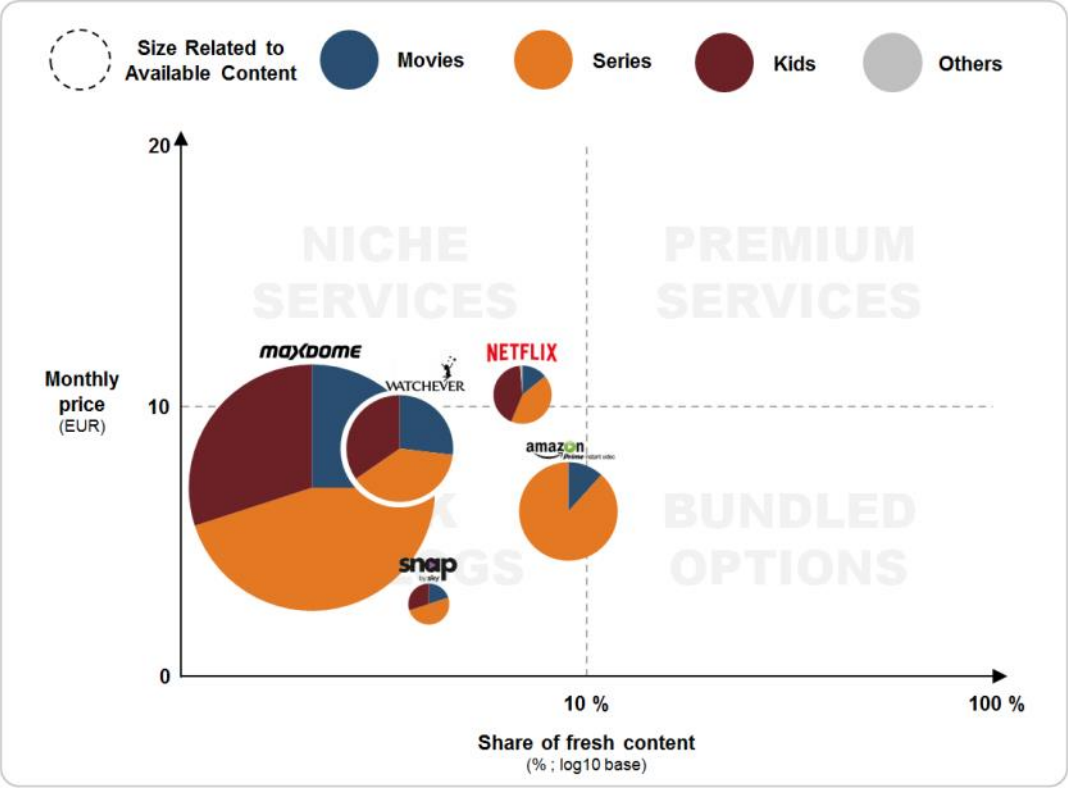
	Plusieurs périphériques connectables à l'écran de télévision permettent par ailleurs d'accéder au service : • les consoles de salon PS3, PS4 et Xbox One ; • les lecteurs de DVD et Blu-ray de marques Samsung, LG, Philips et Sony ; • le *dongle* Google Chromecast.
Offre de contenu	L'offre comprend un total de 60 000 titres, répartis entre des films de cinéma, des épisodes de séries TV et des contenus jeunesse. Une partie des titres est disponible à l'achat ou à la location uniquement. Les autres sont disponibles selon les deux modes d'accès. • À l'acte, environ 10 000 films et 20 000 épisodes de séries TV sont proposés. • Par abonnement, environ 5 000 films et 25 000 épisodes de séries TV (un peu plus de 1 000 séries) sont disponibles. Les contenus jeunesse constituent une très faible part de l'offre (moins de 500 titres).
Principaux fournisseurs de contenu	20th Century FOX, Warner Bros., Sony Pictures, ProSiebenSat.1 Produktion, Red Arrow, etc.
Tarification	De 5.99 EUR à 13.99 EUR en achat définitif (EST). De 4.99 EUR à 2.99 EUR en location 48h. 7.99 EUR/mois pour l'offre par abonnement. De 14.99 EUR à 19.99 EUR. Certaines retransmissions sont incluses dans l'offre par abonnement.

Source : Selon informations collectées sur le site https ://www.maxdome.de/ consulté le 11/10/2015

Maxdome est en concurrence directe avec les services des géants nord-américains de l'Internet et en premier lieu : iTunes et Google Play sur les segments de la vente et de la location de copies numériques et Netflix sur le segment de la vidéo à la demande par abonnement. L'offre de SVOD de ProSiebenSat.1 se distingue très nettement par sa stratégie d'avantage par les coûts. En termes de volume, le catalogue de contenus proposés par abonnement est nettement plus important que celui de ses concurrents directs : Netflix, et surtout Amazon qui a cependant l'avantage de posséder les droits pour l'exploitation des films du Studio Paramount en première exclusivité chronologique.

Ci-après une illustration des positionnements comparés des principales offres de SVOD en Allemagne.

Figure 150 : Positionnements comparés des principales offres de SVOD en Allemagne



Source : IDATE. Netflix en Europe : les acteurs vidéo locaux contre-attaquent. Montpellier, décembre 2014.

Description de MyVideo

MyVideo a été créé en avril 2006 en Roumanie. À peine six mois plus tard, SevenOne Intermedia GmbH prenait une participation de 30 % dans le capital de la société avant d'acquérir le reste en juillet 2007. Ce service de FVOD, initialement destiné au marché Roumain, est maintenant accessible en Allemagne, en Autriche, en Suisse alémanique et toujours dans son pays d'origine. L'offre est principalement constituée de films de catalogue, d'extraits de séries en cours de diffusion sur les chaînes en clair du groupe et de clips musicaux.

Table 38 : Description de MyVideo

MyVideo	
Société éditrice	MyVideo Broadband SRL, une filiale à 100 % du groupe ProSiebenSat.1 Media SE. Son siège est localisé en Roumanie. Magie Internet Holding GmbH à compter du 30 novembre 2015, une autre filiale du groupe ProSiebenSat.1 Media SE. Le siège sera alors relocalisé à Berlin en Allemagne.

Date de lancement	Lancement en avril 2006 en Roumanie.
Type de croissance	Croissance externe.
Accessibilité	Le service est accessible à partir de son site internet sur Mac et PC. Des applications pour terminaux portables sous iOS, Android et Windows 8 sont également disponibles.
Offre de contenu	L'offre inclus environ 35 000 clips musicaux, 2800 films (principalement des films de catalogue et des films en "direct-to-DVD"), 5 000 extraits d'épisodes de séries.
Principaux fournisseurs de contenu	BBC, Miramax, 20th Century Fox Television, et extraits des séries diffusées sur les chaînes Sat.1, ProSieben, Kabel Eins, Sixx, Sat.1 Gold et ProSieben Maxx.
Tarification	Gratuit, financement par la publicité.

Source : Selon informations collectées sur le site http://www.myvideo.de/ consulté le 11/10/2015

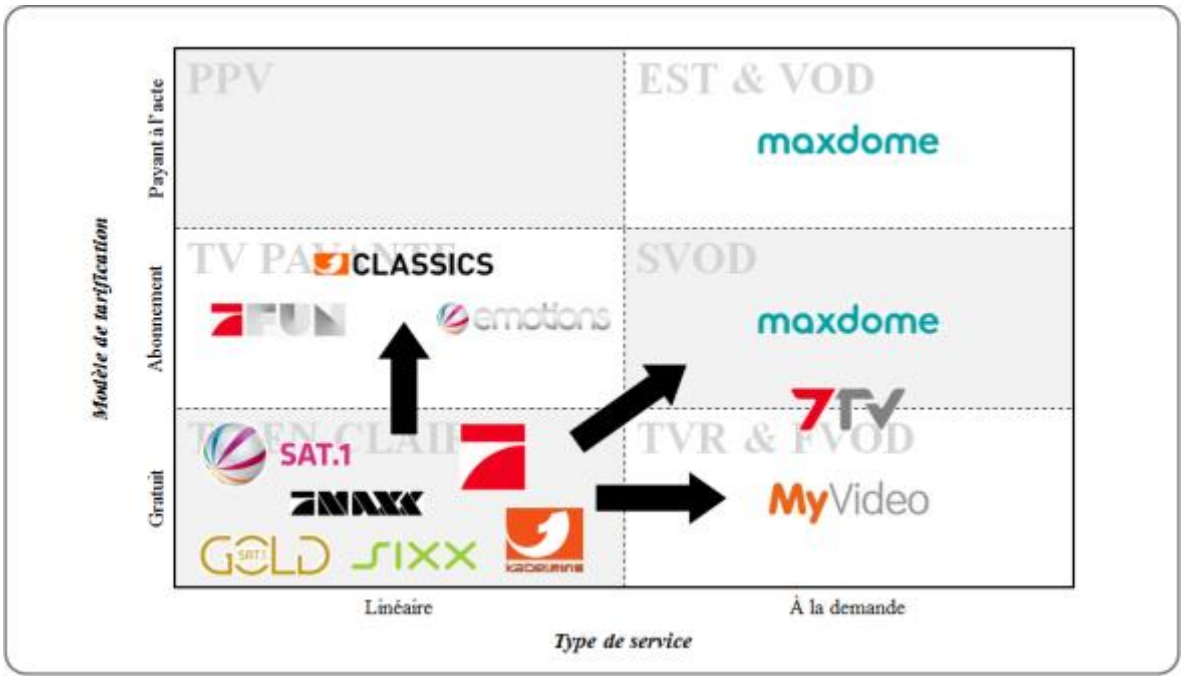
4.1.3. Redéfinition du portefeuille d'activités du groupe ProsiebenSat.1 Media SE et synergies de coûts et de revenus

Au cours de la dernière décennie, le Groupe ProSiebenSat.1 Media SE a considérablement élargi son portefeuille d'activités d'édition de services de vidéo. Depuis son cœur de métier, l'édition de chaînes de télévision en clair, le groupe s'est diversifié vers l'édition de chaînes linéaires thématiques et dans la vidéo à la demande sous toutes ses formes : TVR, EST, VOD locative, SVOD et FVOD.

Ces diversifications sont des sources de synergies de coûts et de revenus. D'une part, elles contribuent à des économies de champ au niveau de la fonction d'achat de droits et de production interne, grâce à l'exploitation des mêmes programmes à travers plusieurs canaux de distribution. Par exemple, une partie des programmes diffusés sur Sat.1 et ProSieben sont rediffusés sur ProSieben Fun avant d'alimenter le catalogue du service de FVOD MyVideo. D'autre part, les nouvelles activités complètent les activités historiques du groupe en termes de positionnement chronologique et de cible *marketing*. Avec Maxdome, ProSiebenSat.1 Media SE élargit son offre aux films en pré-diffusion TV et propose l'offre par abonnement la plus abondante en ce qui concerne les titres en seconde exclusivité chronologique et les titres de catalogue. 7TV accroit la flexibilité de l'accès aux contenus des chaînes et innove avec la monétisation de l'accès au live en OTT.

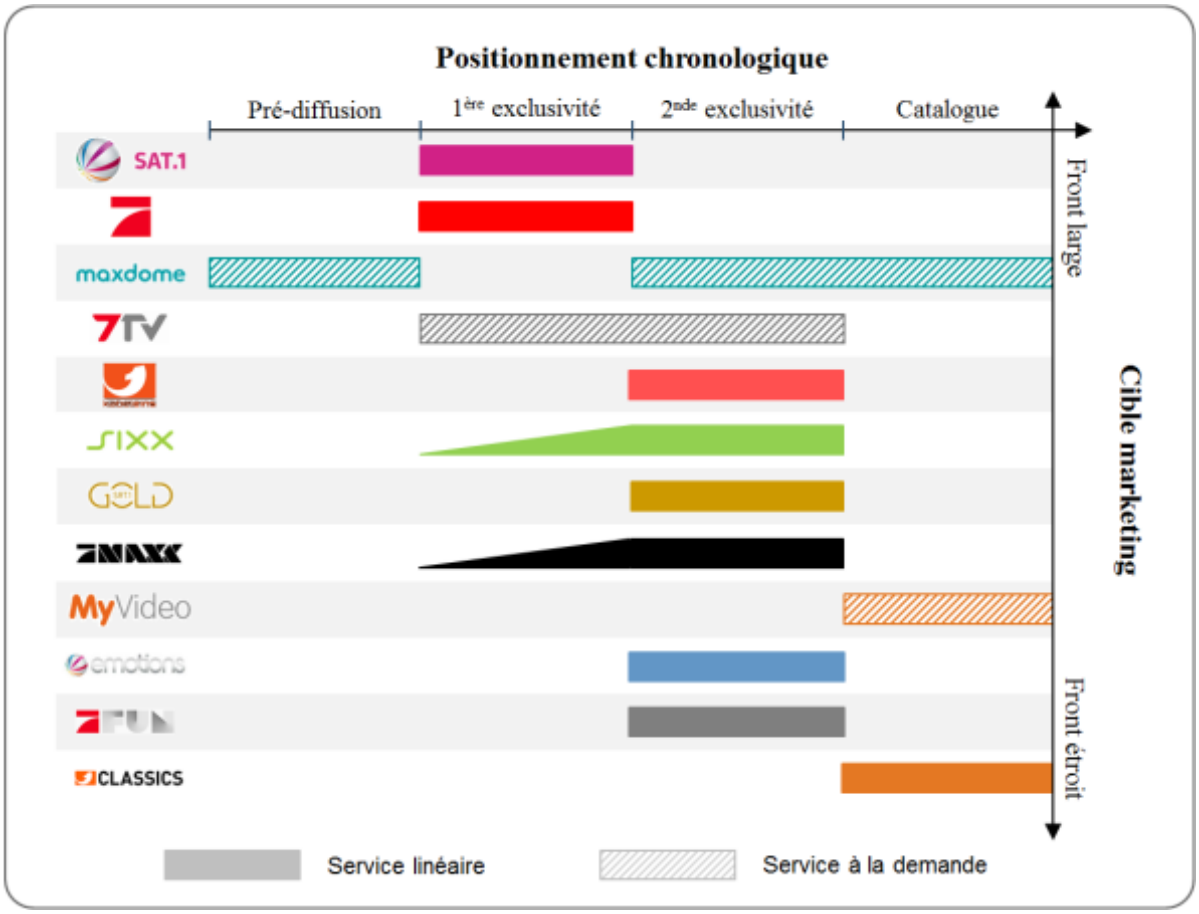
Ci-après, une illustration des diversifications opérées par ProSiebenSat.1 Media SE dans les activités d'édition de services de vidéo ainsi qu'une représentation des positionnements chronologiques et *marketing* des offres du groupe.

Figure 151 : Illustration des diversifications du groupe ProSiebenSat.1 Media SE



Source : JOLIN Alexandre. Octobre 2015.

Figure 152 : Positionnements marketing et chronologiques des offres du groupe ProSiebenSat.1 Media SE



Source : JOLIN Alexandre. Octobre 2015.

4.2. LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS D'ÉDITION DU GROUPE TF1 EN FRANCE

4.2.1. Description des activités historiques du groupe TF1

Le Groupe TF1 s'est développé autour de la première chaîne publique française devenue TF1, pour Télévision Française 1, au moment du démantèlement de l'ORTF en 1974[397]. La chaîne continuera d'exister en tant qu'entreprise de service public jusqu'à sa privatisation en 1987. C'est le Groupe Bouygues, issu du secteur du bâtiment, qui est alors choisi par la CNCL, la Commission Nationale de la Communication et des libertés, pour devenir l'opérateur de la chaîne. À ce jour, le groupe Bouygues est toujours l'actionnaire majoritaire du groupe TF1 avec une part du capital de 43.4 % au 1er septembre 2015.

Paradoxalement, la première diversification de TF1 aura lieu dans l'édition musicale avec la création d'Une Musique en 1988. L'année suivante, TF1 étend son activité à l'édition de vidéogrammes, avec le lancement de TF1 Vidéo, et crée une entité chargée de vendre les licences et produits dérivés du groupe : TF1 entreprises. À l'orée des années 1990 la société se diversifie dans la (co-)production et la distribution de contenus audiovisuels et cinématographiques avec la création de TF1 Pub Production (conception d'habillages pour l'Antenne), de TF1 Films Production, de TF1 International et des Studios 107. En 1991, TF1 se lance dans l'édition de chaînes de télévision à péage avec la reprise d'Eurosport, une chaîne sportive paneuropéenne, initialement créée par l'EBU[398] avec le support commercial de l'opérateur britannique Sky Plc. Il s'agit alors de la première opération de croissance externe du groupe. TF1 poursuit sa pénétration du marché de la télévision payante avec le lancement de LCI, la première chaîne d'information en continue en France, en 1994[399].

---

[397] L'ORTF pour Office de Radiodiffusion-Télévision Française, était un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) qui disposait du monopole en matière de radiodiffusion de la télévision publique, de gestion du réseau d'antennes émettrices et de production audiovisuelle en France depuis sa création en 1964 jusqu'à son démantèlement dix ans plus tard.

[398] L'EBU, pour European Broadcasting Union (UER en Français pour l'Union Européenne de Radio-télévision), est une organisation internationale créée en 1950. Elle regroupe 75 radiodiffuseurs nationaux dans 56 pays d'Europe, d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient, et 45 membres associés dans 25 pays d'autres régions du monde. Elle négocie les droits de diffusion des grands événements sportifs pour ses membres et exploite les marques Eurovision et Euroradio.

[399] http://www.groupe-tf1.fr/fr/groupe/notre-histoire-1974-1989. Page consultée le 24/06/2015.

L'année 1995 marque les débuts du groupe TF1 sur l'Internet avec l'ouverture du site Web TF1.fr. En 1996, TF1 accroit son positionnement dans le télévision à péage en participant au lancement du bouquet TPS, pour Télévision Par Satellite. Cette joint-venture regroupe également le groupe France Télévisions, France Télécom, la Compagnie Luxembourgeoise de Télédiffusion (la CLT devenue RTL Group en 2000), M6 et la Lyonnaise des Eaux. Ce lancement s'accompagne de la création de TCM, détenue à 34 % par TF1 et destinée à l'acquisition et l'exploitation de droits audiovisuels. La participation de TF1 dans cette entité montera jusqu'à 50 % avant que le groupe de revendre ses parts à M6 en 2011, qui détient désormais 100 % du capital de la société de distribution[400].

Au début des années 2000, TF1 continuera d'accroître son offre de chaînes payantes avec la création de TV Breizh et de TF6, une chaîne généraliste éditée par une co-entreprise à 50-50 avec le Groupe M6. Elle sera victime de la "crise des chaînes généralistes" évoquée plus tôt et cessera d'émettre au 31 décembre 2014[401]. Un an plus tard, TF1 prend une participation de 50 % dans la chaîne Série Club. L'autre moitié du capital est détenue par le groupe M6. En 2002, TF1 et le Studio Miramax fonde un distributeur de films de cinéma ciblant le marché français : TFM Distribution. Au mois de septembre de la même année TF1 consolide ses activités de production et de coproduction au sein d'une nouvelle société : TF1 Production. La chaîne jeunesse TFou est lancée en 2003. Elle cessera d'émettre cinq ans plus tard mais la marque sera conservée pour chapoter l'offre jeunesse de TF1. En 2004 TF1 acquiert 100 % du capital de la chaîne thématique Histoire, qui fait toujours partie de son catalogue, et participe au lancement de la chaîne généraliste "*gay-friendly*" Pink TV au mois d'octobre de la même année.

L'année 2005 marque un tournant pour le groupe avec les débuts de la diffusion numérique sur les réseaux terrestres (TNT) qui s'est accompagnée d'un élargissement du nombre de chaînes nationales disponibles de 6 (7 si l'on compte France 5 et Arte comme deux chaînes distinctes à 100 % alors qu'elles partageaient le même canal n°5) à 18 unités. Grâce à l'acquisition de 40 % du capital de TMC en février 2005, TF1 débute l'aventure de la TNT avec deux chaînes gratuites (TF1 et TMC) et 4 services payants (LCI, Eurosport, TF6 et TPS Star). La même année, TF1 lance également la chaîne thématique Ushuaïa TV ainsi que son

[400] http://bourse.lesechos.fr/infos-conseils-boursiers/infos-conseils-valeurs/infos/m6-detient-100-de-tcm-da-apres-rachat-des-50-detenus-par-tf1-338948.php. Page consultée le 14/11/2015.

[401] Infra p. 260.

premier service de vidéo à la demande à l'acte : TF1 Vision qui sera plus tard intégré au portail MyTF1 qui est également la plateforme de TVR des chaînes gratuites du groupe.

En 2006, TF1 diversifie son activité avec le lancement d'une plateforme de vidéo communautaire sur l'Internet ouvert : Wat.tv pour "We Are Talented". Mais ce nouvel élargissement du portefeuille d'activités du groupe va être contrebalancé par un net recul sur le segment de la télévision payante. En 2007, l'activité de distribution de bouquets de chaînes de télévision linéaire (TPS) est cédée au Groupe Canal+ et fusionne avec CanalSat. Plus tard en 2014, TF1 a annoncé le projet de cession d'Eurosport International, qui édite les différentes déclinaisons linguistiques des chaînes Eurosport, au groupe Discovery Communications. Au cours d'une première étape, la participation de Discovery est passée de 20 % à 51 %. La chaîne Eurosport France reste détenue à 80 % par le groupe TF1 et à 20 % par Discovery Communications. Aujourd'hui, l'activité de TF1 dans la télévision payante se limite à l'édition de 5 chaînes : LCI, TV Breizh, Histoire, Ushuaïa TV, et Série Club.

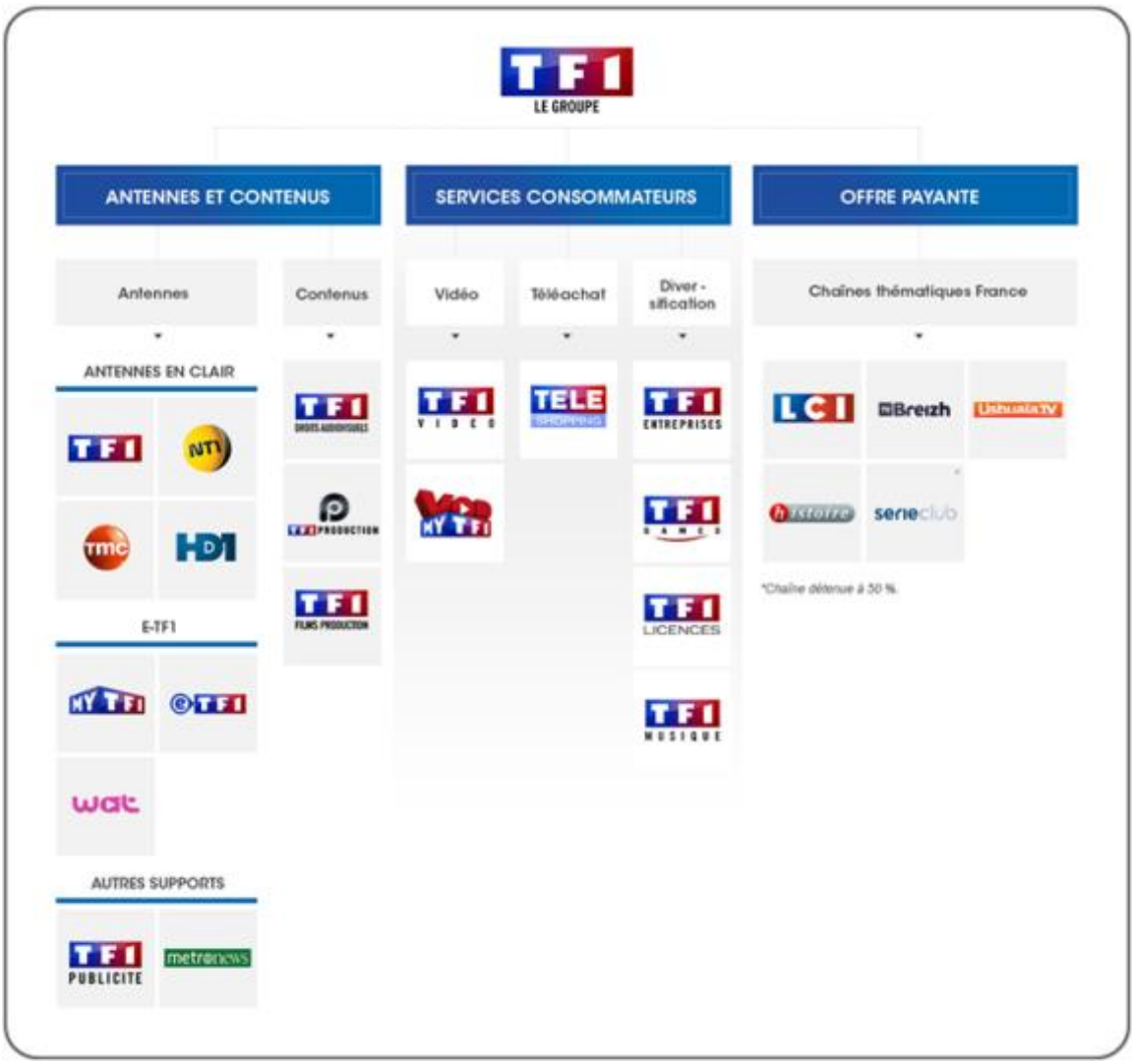
En difficulté dans son cœur de métier : l'édition de chaînes commerciales en clair, le Groupe TF1 a participé au mouvement de concentration sur le marché de la télévision hertzienne. En juin 2009, TF1 et le Groupe AB signent un accord visant au rachat par TF1 de 100 % du capital de NT1 et des 40 % du capital de TMC détenus par le Groupe AB, ce qui porte la participation de TF1 dans la chaîne monégasque à 80 %. Ces opérations seront finalisées en mars 2010 avec l'autorisation de l’Autorité de la concurrence et du Conseil Supérieur de l’Audiovisuel. En 2012, le CSA retient la candidature du Groupe TF1 pour l'édition d'une nouvelle chaîne hertzienne en haute définition : HD1. Sa diffusion a débuté au mois de décembre 2013.

Au 1er octobre 2015, l'activité du Groupe TF1 se scinde en trois pôles :

- un pôle "Antennes et Contenus" regroupant les activités d'édition de chaînes commerciales et de production ;
- un pôle "Services Consommateurs" plus hétérogène comprenant les activités de vidéo à la demande et d'édition de vidéogramme, le téléshopping et les services aux entreprises ;
- un pôle "Offre Payante" recouvrant l'édition des cinq chaînes thématiques du groupe.

Ci-dessous l'organigramme du Groupe TF1 au 1er octobre 2015.

Figure 153 : Organisation et Activités du Groupe TF1 au 1er octobre 2015



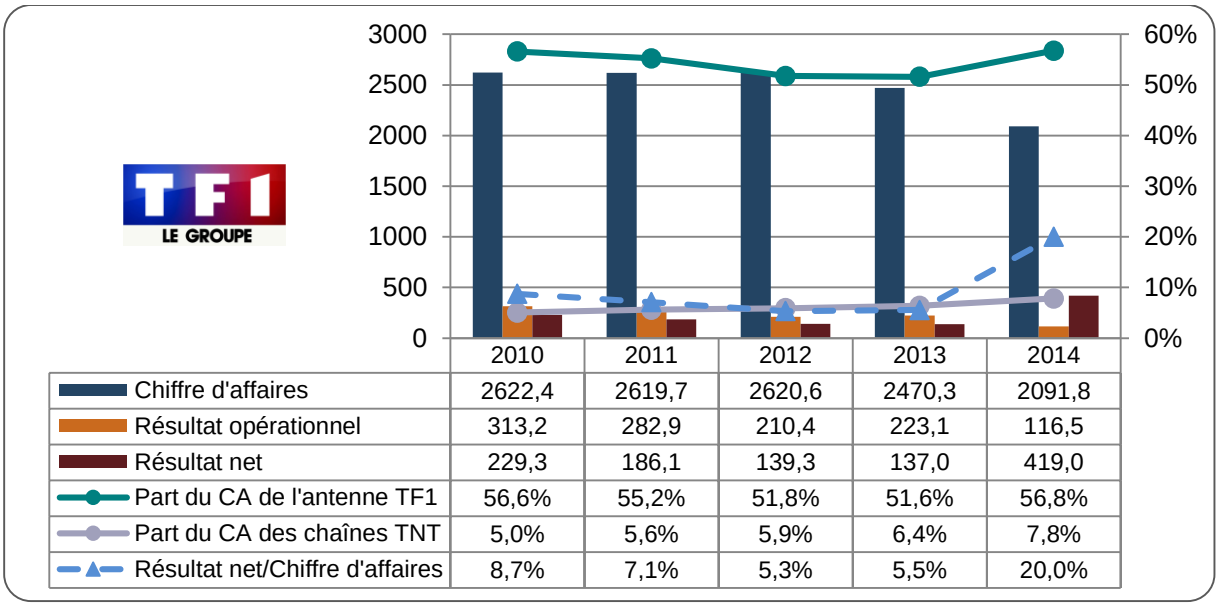
Source : http://www.groupe-tf1.fr/fr/groupe/organisation-et-activit%C3%A9-du-groupe. Page consultée le 01/10/2015.

Une société toujours très dépendante des résultats de son antenne principale

Les résultats du Groupe TF1 sont encore très fortement corrélés à ceux de la chaîne éponyme. En 2014, 56.8 % de son chiffre d'affaires provenait des recettes, principalement publicitaires, de son antenne principale. Cette proportion s'est accrue avec la cession d'Eurosport International qui avait contribué à 18.3 % du chiffre d'affaires du groupe en 2013 (respectivement 452.9 millions EUR de CA pour un résultat opérationnel courant de 79.5 millions EUR cette même année)[402].

[402] TF1. *Rapport d'activité 2013*. Boulogne Billancourt, 2014.

Figure 154 : Évolution des résultats du Groupe TF1



	2010	2011	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires	2622,4	2619,7	2620,6	2470,3	2091,8
Résultat opérationnel	313,2	282,9	210,4	223,1	116,5
Résultat net	229,3	186,1	139,3	137,0	419,0
Part du CA de l'antenne TF1	56,6%	55,2%	51,8%	51,6%	56,8%
Part du CA des chaînes TNT	5,0%	5,6%	5,9%	6,4%	7,8%
Résultat net/Chiffre d'affaires	8,7%	7,1%	5,3%	5,5%	20,0%

Source : Rapports d'activité du Groupe TF1 et Guide des Chaînes Numériques[403].

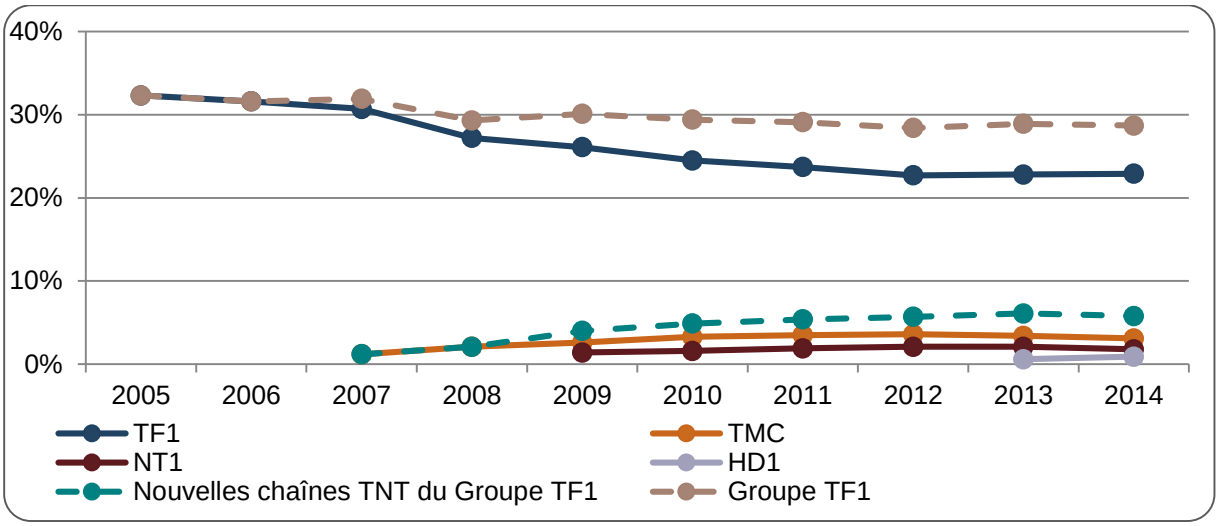
Comme la plupart des chaînes nationales historiques françaises, TF1 a difficilement supporté l'élargissement du nombre de chaînes nationales gratuites successif à la numérisation de la diffusion hertzienne. Pour la première chaîne française, cette transition qui s'est traduite par une baisse de sa part d'audience, de son chiffre d'affaires publicitaire et total et de son résultat net qui se sont répercutés sur les résultats de l'ensemble du groupe. En dix ans, la part d'audience de la chaîne TF1 a ainsi décliné de 9.4 points et celle de l'ensemble des chaînes du Groupe TF1, de 3.6 points. Sur la période la plus récente, de 2010 à 2014, la part d'audience totale du groupe est quasi stable, autour de 29 %. Cependant, ce maintien n'a pas permis de stabiliser totalement la situation commerciale et financière du Groupe. Entre 2010 et 2013, c'est-à-dire avant la cession d'Eurosport International, son chiffre d'affaires a continué de diminuer de 2.0 % en moyenne par an. L'année 2014 a néanmoins marqué le retour à la croissance, même si celle-ci reste limitée (+0.8 %, hors résultats des activités cédées). Le résultat net, bien qu'il reste positif, continue par sa part à décliner, de même que la marge commerciale[404]. Hors recettes de la vente de la participation d'Eurosport International en

[403] TF1. *Rapport d'activité 2013*. Boulogne Billancourt, 2010-2014. CSA. Guide des Chaînes Numériques. Paris, Éditions 2012 à 2015.

[404] La rentabilité commerciale se mesure par le rapport entre le résultat net réalisé et le chiffre d'affaires. Ce ratio donne le taux de marge que la société réalise sur ses ventes.

2014, le taux de marge du groupe TF1 diminué de 3.8 points entre 2010 et 2014 pour s'inscrire à 4.9 % du CA en fin de période.

Figure 155 : Évolution de la part d'audience des chaînes du groupe TF1 entre 2005 et 2014



Source : MEDIAMETRIE. Médiamat Annuel, plusieurs éditions.

4.2.2. Description des services à la demande du Groupe TF1

L'offre de services à la demande du groupe TF1 s'articule autour de quatre offres :

- la plateforme de TVR MyTF1, qui regroupe la télévision de rattrapage des quatre chaînes hertziennes en clair du groupe TF1 : TF1, TMC, NT1 et HD1 ;
- Tfou Max, un service de SVOD consacré aux programmes jeunesse du groupe ;
- le service lié de vidéo à la demande à l'acte MyTF1VOD ;
- la plateforme de vidéo communautaire Wat.tv.

Notons que le Groupe TF1 est actuellement en discussions avec les groupes Orange, M6 et France Télévisions pour le lancement d'une plateforme de syndication de contenu par abonnement[405]. Selon des sources internes au groupe France Télévisions, ce projet maintes fois repoussé et enterré par voie de presse, serait toujours d'actualité. Les divergences les plus importantes porteraient sur des questions de culture d'entreprises et d'objectifs commerciaux, notamment entre les groupes privés TF1 et M6 et le groupe France Télévisions.

[405] Infra p. 238.

Description de MyTF1

MyTF1 est la plateforme de télévision de rattrapage des chaînes hertziennes en clair du Groupe TF1. Elle permet d'accéder à un *simulcast* des chaînes TF1, TMC, NT1 et HD1 ainsi qu'aux programmes de ces chaînes en version délinéarisés dans la limite de sept jours après leur passage à l'antenne. Deux liens sur la page d'accueil permettent par ailleurs d'accéder à MyTF1 News, le site d'information du groupe, ainsi qu'à MyTF1VOD, son offre de vidéo à la demande à l'acte.

Table 39 : Description de MyTF1 (TVR)

Société éditrice	e-TF1 SAS, filiale à 100 % du Groupe TF1.
Date de lancement	Le lancement de l'offre de TVR du groupe TF1 sur l'Internet ouvert a été réalisé au mois d'avril 2009. Dès le début, la télévision de rattrapage de la première chaîne est incluse sur le site tf1.fr. Un an plus tard, myTF1 devient la marque de la chaîne pour sa catch-up et en 2013. Toute la télévision de rattrapage des chaînes en clair du groupe est regroupée sous cette marque.
Type de croissance	Croissance interne.
Accessibilité	Le service est accessible à partir de son site internet sur Mac et PC. Des applications pour terminaux portables sous iOS (Apple) et Android sont également disponibles.
Offre de contenu	Selon le CSA[406] 86 % des programmes diffusés à l'antenne de TF1 entre 17 heures et minuit étaient disponibles en rattrapage en novembre 2013.
Principaux fournisseurs de contenu	Les fournisseurs de contenu sont les mêmes que ceux des chaînes correspondantes. Ils sont donc très variés.
Tarification	Accès gratuit. Financement par la publicité.

Source : JOLIN Alexandre selon informations collectées sur le site http://tf1.fr consulté le 10/10/2015

Description de MyTF1VOD

MyTF1 VOD est l'offre de vidéo à la demande à l'acte du Groupe TF1. L'offre est composée de films issus du catalogue de TF1 International mais aussi de titres achetés pour l'usage exclusif de MyTF1 VOD. La principale particularité de MyTF1 VOD est de proposer des

[406] CSA. La télévision de rattrapage : une pratique installée, une économie en devenir. Paris, février 2015.

épisodes de séries nord-américaines en exclusivité, seulement 24 heures après leur diffusion aux États-Unis.

Table 40 : Description de MyTF1 VOD

Société éditrice	TF1 Vidéo SAS, filiale à 100 % du groupe TF1.
Date de lancement	Lancement le 15 novembre 2005 sous le nom de "TF1 Vision" qui sera renommé MyTF1VOD en septembre 2011.
Type de croissance	Croissance interne.
Accessibilité	Le site Web MyTF1 VOD est accessible *via* l'internet ouvert sur PC et Mac. Des applications sont par ailleurs disponibles pour les tablettes iOS et Android, pour la console Xbox 360, ainsi que pour les téléviseurs connectables des marques Samsung et LG. Il est également possible de retrouver le service depuis le canal de la chaîne TF1 sur les téléviseurs compatibles HbbTV des marques Sony et Samsung. Enfin, Le service est également distribué sur réseaux gérés. Il est disponible à partir des Set-top Boxes des opérateurs Free, Numericable et Bouygues Telecom.
Offre de contenu	5 000 contenus accessibles à la location incluant : des films de cinéma, des épisodes de séries, des spectacles enregistrés et des contenus adultes. Les contenus sont disponibles, pour la plupart en version originale sous-titrée et en version française. Certaines séries sont estampillées "US24". Il s'agit de séries en exclusivité chronologique dont les épisodes sont disponibles en version sous-titrée 24 heures après leur diffusion aux États-Unis.
Principaux fournisseurs de contenu	TF1 International, Universal, 20th Century Fox, Lionsgate, Disney/BuenaVista International, etc.
Tarification	4.99 EUR pour un film récent en location en moyenne. 2.99 EUR pour un film de catalogue. De 0.99 EUR à 1.99 pour un épisode de série. Certains épisodes sont proposés gratuitement à des fins de *teasing*.

Source : Selon informations collectées sur le site http://mytf1vod.tf1.fr consulté le 10/10/2015

Description de Tfou Max

De 2005 à 2008, Tfou était le nom d'une chaîne thématique avant de devenir la marque chapeau pour l'offre jeunesse de TF1. En février 2015, TF1 a décidé de lancer un service de SVOD reprenant une partie des programmes diffusés à l'antenne ainsi que des films et des séries animées dont les droits ont été acquis expressément pour leur exploitation à la demande. Ce service, nommé Tfou Max, est proposé pour 2.99 EUR par mois sans engagement. Il cible les enfants de 3 à 12 ans.

Table 41 : Description de Tfou Max

Société éditrice	e-TF1 SAS, filiale à 100 % du Groupe TF1.
Date de lancement	Lancement le 5 février 2015.
Type de croissance	Croissance interne.
Accessibilité	Le service est accessible à partir de son site internet sur Mac et PC. Des applications pour terminaux portables sous iOS (Apple) et Android sont également disponibles.
Offre de contenu	L'offre inclus 2000 contenus dont des films pour enfants, des spectacles, des épisodes de séries animées, des concerts, ainsi que des documentaires. Elle se répartit en trois tranches d'âge : 3-5 ans, 6-8 ans et 9-12 ans.
Principaux fournisseurs de contenu	Hanna Barbera, Sanrio, DIC, Millimages, Rainbow S.r.l., Studio Pierrot, etc.
Tarification	Le service est proposé en abonnement à 2.99 EUR/mois.

Source : Selon informations collectées sur le site http://www.tfoumax.fr/ consulté le 10/10/2015

Description de Wat.tv

Wat.tv se distingue des plateformes de vidéo communautaires des *pure-players* de l'Internet, tels que YouTube et Dailymotion, par un niveau d'éditorialisation plus élevé. Les vidéos téléversées sont classées par rubriques thématiques et la modération est plus importante que sur les services précités. La plateforme semble largement dédiée à la promotion des contenus du groupe et de sociétés partenaires qui, pour la plupart, animent une chaîne sous leur marque. Parmi ces partenaires, on retrouve notamment des chaînes de télévision thématiques, des chaînes régionales et des sites Internet orientés vidéo : nickelodeon, MCE, MTV, CulturePub,

jeanmarcmorandini.com, Game One, DarkPlanneur.tv, Trace, Trace Sports, TLM, l'Enorme TV, GrandLille.tv, TLT, 8 Mont Blanc, TV Tours TV Vendée et Tébéo[407].

Wat.tv inclus enfin une rubrique "Replay TV". Il ne s'agit cependant pas de TVR au sens strict du terme. Les clips vidéo proposés sont, pour la plupart, de courts extraits de programmes ou des bonus. Wat.tv n'entre donc pas directement en concurrence avec MyTF1 et les sites de TVR des chaînes partenaires.

Table 42 : Description de l'offre de Wat.tv

Opérateur du service	e-TF1 SAS, filiale à 100 % du Groupe TF1.
Date de lancement	Le lancement de Wat.tv a eu lieu en 2006.
Type de croissance	Croissance interne.
Accessibilité	Le service est accessible sur terminaux fixe et mobile *via* son site Internet. Des applications dédiées pour terminaux fonctionnant sous les systèmes d'exploitation iOS et Android sont également disponibles.
Offre de contenu	Le volume de fichiers hébergé n'est pas communiqué. L'offre est constituée pour partie d'extraits de programmes issus des grilles des chaînes en clair du groupe TF1 et de bonus, d'extrait de programmes d'autres chaînes TV, de Teasers de films postés par des distributeurs ou des producteurs, d'épisodes de séries animées issues du back-catalogue du groupe et d'UGC. Le service est multithématique. Les rubriques proposées sont : Replay TV, Musique, Humour, Cinéma, Manga, Actu, Sports, Jeux Vidéo, Lifestyle et Sexy. Les contributeurs peuvent créer des chaînes. Dans l'ensemble, une part importante de ces contributeurs est constituée d'organismes professionnels (des chaînes de télévision, des producteurs distributeurs, des studios de production spécialisés dans les contenus Web, etc.).
Principaux fournisseurs de contenu	TF1, TMC, NT1, HD1, Metronews, Trace, Game One, Universal Pictures France, RTL9, 20th Century Fox France, l'Express, EuropaCorp, UGC.
Tarification	Accès gratuit. Financement par la publicité. Et la vente de produits dérivés.

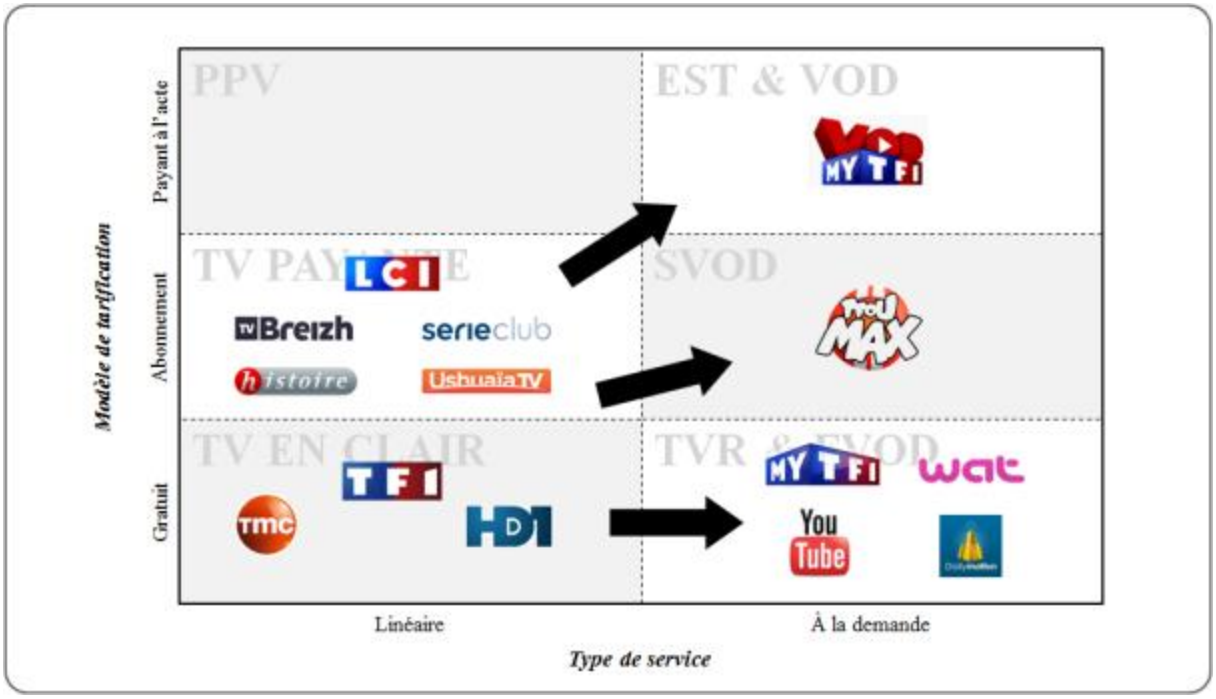
Source : Selon informations collectées sur le site http://www.wat.tv/ consulté le 10/10/2015

[407] http://www.wat.tv/videos/replay-tv. Page consultée le 10/10/2015.

4.2.3. Redéfinition du portefeuille d'activité du Groupe TF1 et synergies de coûts et de revenus

En une dizaine d'années, le groupe TF1 s'est désengagé de la majeure partie de ses actifs dans la télévision payante, qui pour la plupart étaient le fruit de joint-ventures ou d'opérations de croissance externe, pour se reconcentrer sur son cœur de métier et développer une offre à la demande variée incluant : de la vidéo à la demande à l'acte, de la vidéo à la demande par abonnement et de la télévision de rattrapage. L'originalité de l'offre à la demande du groupe provient de la présence dans son portefeuille d'activité d'une plateforme de vidéo communautaire : Wat.tv.

Figure 156 : Illustration des diversifications du groupe TF1



Source : JOLIN Alexandre. Octobre 2015.

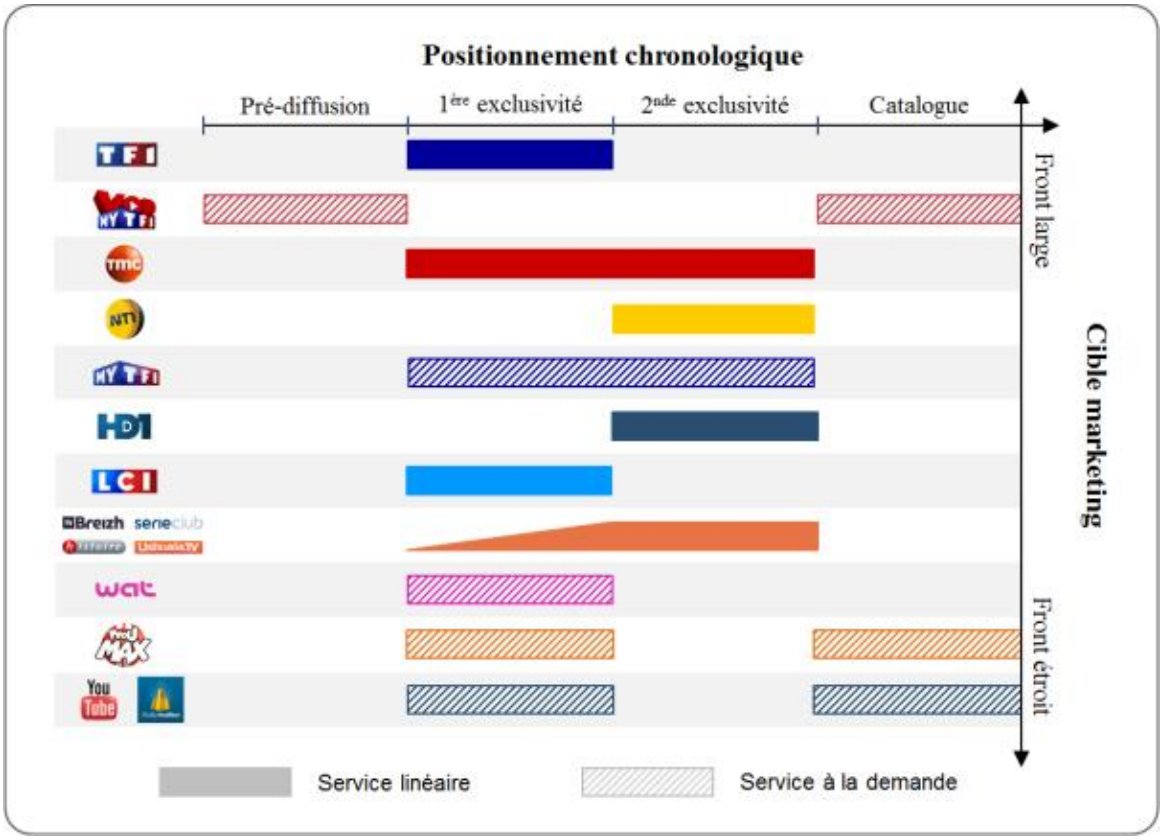
Grâce à ces diversifications en matière d'édition de services de vidéo, TF1 élargit son offre d'espaces publicitaires destinée aux annonceurs et renforce ses activités de vente de services aux consommateurs. Avec le lancement de MyTF1, qui est devenu la vitrine principale des programmes de ses chaînes gratuites, le groupe multiplie les possibilités de contacts entre le public et ses contenus. Des synergies de coûts et de revenus sont créées au niveau de la régie à travers la mise en forme de nouveaux *packages* publicitaires adressant plusieurs médias et plusieurs écrans et dont la valeur groupée est supérieure à la valeur des espaces vendus séparément. En complément, les plateformes de d'échange de vidéo propriétaire (Wat.tv) ou

tierces (YouTube, Dailymotion) sont mises à contribution afin de développer des communautés autour des marques programmes du groupe et ainsi renforcer la fidélité de l'audience.

Sur le segment d'activité des services aux consommateurs, le Groupe TF1 complète son offre avec des contenus en pré-diffusion et des titres de catalogue avec le lancement de MyTF1VOD. D'ailleurs, MyTF1VOD est édité par TF1 Vidéo, créant ainsi des synergies de coûts liées à la gestion d'un catalogue de programmes de stock exploitables à travers plusieurs canaux de distribution (VOD, DVD et Blu-ray). Cette offre vise un large public grâce une catalogue composé de *blockbusters* nord-américains, de films français populaires et de séries US en avant-première nationale. Enfin, Tfou Max compense la disparition de la chaîne éponyme et doit permettre au Groupe TF1 de réaliser des profits plus substantiels de la vente de ces contenus à l'audience très ciblée grâce aux économies d'intermédiaires liées à la distribution en direct.

Ci-dessous un diagramme représentant les positionnements *marketing* et chronologiques des offres du groupe TF1 :

Figure 157 : Positionnements *marketing* et chronologiques des offres du groupe TF1



Source : JOLIN Alexandre. Octobre 2015.

4.3. LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS D'ÉDITION DE RTL GROUP AUX PAYS-BAS

4.3.1. Description des activités historiques de RTL Group aux Pays-Bas

La situation de RTL Group aux Pays-Bas est particulière. La filiale locale du groupe, RTL Nederland Holding BV, est en premier lieu une société de production et de distribution de programmes audiovisuels. Elle alimente les grilles de 8 chaînes de droit luxembourgeois ciblant le marché néerlandais. Elles sont toutes éditées par la société CLT-UFA S.A. localisée à Kirchberg. Quatre d'entre elles sont des chaînes en clair diffusées sur le réseau hertzien et des services antenne du câble, du satellite et de l'IPTV, les quatre autres sont des chaînes thématiques distribuées dans le cadre de bouquets payants.

- RTL4 a été créée par la CLT le 2 octobre 1989 sous le nom de RTL Veronica[408] avant d'être rebaptisée en 1990. Il s'agit historiquement de la première chaîne privée à émettre sur le territoire néerlandais. Elle est diffusée sur le canal n°4 du réseau terrestre, ainsi qu'au sein des services antenne du câble, du satellite et de l'IPTV. Sa programmation est généraliste. Elle comprend notamment des séries locales et internationales en première exclusivité chronologique (*CSI*, *Bones*), ainsi que des formats de programmes populaires (*X Factor*, *the Voice of Holland*). RTL4 est la seconde chaîne la plus regardée aux Pays-Bas, derrière NPO1, avec une part d'audience de 14.6 % en 2014[409].

- RTL5 est également une chaîne généraliste. Elle fut lancée sur le satellite gratuit en octobre 1993 avant d'intégrer les services antenne du câble et du réseau hertzien dès 2002. RTL5 vise un public plus jeune. Sa grille de programmes fait la part belle aux films et séries d'origine nord-américaine (*Breaking bad*, *Dollhouse*, *How I met your Mother*, *Gossip Girl*) mais également aux formats de programmes tels que *Holland's Next Top Model*. Sa part d'audience était de 3.1 % en 2014.

- La chaîne RTL7 a initialement été lancée sous de nom de *Veronica* le 1er septembre 1995. Elle est le fruit d'une joint-venture entre RTL Group et *the Veronica*

[408] Infra p. 275.

[409] SKO. *Jaarpersbericht Kijkcijfers 2014*. Amsterdam, janvier 2015. Population des individus de 6 ans et plus.

Association, une association membre de la fédération des diffuseurs publics néerlandais (Netherlandse Publieke Omroep ou NPO), qu'elle a choisi de quitter pour se lancer dans l'édition de chaînes commerciales. En l'an 2000 *the Veronica Association* a revendu sa participation dans *Veronica* pour s'associer avec le Groupe concurrent SBS. La chaîne a été renommée RTL7 en 2005. Elle est dorénavant une filiale à 100 % de la CLT-UFA S.A. En 2014, RTL7 était la sixième chaîne nationale en termes de part d'audience (4.3 %). Elle diffuse des retransmissions de sports collectifs, dont du football, et de sports mécaniques (Moto GP, Formule 1). Elle cible principalement un public masculin.

- RTL8 est la dernière-née des chaînes en clair de RTL Group aux Pays-Bas. Lancée en 2008 par le groupe Talpa Media, elle est la propriété de la CLT-UFA S.A. depuis 2007. Elle change alors de nom pour devenir RTL8. Elle est diffusée sur le canal 10 du bouquet hertzien Digitenne ainsi que dans la plupart des services antenne et des bouquets basics du câble, du satellite et de l'IPTV. La chaîne cible principalement les femmes de 20 à 49 ans. Sa grille est composée en grande partie de reprises d'émissions déprogrammées des chaînes RT4 et RTL5.

Outre l'édition de ces chaînes en clair, qui constitue son cœur de métier, la branche néerlandaise de RTL Group édite quatre chaînes thématiques distribuées dans les bouquets basiques du câble, du satellite et de l'IPTV : RTL Lounge, RTL Crime, RTL telekids et RTL Z.

- Lancée en octobre 2009, RTL Lounge est destinée à un public jeune et féminin. La chaîne propose une majorité de programmes de flux abordant des sujets tels que la cuisine, la beauté, la mode ou encore les voyages.

- RTL Crime existe depuis 2006 en Allemagne mais n'est diffusée aux Pays-Bas que depuis le mois de novembre 2011. Sa grille comprend une majorité de séries nord-américaines en seconde exclusivité chronologique (2ème fenêtre de télévision à péage).

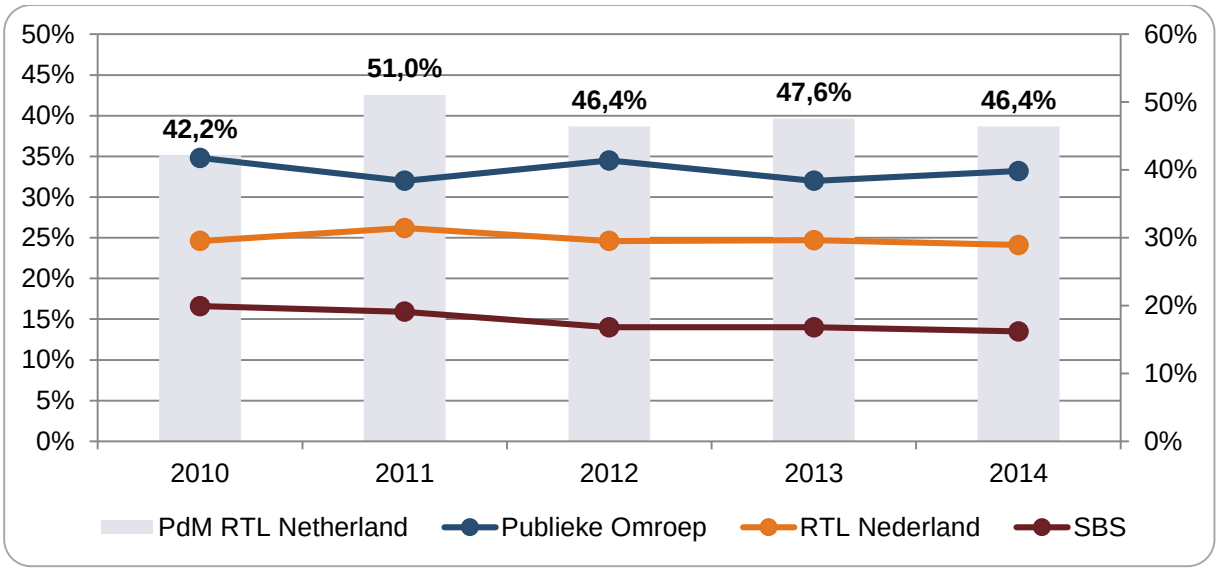
- RTL telekids était initialement la marque chapeau pour les programmes jeunesse de la chaîne RTL8. Depuis 2012, elle est celle d'une chaîne thématique qui reprend une partie du *back-catalogue* des programmes initialement diffusés sur RTL8, agrémentée de titres expressément acquis pour une première diffusion sur RTL telekids.

- Enfin, RTL Z est une chaîne d'information dédiée à l'économie et à la finance. Bien que la chaîne existe depuis 2001, elle a partagé son temps d'antenne avec les chaînes RTL5 et RTL7 durant la plupart de son existence. Elle n'émet 24h/24 que depuis le 7 septembre 2015. RTL Z est uniquement distribuée sur le câble, par l'opérateur Ziggo, et *via* l'offre d'IPTV de KPN.

Un leader d'audience sur son marché domestique

Tout comme le groupe TF1 et le groupe ITV Plc., que nous étudierons par la suite, la division néerlandaise de RTL Group est le premier groupe de télévision privé en termes d'audience et de recettes publicitaires générées au niveau national. En 2014, la part d'audience cumulée des antennes du groupe RTL Nederland était de 24.1 %, soit plus de 10 % de plus que le cumul des audiences des chaînes de son premier concurrent privé : SBS Broadcasting BV. À elle seule, la part d'audience de la chaîne RTL4 était supérieure à celle de l'ensemble des chaînes de SBS cette même année. Le volume de publicité diffusé sur les chaînes du réseau publique NPO étant infime, RTL Nederland bénéficie pleinement de l'effet de prime au leader[410]. En 2014, la part du marché de la publicité TV captée par la régie publicitaire de RTL Nederland s'élevait à 46.4 %.

Figure 158 : Évolutions comparées des parts d'audience des principaux groupes de télévision aux Pays-Bas et de la part du marché publicitaire du groupe RTL Nederland entre 2010 et 2014 (population des 6+)

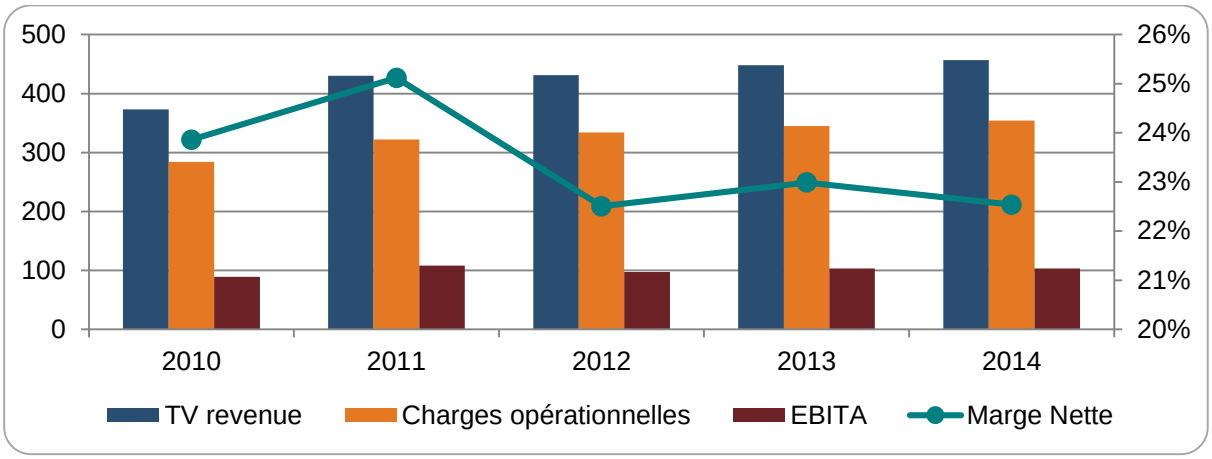


Source : SKO. *Jaarpersbericht Kijkcijfers 2014*. Amsterdam, janvier 2015.

[410] Infra p. 87.

Porté par cette position dominante sur le marché de la télévision en clair, le chiffre d'affaire de RTL Nederland a continué de croître de 5.2 % en moyenne entre 2010 et 2014. Malheureusement, RTL Group ne publie pas le détail des revenus de sa branche néerlandaise par segment. Il nous est donc impossible d'évaluer le poids des services à la demande dans le CA du groupe et plus encore, leur impact sur la croissance et le maintien du niveau de marge nette qui s'élevait à 22.5 % du chiffre d'affaires en 2014.

Figure 159 : Évolution des résultats du Groupe RTL Nederland entre 2010 et 2014



Source : RTL GROUP. *Full-Year Results*, Frankfurt. Plusieurs éditions.

4.3.2. Description des services à la demande de RTL Group aux Pays-Bas

L'offre de services à la demande de RTL Group aux Pays-Bas apparaît comme l'une des plus complètes et des plus abouties de par la diversité des modèles de tarifications employés et la clarté de l'organisation chronologique de la distribution des contenus par canal. Par ailleurs elle inclut l'un des rares succès européens en matière de plateforme de syndication de contenu : NLziet. L'offre de services à la demande de RTL Nederland s'articule autour de trois services :

- la plateforme de TVR RTL XL, qui regroupe la télévision de rattrapage des quatre chaînes hertziennes en clair du groupe : RTL4, RTL5, RTL7 et RTL8.
- la plateforme de syndication de contenus NLziet, coéditée par les groupes NPO et SBS ;
- le service Videoland qui propose parallèlement des films récents à l'acte et des titres de catalogue en SVOD.

Description de RTL XL

RTL XL est la plateforme de télévision de rattrapage des chaînes en clair de RTL Group aux Pays-Bas. Elle permet d'accéder aux programmes des chaînes RTL4, RTL5, RTL7 et RTL8 en version délinéarisé dans la limite de 30 jours après leur premier passage à l'antenne. Outre ce service de TVR tout à fait classique, une option à 3.99 EUR par mois permet de consulter les programmes à la demande sans coupure publicitaire, mais également d'accéder à des titres archivés. Ce modèle Freemium se rapproche de celui d'Hulu/Hulu Plus[411].

Table 43 : Description de RTLXL (TVR)

Société éditrice	RTL Nederland B.V, filiale à 100 % de RTL Group.
Date de lancement	L'unification des services de vidéo à la demande des chaînes de RTL Group aux Pays-Bas s'est opérée le 21 octobre 2010.
Type de croissance	Croissance interne.
Accessibilité	Le service est accessible à partir de son site Internet sur Mac et PC. Des applications pour terminaux portables sous iOS (iPhone et iPad) sont également disponibles.
Offre de contenu	Jusqu'à 12 000 programmes issus des grilles des chaînes RTL4, RTL5, RTL7 et RTL8.
Principaux fournisseurs de contenu	Les fournisseurs de contenu sont les mêmes que ceux des chaînes correspondantes. Ils sont donc très variés.
Tarification	Accès gratuit. Financement par la publicité. Une option à 3.99 EUR par mois nommée RTL XL Premium permet de visionner les titres en télévision de rattrapage sans coupure publicitaire, mais également d'accéder à un catalogue de titres plus ancien (jusqu'un an après leur diffusion à l'antenne).

Source : JOLIN Alexandre selon informations collectées sur le site http://www.rtlxl.nl/ consulté le 13/10/2015

Description de NLziet

Lancé le 12 juin 2014 simultanément aux Pays-Bas et en Belgique, le service de SVOD NLziet est le produit d'une joint-venture entre les trois principaux éditeurs de chaînes linéaires nationaux : NPO, SBS Broadcasting Group et RTL Nederland. Le catalogue de contenus disponibles est axé sur les séries et autres programmes TV de stock, qui restent disponibles

[411] Infra p. 237.

sur la plateforme pendant un an après leur première diffusion. La répartition des recettes se fait au prorata des heures de contenus consommés.

Si l'interface graphique est unique, les flux vidéo sont redirigés depuis les plateformes des trois éditeurs : NPO Plus, Kijk (SBS) et RTL XL, notamment pour des questions de respect du droit d'auteur. Du fait de ces contraintes techniques, les fonctions de recherche et de recommandation sont réduites au minimum.

Table 44 : Description de NLziet

Société éditrice	NLziet Coöperatief U.A., une coentreprise de Nederlandse Publieke Omroep(NPO), CLT-UFA S.A. (RTL Group) et SBS Broadcasting B.V.
Date de lancement	Lancement le 12 juin 2014.
Type de croissance	NLziet est né d'une joint-venture entre NPO, SBS Broadcasting Group et RTL Nederland.
Accessibilité	Le service est accessible à partir de son site Internet sur Mac et PC. Des applications pour terminaux portables sous iOS (Apple) et Android sont également disponibles.
Offre de contenu	Le catalogue est constitué d'environ 33 500 épisodes de séries et programmes TV constamment renouvelés.
Principaux fournisseurs de contenu	Les fournisseurs de contenu primaire sont très variés. Les programmes sont issus des grilles de programmation des chaînes linéaires des groupes NPO, SBS Broadcasting Group et RTL Nederland.
Tarification	L'abonnement est de 7.95 EUR par mois.

Source : Selon informations collectées sur le site https ://www.nlziet.nl/ consulté le 13/10/2015

Descriptions de Videoland et Videoland Unlimited

L'activité de la société Videoland consistait initialement dans l'animation d'un réseau de points de location de vidéogrammes, avant de développer une offre de VOD locative dès 2011. Entré au capital au titre d'actionnaire majoritaire en août 2013, RTL Group a entrepris de développer les activités en ligne, notamment à travers le lancement d'un service de SVOD en parallèle de l'offre de VOD à l'acte préexistante. Le lancement officiel de Videoland Unlimited a eu lieu en juin 2014. Depuis le mois de mai 2015, Videoland est une filiale à 100 % de CLT-UFA S.A. (une filiale à 100 % de RTL Group).

Table 45 : Description de Videoland et Videoland Unlimited

VIDEOLAND	
Société éditrice	e-TF1 SAS, filiale à 100 % du Groupe TF1.
Date de lancement	Lancement le 5 février 2015.
Type de croissance	Croissance interne.
Accessibilité	Le service est accessible à partir de son site Internet sur Mac et PC. Des applications pour terminaux portables sous iOS (Apple) et Android sont également disponibles. Sur réseaux gérés, Videoland est accessible à partir des plateformes logicielles des set-top boxes des opérateurs KPN, Telfort, XS4ALL, Delta et Glashart. Enfin, une application pour les téléviseurs connectables de marque Samsung est disponible.
Offre de contenu	L'offre à l'acte comprend environ 10 000 références de films et d'épisodes de séries. L'offre par abonnement inclut environ 3 000 titres dont 1 000 films et 2 000 épisodes de séries. Depuis 2015, Videoland produit par ailleurs ses propres séries dont les épisodes sont disponibles à l'acte, mais également par abonnement[412].
Principaux fournisseurs de contenu	RTL Nederland, Disney Studios, ABC Studios, Sony Pictures, Benelux Film.
Tarification	Les titres à l'unité sont proposés en location 48h pour 4.99 EUR en moyenne. Videoland Unlimited est proposé en abonnement à 9.95 EUR/mois.

Source : Selon informations collectées sur le site https ://videoland.com/ consulté le 13/10/2015

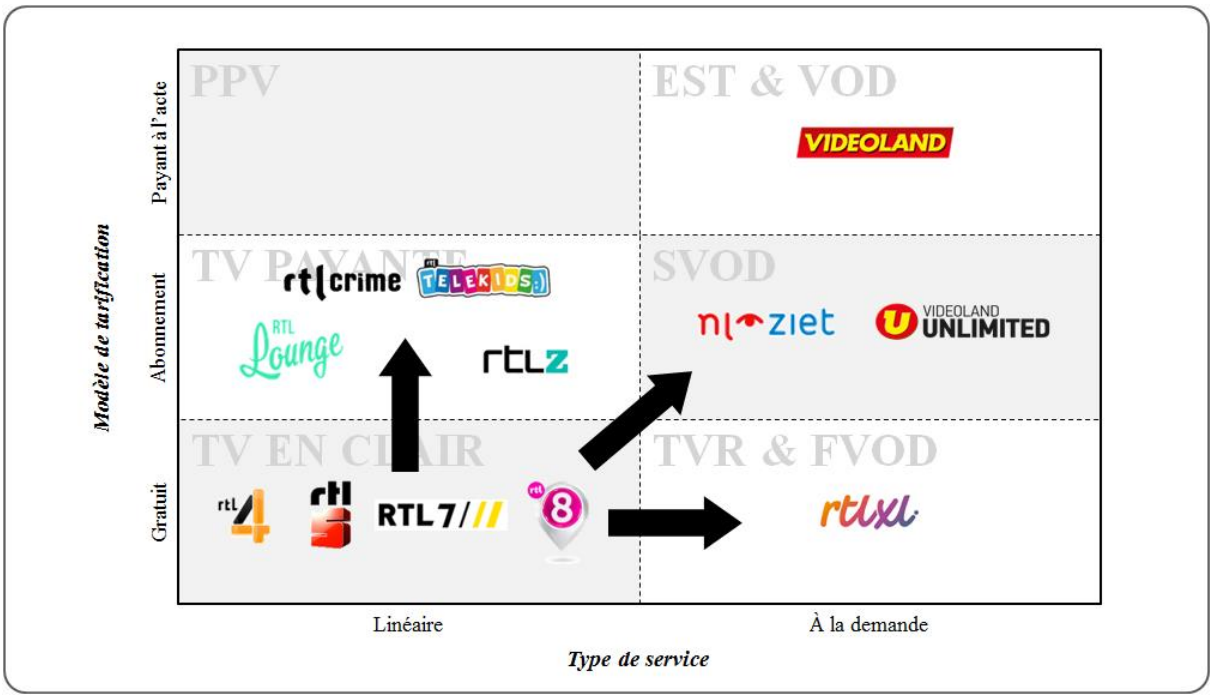
4.3.3. Redéfinition du portefeuille d'activité de RTL Nederland et synergies de coûts et de revenus

En une dizaine d'années, RTL Group a étendu le portefeuille d'activité de sa branche néerlandaise à l'édition de chaînes de télévision payantes et à la vente de services aux consommateurs. Aujourd'hui le groupe est présent sur l'ensemble des segments de la vidéo à la demande et continue d'expérimenter, notamment à travers l'introduction d'une formule

[412] https://backstage.rtlgroup.fr/public/htm/en/Dailynews_FS.aspx?id=dailynews_9D03B08ED9294A6F83283F51FF93C640&newsdate=27062014. Page consultée le 13/10/2015.

Freemium pour sa plateforme unifiée de TVR et sa participation à la plateforme de syndication de contenus NLziet.

Figure 160 : Illustration des diversifications du groupe TF1 RTL Group aux Pays-Bas



Source : JOLIN Alexandre. Octobre 2015.

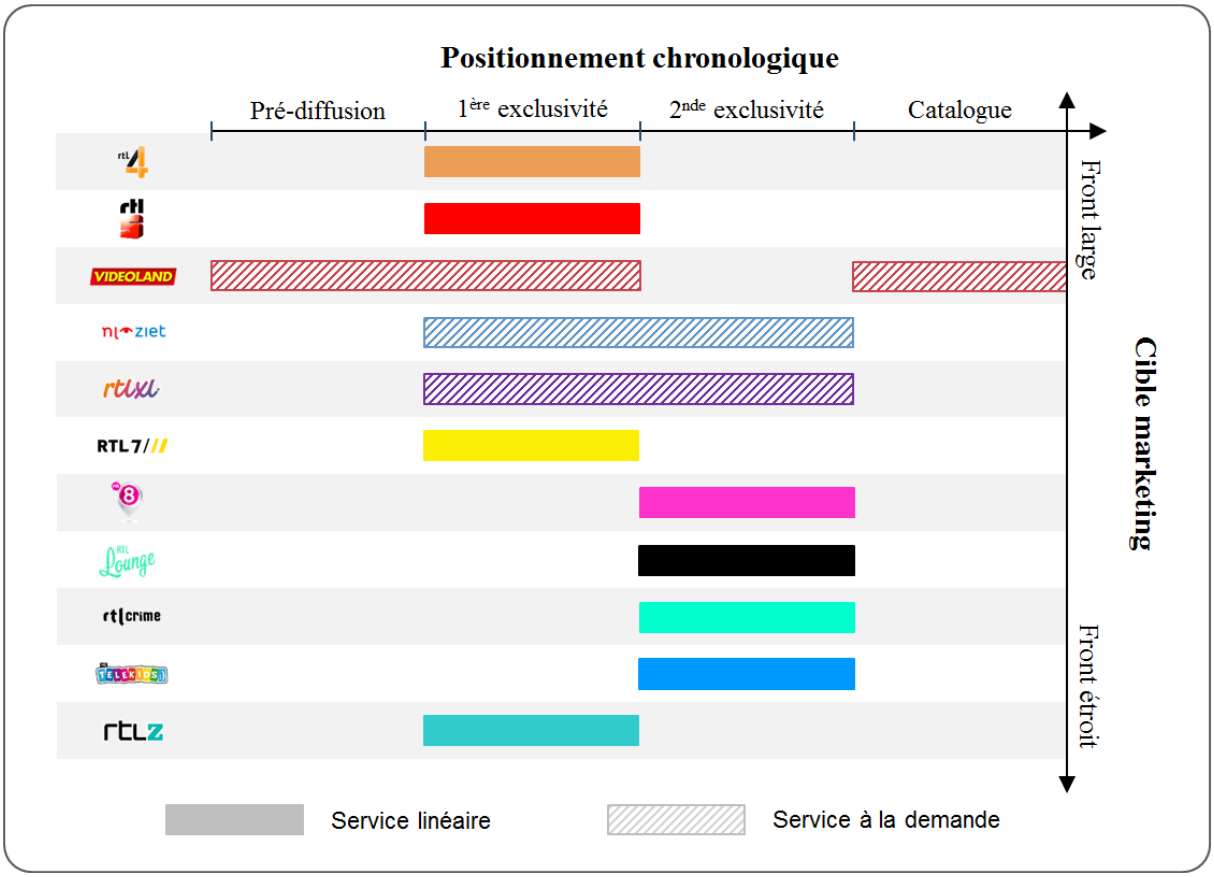
Les positionnements chronologiques et *marketing* des services édités par RTL Nederland sont par ailleurs un exemple de complémentarité. Les deux principales chaînes en clair, RTL4 et RTL5 proposent une majorité de programmes en première exclusivité visant une large audience alors que, dans l'ensemble, les autres chaînes linéaires du groupe exploitent des contenus en seconde exclusivité chronologique et/ou adressent des cibles beaucoup plus spécifiques.

L'articulation entre les modes de tarification appliqués aux plateformes NLziet et RTL XL est également intéressante. L'offre de programmes issus des chaînes RTL est dans l'ensemble la même sur ces deux plateformes. Elle se compose des programmes des chaînes RTL4, RTL5, RTL7 et RTL8 jusqu'à 30 jours après leur passage à l'antenne mais également de titres diffusés plus tôt au cours de l'année précédente. Dès lors, le consommateur peut choisir de souscrire à l'offre groupée NLziet pour 7.95 EUR par mois ou de ne s'abonner qu'à l'option RTL XL Premium s'il ne souhaite disposer que des archives des chaînes RTL pour un prix plus bas.

Enfin, grâce au double positionnement de Videoland dans la vidéo à la demande à l'acte et par abonnement, RTL Nederland étend son offre vers les films en pré-diffusion, disponibles en VOD locative, et vers les titres de catalogue par abonnement. Notons que ce service tend à prendre la voie tracée par Netflix avec l'acquisition des droits de séries en première exclusivité chronologique. L'objectif de RTL Group est-il de faire de Videoland une réelle alternative à Netflix aux Pays-Bas ? La question reste ouverte.

Du fait de l'absence de contraintes réglementaires limitant l'exploitation croisée des programmes d'une chaîne ou d'une plateforme à l'autre, des synergies de coûts s'opèrent aux niveaux des achats de programmes, de la production et de la vente d'espaces publicitaires.

Figure 161 : Positionnements *marketing* et chronologiques des offres de RTL Group aux Pays-Bas au 1er octobre 2015



Source : JOLIN Alexandre. Octobre 2015.

4.4. LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITES D'EDITION D'ITV PLC. AU ROYAUME-UNI

4.4.1. Description des activités historiques du groupe ITV Plc.

ITV, pour "Independant Television", est le premier réseau de chaînes privées des îles britanniques dont la création remonte au Television Act de 1954. Sa dénomination légale est "Channel 3". Initialement il s'agissait d'un regroupement de stations régionales disposant chacune de leur propre marque et de leur propre ligne éditoriale. La consolidation des activités du réseau au niveau national n'a débuté qu'à la fin des années 1990. En 1999, trois groupes possédaient la majorité des stations et des marques d'ITV : Granada Television, Carlton Television, United News and Media (UNM) et Scottish Media Group (SMG). Les deux premières vont fusionner en 2004 pour former la société qui nous intéresse dans le cadre de cette étude : ITV Plc.[413].

Le réseau Channel 3 est composé de 15 chaînes régionales. ITV Plc. détient les licences de diffusion pour 12 d'entre elles situées en Angleterre, au Pays de Galles, dans le sud de l'Écosse, sur l'Île de Man et dans les îles Anglo-Normandes. Les licences de Channel 3 sont la propriété de STV Group Plc. dans le nord et dans le centre de l'Écosse et d'UTV Media Plc. en Irlande du Nord. Notons qu'ITV Plc. a récemment annoncé avoir conclu un accord afin de faire l'acquisition de 100% du capital d'UTV Media Plc.[414]. Le nombre de licences d'émissions régionales Channel 3 dans l'escarcelle du groupe ITV Plc. devrait donc bientôt s'élever à 13.

La programmation des 12 chaînes régionales actuellement éditées par ITV Plc. est identique à l'exception de décrochages locaux en ce qui concerne l'information. ITV est donc couramment considérée comme une chaîne nationale. La programmation d'ITV est généraliste. Elle s'appuie notamment sur les productions des Studios ITV qui se distinguent dans la production de formats de programmes de flux populaires[415] et de séries à succès (*Coronation Street*, *Emmerdale* ou *Hercule Poirot*).

---

[413] http://www.itvplc.com/about/history. Page consultée le 13/10/2015.

[414] http://www.itvplc.com/investors/announcements/itv-to-acquire-utvs-television-business. Page consultée le 23/10/2015.

[415] Infra p. 209.

Outre ce canal historique, ITV Plc. édite 5 autres chaînes en clair sous couvert de la société ITV Digital Channels Ltd, une de ses filiales à 100 %.

- Lancée en décembre 1998, ITV 2 est une chaîne généraliste dont la programmation inclut notamment des séries nord-américaines et des épisodes des saisons passées de séries initialement diffusées sur ITV. Initialement distribuée sur le satellite gratuit et dans les bouquets basiques du câble et de l'IPTV, ITV2 est diffusée sur le canal 6 du bouquet hertzien Freeview depuis 2002.

- Lancée le premier novembre 2004, ITV 3 a d'emblée été diffusée sur le réseau terrestre. En 2014, il s'agissait de la sixième chaîne nationale en termes de part d'audience derrières les cinq canaux historiques : BBC1, BBC2, ITV, Channel 4 et Channel 5. ITV 3 cible la population des 35 ans et plus. Sa programmation est principalement composée de rediffusions des programmes d'ITV.

- La chaîne ITV 4 a été lancée en novembre 2005. Elle est diffusée sur le canal 24 du bouquet Freeview et cible principalement une population masculine. Sa grille de programmes comprend une majorité de retransmissions de sport mécaniques, d'émissions policières et de comédies US.

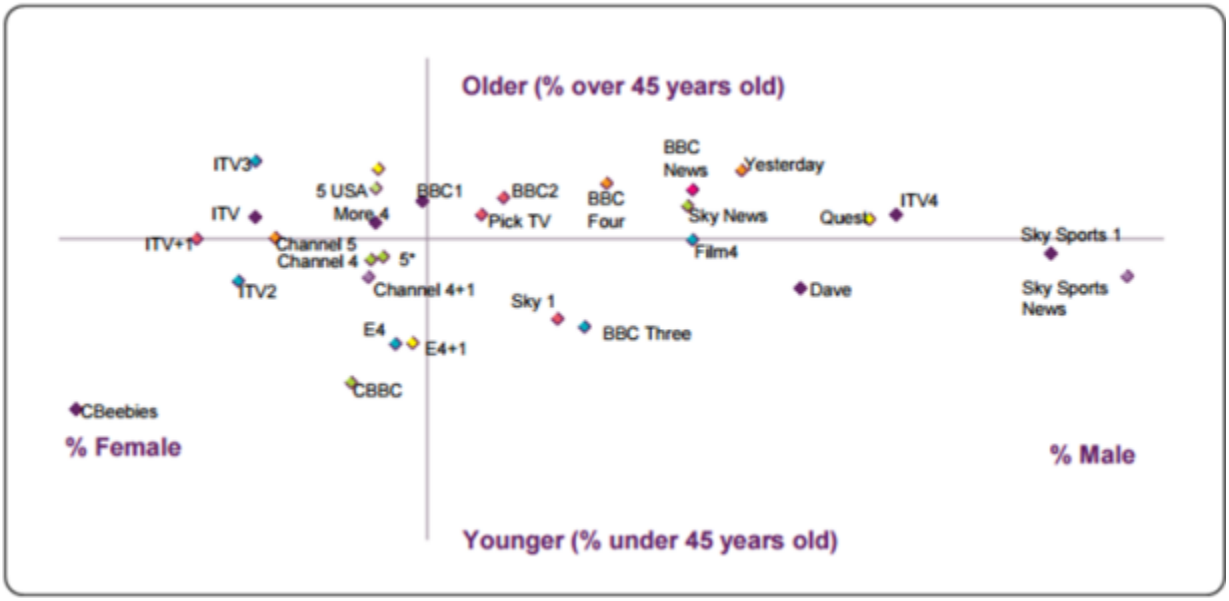
- ITV BE est le pendant féminin d'ITV 4. Diffusée sur le canal 26 du bouquet Freeview, ainsi que sur le satellite gratuit, le câble et l'IPTV, sa grille de programmes inclus des reprises d'émissions de flux produites par ITV Studios (*60 Minutes Makover, the Real Housewives of Cheshire)* et des productions internationales (*the Bachelor*).

- Enfin, Citv est la chaîne jeunesse d'ITV Plc. Elle est diffusée sur le canal 122 du bouquet Freeview depuis le 1 mars 2006. Notons que la marque Citv (pour "Children ITV") a précédé la création de la chaîne. Depuis 1983 elle est la marque chapeau pour l'offre jeunesse des chaînes du réseau ITV/Channel 3.

Les chaînes ITV, ITV2, ITV3, ITV4 et ITV Be possèdent toutes une chaîne +1 qui diffuse les mêmes programmes à des horaires différents. La plupart d'entre elles sont également distribuées dans les bouquets basiques du câble, du satellite et de l'IPTV en Irlande.

Ci-après une matrice illustrant les positionnements *marketing* d'une sélection de chaînes britanniques, dont une partie des chaînes du groupe ITV Plc.

Figure 162 : Illustration des positionnements marketing d'une sélection de chaînes britanniques dont les chaînes du groupe ITV Plc.



Source : OFCOM. *Communications Market Report*. Londres. Août 2015, p.205.

Enfin, l'année 2014, fut une année particulière pour ITV Plc. parce qu'elle marque l'entrée du groupe sur le marché de la télévision payante avec le lancement de la chaîne ITV Encore. Distribuée en exclusivité par le distributeur de bouquets de chaînes par satellite Sky, ITV est une chaîne thématique qui diffuse une majorité de fiction TV. Sa grille comprend une minorité de séries en première exclusivité (*Gracepoint*, *Jordskott*, *The Americans*) mais surtout une forte proportion d'anciens programmes d'ITV tels que *Downtown Abbey* ou *Midsomer Murder*.

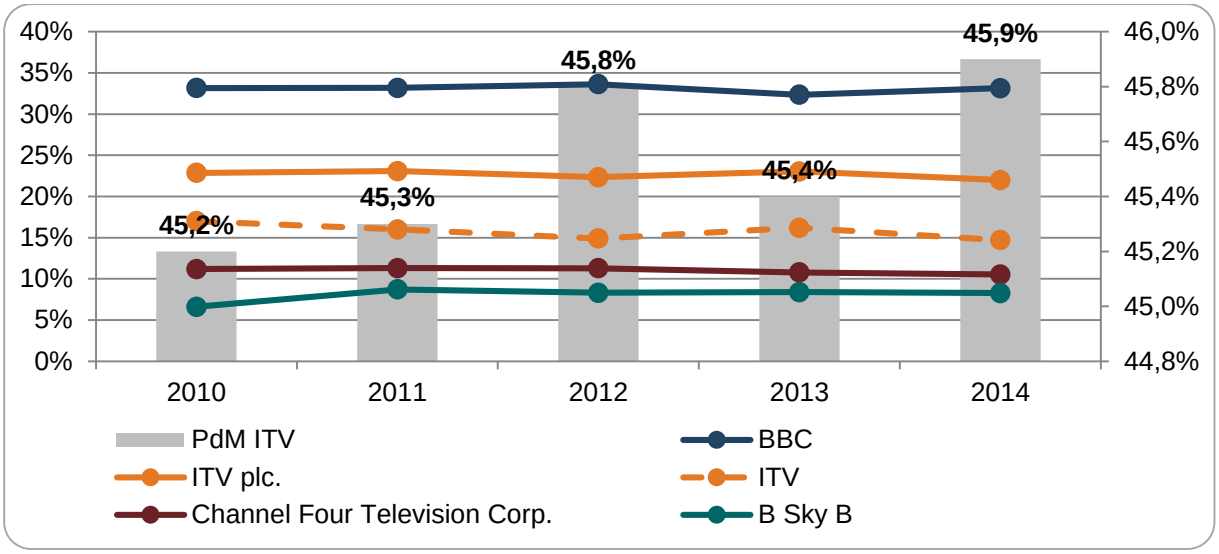
Finalement, ITV Plc. est également un acteur majeur de la production de programmes audiovisuels en Europe, notamment sur le segment des formats de programmes de flux et des séries. En 2014, le chiffre d'affaires d'ITV Studios s'élevait à 933 millions GBP, soit 31.6 % des revenus totaux du groupe.

Un leader incontesté sur le marché de la publicité TV au Royaume-Uni

L'audience cumulée des chaînes du groupe ITV Plc. reste inférieure d'environ quatre points à celles des chaînes de la BBC, mais vaut pour plus du double de celle de ses concurrents privés Channel 4 et BSkyB. Comme les chaînes de la BBC sont intégralement financées par la redevance publique, elles ne diffusent pas de spots publicitaires. En conséquence, le groupe ITV Plc. jouit d'une position très confortable sur le marché de la publicité TV. En 2014, la

part du marché publicitaire net captée par ITV Media, la régie du groupe ITV Plc., était de 45.9 %, en progression de 0.7 point par rapport à 2010.

Figure 163 : Évolutions comparées des parts d'audience des principaux groupes de télévision au Royaume-Uni et de la part du marché publicitaire du groupe ITV Plc. entre 2010 et 2014



Source : BARB. *Trends in Television Viewing 2014*, mars 2015.
ITV. *Annual Report 2014*. Londres, 2015.

Un cœur de métier qui reste prospère

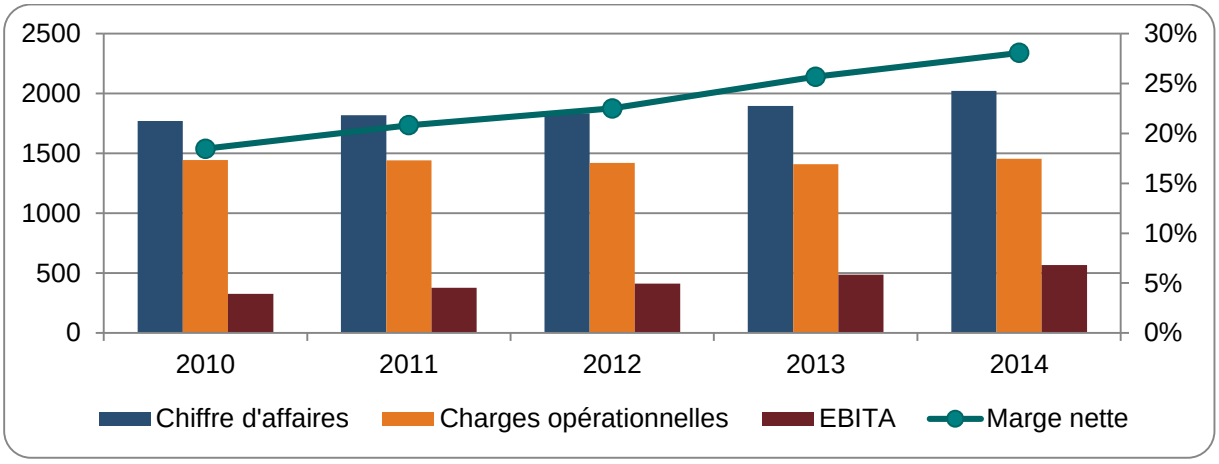
Les recettes publicitaires d'ITV Plc. croissent également en valeur absolue. Rien qu'en 2014, elles ont progressé de 6% par rapport à 2013 pour atteindre 1.629 milliards GBP[416]. Elles comptaient alors pour 80.5 % des revenus du segment d'activité "Télévision et services en ligne" (*Broadcast & Online*) et pour 55.1 % des revenus totaux du groupe. En comparaison, les revenus des activités "Payantes et Interactive" (*Pay & Interactive*), incluant la télévision à péage et la vidéo à la demande, ont crû de 30 % en 2014 mais ne représentaient encore que 7.6 % des revenus de l'activité "Télévision et services en ligne" cette même année.

Grâce au dynamisme de ces deux sous-segments, l'activité "Télévision et services en ligne" a enregistré une croissance annuelle moyenne de 3.4 % entre 2010 et 2014. Au cours de cette même période, la marge nette de l'activité a par ailleurs cru de près de 10 points pour atteindre un record de 28.1 % du CA en 2014. Du fait de la bonne santé financière de son cœur de métier, le groupe ITV Plc. est moins fortement contraint que les groupes TF1 ou RTL

[416] ITV. *Annual Report 2014*. Londres, 2015.

Nederland dans la recherche de relais de croissance ce qui ne l'empêche pas de se diversifier vers les services à la demande et les formules payants.

Figure 164 : Évolution du résultat des activités *broadcast & online* du groupe ITV Plc.



Source : ITV. *Annual Report*. Londres, plusieurs éditions.

4.4.2. Description des services à la demande d'ITV Plc.

À ce jour, la distribution en direct et à la demande des contenus d'ITV Plc. repose exclusivement sur la plateforme ITV Player. ITV Player est en premier lieu un service de télévision de rattrapage sur lequel se sont greffées des offres payantes.

- D'octobre 2012 à Juillet 2014, un service de vidéo à la demande location permettait d'accéder à des programmes issus des archives du groupe (au-delà du délai standard de 30 jours après la diffusion du programme). Les contenus pouvaient être visionnés sans coupure publicitaire *in-stream* pour 0.49 GBP l'unité[417].

- Depuis le mois de juin 2013, une option ITV Premium permet d'accéder à l'ensemble des contenus de la plateforme sans coupures publicitaires pour 3.99 EUR par mois. Cette offre est uniquement disponible sur terminaux mobiles Apple[418].

Il est également possible d'accéder aux reprises en *simulcast* des chaînes en clair du groupe.

[417] http://www.vodprofessional.com/news/2q2014/itv-player-to-close-rental-service. Page consultée le 14/10/2015.

[418] https://itunes.apple.com/gb/app/itv-player/id446079916?mt=8. Page consultée le 14/10/2015.

http://www.itv.com/presscentre/press-releases/itv-offers-itv-player-app-optional-ad-free-subscription. Page consultée le 14/10/2015.

Table 46 : Description de l'ITV Player

Société éditrice	ITV Consumer Ltd, une filiale à 100 % d'ITV Plc.
Date de lancement	Lancement le 13 décembre 2008.
Type de croissance	Croissance interne.
Accessibilité	ITV Player est disponible à partir d'une grande diversité de plateformes techniques sur réseaux gérés et *via* l'Internet ouvert. Sur l'Internet ouvert, le service est accessible *via* son site Web sur Mac et PC. Des applications pour terminaux mobiles sous iOS, Android et Windows Phone sont également disponibles. Une application ITV Player est aussi téléchargeable ou déjà embarquée sur les téléviseurs connectables des marques Sony, Samsung et les périphériques Playstation 3, Xbox One et Xbox 360, les boîtiers Roku et NOW TV. Enfin, ITV Player est accessible à partir des plateformes logicielles des Set-Top Boxes managées ou hybrides de BT (BT Vision), Sky, Freesat, Virgin Media et YouView.
Offre de contenu	ITV Player permet d'accéder à tout moment à plus de 40 000 contenus vidéo issus des grilles des chaînes ITV, ITV2, ITV3, ITV4, Citv et ITV Be . Les programmes sont accessibles jusqu'à 30 jours après leur passage à l'antenne. La télévision de rattrapage de la chaîne à péage ITV Encore n'est pas disponible sur ITV Player. Il est néanmoins possible de visionner des *teasers* et extraits des programmes
Principaux fournisseurs de contenu	ITV Studios, Warner Television, ABC Studios, 20th Century Fox, Lionsgate, etc.
Tarification	Les titres en TVR sont accessibles gratuitement. Le site est financé par la publicité. La formule par abonnement sans publicité sur smartphones et tablettes est proposées pour 3.99 GBP/mois.

Source : Selon informations collectées sur le site http://www.itv.com/ consulté le 14/10/2015.

4.4.3. Redéfinition du portefeuille d'activité du groupe ITV Plc. et externalisations

Au Royaume-Uni, la stratégie de diversification d'ITV Plc. est spécifiquement contrainte par des facteurs d'ordre endogènes et exogènes. Tout d'abord, le groupe est également la maison mère d'ITV Studios, le premier producteur de programmes audiovisuels à l'échelle national en termes de volume horaire de contenu diffusé et de recettes générées[419]. Si les chaînes du groupe sont prioritaires dans l'accès aux productions du studio en première exclusivité nationale, la logique de maximisation des recettes issues de la vente de droits de programmes peut pousser ITV Studios à favoriser des canaux de distribution plus rémunérateurs sur le marché secondaire.

Par ailleurs, le marché britannique se caractérise par une pénétration plus précoce et plus importante des offres de vidéo à la demande par abonnement (principalement nord-américaines) dans les foyers et par une plus grande maturité des usages des différentes formes de vidéo à la demande[420]. En conséquence, ITV Plc. a choisi de cesser son activité de distribution de ses archives (titres de catalogue) en direct pour favoriser des solutions de ré-intermédiation.

Ces partenariats s'appliquent à la distribution de la nouvelle chaîne à péage du groupe, distribuée exclusivement au sein de l'offre de l'opérateur Sky, mais également à ITV Player, qui est aujourd'hui accessible à partir de plus de 20 plateformes d'agrégateurs/distributeurs de services sur réseaux gérés et sur l'Internet ouvert. Enfin, la monétisation du *back-catalogue* d'ITV sur les canaux de distribution payants est déléguée aux principaux services de vidéo à la demande par abonnement et à l'acte. ITV Plc. a ainsi noué des partenariats avec Netflix, Amazon et iTunes pour la distribution à la demande de ses titres de catalogue au Royaume-Uni, mais également à l'étranger[421].

Ci-après, une illustration des diversifications et des partenariats mis en place par ITV Plc. au Royaume-Uni pour la distribution à la demande de ses programmes ainsi qu'une représentation des positionnements chronologiques et *marketing* des offres du groupe.

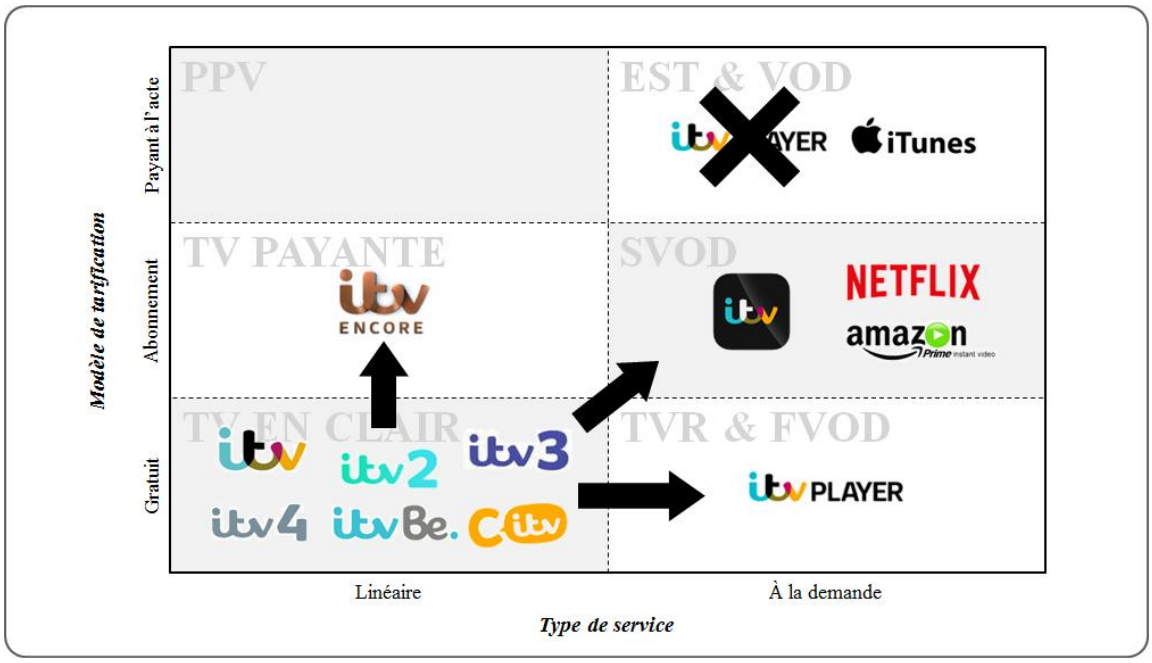
---

[419] Infra p. 208.

[420] Infra p. 105-112.

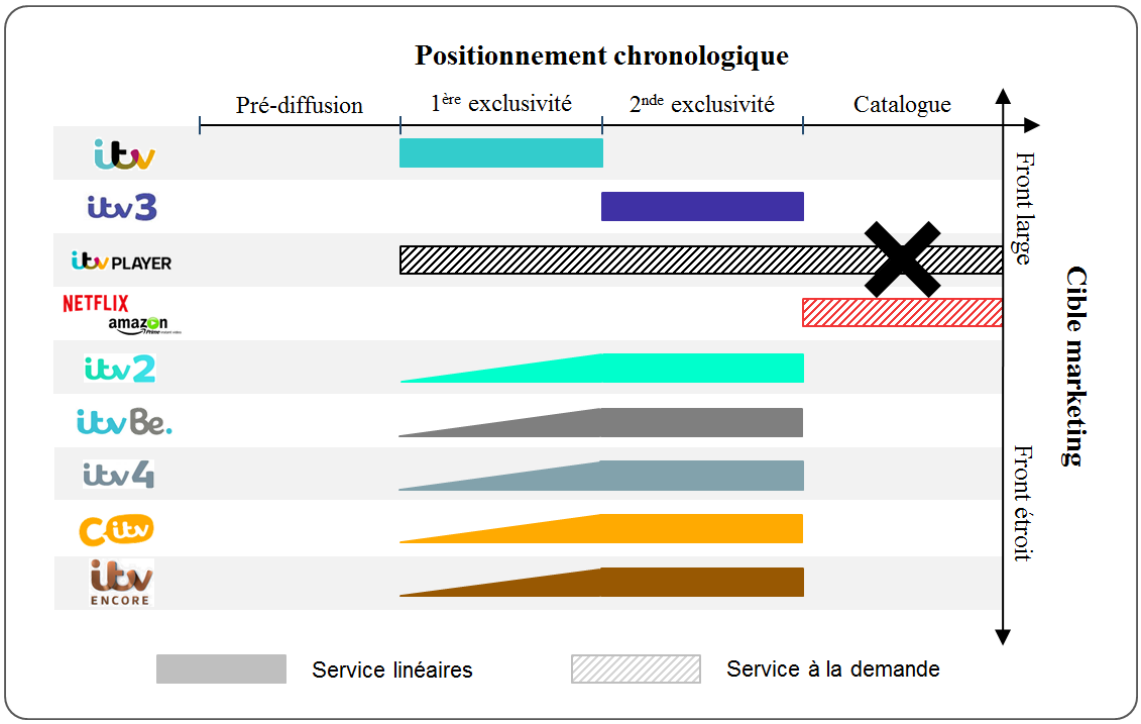
[421] ITV. *Annual Report 2014*. Londres, 2015, p. 6.

Figure 165 : Illustration des diversifications du groupe ITV Plc. au Royaume-Uni



Source : JOLIN Alexandre. Octobre 2015.

Figure 166 : Positionnements *marketing* et chronologiques des offres du groupe ITV Plc



Source : JOLIN Alexandre. Octobre 2015.

4.5. LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS D'ÉDITION DU GROUPE CANAL+ EN FRANCE

4.5.1. Description des activités historiques du Groupe Canal+

Le Groupe Canal+ est l'acteur historique de la télévision à péage en France. Le groupe s'est développé autour de la première chaîne payante française : Canal+. Construite sur le modèle de la chaîne nord-américaine HBO, Canal+ est une chaîne généraliste au positionnement premium. Sa grille comprend une majorité de films et de séries en première exclusivité chronologique[422] ainsi que des retransmissions de compétitions sportives de premier plan, dont une part majeure du championnat de France de football de Ligue 1. Canal+ fut également la première chaîne française à diffuser des films pour adultes depuis le mois d'août 1985. Bien que la chaîne soit en accès conditionnel, elle diffuse une partie de ses programmes en clair entrecoupés d'écrans publicitaires. La durée maximale de ces plages en clair est fixée à 6 heures par jour, réparties entre le matin, la mi-journée et l'avant-soirée. En moyenne, la durée quotidienne des plages en clair avoisine les 3 heures et 30 minutes[423].

La société d'exploitation de la quatrième chaîne est constituée le 1er décembre 1983 et la diffusion de Canal+ débute un peu moins d'un an plus tard : le 4 novembre 1984 à 8h00 du matin. À cette date, 186 000 abonnés fondateurs avaient déboursé 140 francs par mois, soit l'équivalent de 21.34 EUR d'aujourd'hui, pour regarder les premières émissions. Le cap des 500 000 abonnés est franchi l'année suivante et en date du 8 décembre 1986, ce sont près de 1.5 millions de foyers français qui sont abonnés à la "chaîne cryptée"[424].

---

[422] Notons que le lancement de la première chaîne à péage a été soumis à certaines obligations spécifiques. Canal+ aura l'avantage de pouvoir diffuser des films de cinéma avant les chaînes hertziennes gratuites, mais en contrepartie, elle s'engage à investir de façon importante dans le cinéma français et européen. Elle doit investir 21 % de ses ressources totales annuelles dans l'acquisition de films dont: 12 % pour les films européens et 9 % dans les films en français. Une version actualisée de la convention de la Chaîne Canal+ et de ses déclinaisons est disponible sur le site du CSA.

http://www.csa.fr/Espace-juridique/Conventions-des-editeurs/Les-conventions-des-editeurs-de-chaines-de-television-privees-hertziennes/Convention-de-la-chaine-Canal. Page consultée le 15/10/2015.

[423] http://www.csa.fr/Television/Les-chaines-de-television/Les-chaines-hertziennes-terrestres/Les-chaines-nationales-payantes. Page consultée le 15/10/2015.

[424] http://www.canalplusgroupe.com/historique.html?annee=1986. Page consultée le 15/10/2015.

La première diversification de Canal+ SA s'effectuera naturellement dans la (co-)production de contenu avec les créations successives de *Canal+ Productions* en janvier 1987, une filiale de coproduction de films de cinéma qui deviendra Studio Canal en 2000, et d'*Ellipse Programmes* au mois de mars de la même année, une filiale de production de programmes TV. Un an plus tard, Canal+ SA investit le marché de l'édition de vidéogrammes avec le lancement de sa filiale Canal+ Vidéo.

À partir de 1989, et durant l'ensemble des années 1990, Canal+ SA va engager une stratégie d'internationalisation de son activité par réplication des modèles d'offres développés en France. Cette stratégie se révélera dans l'ensemble peu fructueuse. Une chaîne Canal+ est créée en Belgique au mois de septembre 1989. En 1995, ce sera au tour de la Pologne de disposer de sa version nationale de Canal+ et un an plus tard, de la Suisse et des Pays-Bas. En 1997, pas moins de cinq nouvelles chaînes sur le modèle de Canal+ seront lancées en Europe : au Danemark, en Norvège, en Suède, en Finlande, et en Italie sous la marque TELE+. En parallèle, Canal+ devient le premier distributeur de bouquets de chaînes par satellite en France avec la création de CanalSatellite en décembre 1991[425]. Au même moment, Canal+ SA crée simultanément Multithématiques, une société d'édition de chaînes thématiques distribuées en exclusivité par CanalSatellite, et Canal+ Overseas, une filiale en charge de la distribution des chaînes et des bouquets de Canal+ SA à l'étrangers et dans les territoires d'Outre-mer. Des répliques de l'offre CanalSatellite seront exportées par deux fois en Europe. En Espagne sous la marque CanalSatellite Digital, qui deviendra Digital+, et en Italie sous la marque D+ en 1997.

Cette exportation des produits du groupe à l'international prendra fin avec les changements actionnariaux et managériaux survenus au tournant des années 2000. Depuis 1994, l'actionnariat de Canal+ SA était contrôlé par un pacte d'actionnaires regroupant la Compagnie Générale des Eaux (CGE) et Havas dont la participation groupée s'élevait à 49 % du capital de la chaîne, le maximum autorisé par la loi française. Sous l'impulsion de son nouveau PDG Jean-Marie Messier, la Société Générale des Eaux se scinde en deux et son pôle communications, rebaptisé Vivendi, fusionne avec Canal+ SA et le groupe canadien Seagram, notamment propriétaire des Studios Universal et d'Universal Music Group. Le nouvel ensemble prend le nom de Vivendi Universal en décembre 2000[426]. Le Groupe Canal+

[425] CanalSatellite sera officiellement rebaptisé CanalSat le 23 mai 2005.

[426] http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m2050_en.pdf. Page consultée le 15/10/2015.

est créé à cette occasion. Il devient une filiale à 100 % du groupe Vivendi Universal et contrôle toujours 49 % du capital de Canal SA. Les diversifications de Canal+ SA deviennent des filiales à 100 % du Groupe Canal+.

Au cours des deux années suivantes, la stratégie de groupe menée par Jean-Marie Messier, notamment basée sur la recherche de synergies entre contenus et réseaux de distribution, se révèle infructueuse et sa gestion financière est désastreuse. En juillet 2002, le PDG est contraint de démissionner alors que le groupe Vivendi est proche de la cessation de paiement. Son successeur, Jean-René Fourtou va s'employer à redresser les comptes de l'entreprise au moyen d'une stratégie de recentrage vers les marchés historiques et de cessions d'actifs. En à peine un an, la quasi-totalité des actifs étrangers du Groupe Canal+ seront revendus pour renflouer les caisses de sa maison mère. Seule l'activité de distribution de bouquets de chaînes par satellite à destination des pays Africains, des Antilles françaises et des pays francophones de l'Océan Indien est conservée (Canal+ Overseas).

Suite à cette débâcle, il faudra attendre 2007 pour voir le Groupe Canal+ mener une nouvelle opération de croissance de grande ampleur. Avec l'aval du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, et de l'Autorité de la Concurrence, le Groupe Canal+ absorbe TPS et retrouve son monopole sur le marché de la distribution de bouquets de chaînes par satellite. La même année, le groupe lance une offre de télévision gratuite par satellite : TNT SAT. Elle permet aux foyers situés en zones blanches d'accéder aux chaînes de la TNT naissante.

2008 marque enfin l'entrée du Groupe Canal+ sur le marché des services à la demande avec les lancements successifs de Canal+ à la demande et CanalSat à la demande, les services de TVR associés aux offres de télévision à péage éponymes. L'accès aux titres en télévision de rattrapage est gratuit pour les abonnés aux offres de chaînes payantes. Un an plus tard, le Groupe Canal+ créé CanalPlay, une offre de vidéo à la demande à l'acte qui sera complétée par une offre par abonnement en 2011 : CanaPlay Infinity. Depuis l'offre de SVOD a changé de nom pour devenir CanalPlay et l'offre de VOD locative est devenue CanalPlay VOD. Les deux services sont accessibles à partir de la même plateforme sur l'Internet ouvert comme sur réseaux managés.

Mais les opérations de diversification les plus en rupture par rapport au cœur de métier du Groupe Canal+ furent certainement celles marquant son entrée sur le marché de la télévision en clair. Un premier pas fût franchi en 2002 avec la sélection de la chaîne d'information i>Télé pour faire partie de l'une des six nouvelles chaînes gratuites de la TNT qui devait être

lancée trois ans plus tard. Mais c'est avec l'acquisition des chaînes Direct 8 et Direct Star en septembre 2012 (bientôt rebaptisées D8 et D17) que le Groupe Canal+ est devenu un acteur de poids sur le marché de la télévision commerciale. En 2014, la part d'audience cumulée de ses chaînes en clair était de 5.6 % (8.2 % si l'on ajoute l'audience de la chaîne Canal+), ce qui place le Groupe Canal+ en quatrième position derrières les groupes TF1, France Télévisions et M6 mais devant Arte. D8, surnommée "La nouvelle grande chaîne" a même dépassé TMC pour devenir la cinquième chaîne française en 2014[427]. D8 est une chaîne de télévision généraliste destinée aux 15-34 ans. Elle diffuse une majorité de programmes de divertissement ainsi que des fictions en seconde exclusivité chronologiques. D17 est par convention une chaîne musicale. 51 % de sa grille de programmes est composée de vidéoclips, principalement diffusés la nuit. En journée, elle diffuse également des séries TV et des magazines[428].

Notons que l'opération de rachat des chaînes Direct 8 et Direct Star a été payée en actions Vivendi, ce qui a permis au groupe Bolloré de devenir le premier actionnaire industriel de Vivendi[429]. Après avoir renforcé à plusieurs reprises sa participation dans le capital du groupe, Vincent Bolloré détenait directement ou indirectement 5.14 % du capital de Vivendi au 2 mars 2015[430]. Cette participation est montée à 14.5 % en avril 2015[431]. L'homme d'affaires breton siège en tant que président du conseil de surveillance de Vivendi depuis l'assemblée générale du 24 juin 2014 et occupe la même position dans le Groupe Canal+ depuis le mois de septembre 2015.

En accord avec notre volonté de détailler les stratégies de diversification des sociétés éditrices étudiées dans leur marché domestique, nous n'avons pas traité des opérations de croissance des activités de distribution du Groupe Canal+ notamment menées au Vietnam et en Pologne. Un bref aperçu de ces activités est disponible en Annexe 7.

---

[427] MEDIAMETRIE. *Médiamat Annuel 2014*. Levallois, janvier 2015.

[428] CSA. CNC. *Guide des chaînes numériques 2015*. 13e Édition, Paris, 2015, p. 141-142.

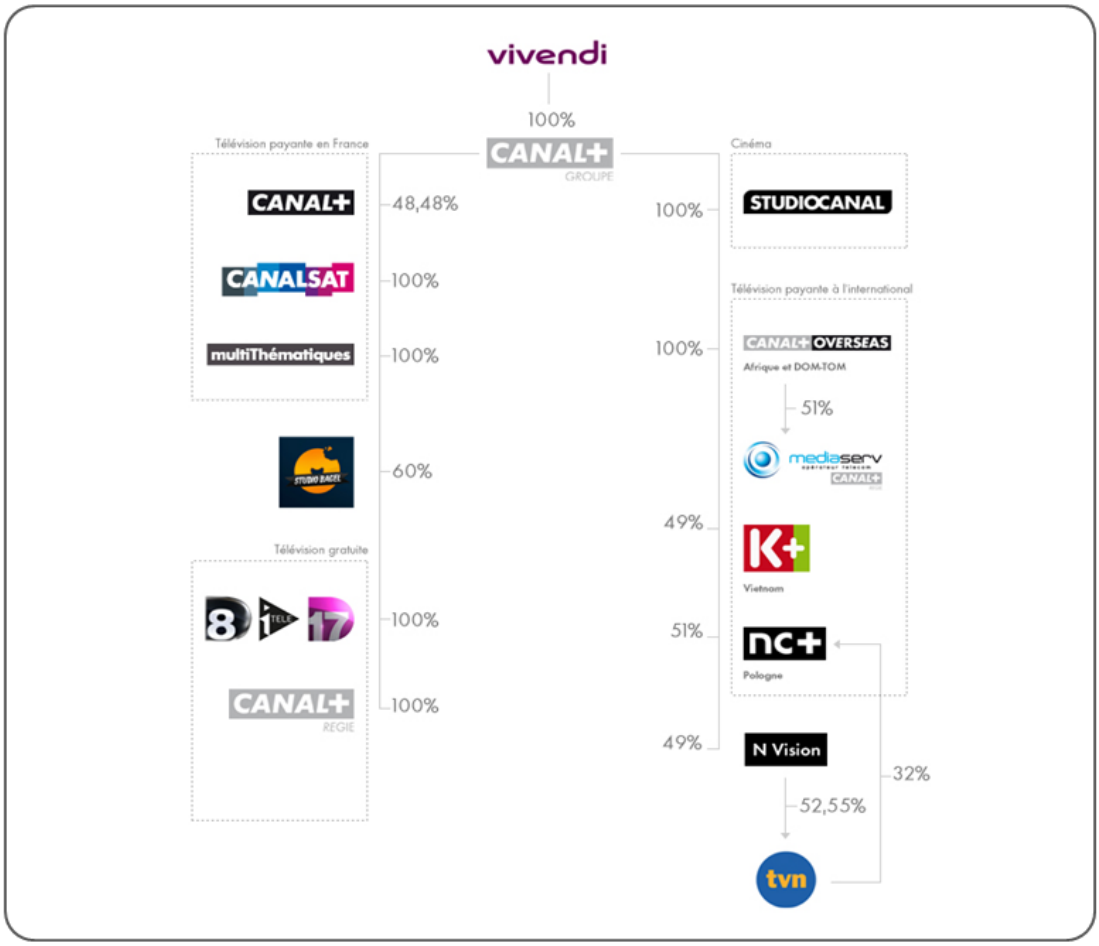
[429] http://www.e-juristes.org/wp-content/uploads/2012/04/Rachat-par-Canal+.pdf. Page consultée le 15/10/2015.

[430] VIVENDI. *Rapport Annuel –Document de Référence*. Paris, 2015, p.101.

[431] http://www.challenges.fr/entreprise/20150417.CHA5056/vivendi-l-adoption-du-vote-double-consacre-bollore.html. Page consultée le 15/10/2015.

Ci-dessous l'organigramme du Groupe Canal+ au 1er octobre 2015 :

Figure 167 : Organigramme du Groupe Canal+ au 1er octobre 2015



Source : http://www.canalplusgroupe.com/actionnariat.html. Page consultée le 15/10/2015.

Une entreprise en difficulté dans son cœur de métier

Le Groupe Canal+ fait aujourd'hui face à la maturité de ses activités historiques en France et à l'intensification de la pression concurrentielle sur le marché de la télévision payante premium comme sur celui de la distribution de bouquets de chaînes thématiques.

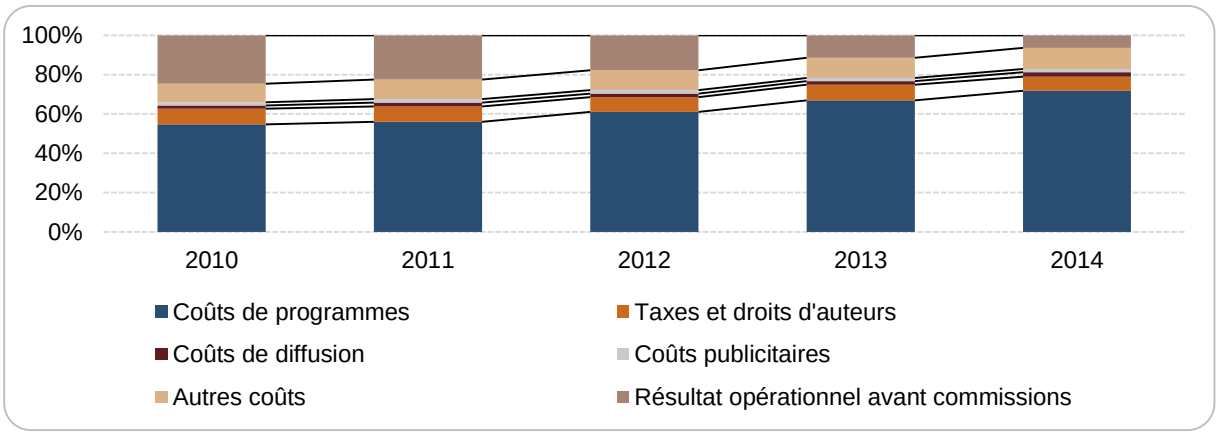
Comme nous l'avons évoqué plus tôt, les chaînes Canal+ sont aujourd'hui directement concurrencées par OCS sur segment du cinéma et des fictions TV en première exclusivité chronologique et par BeIn Sur le segment du Sport[432]. Entre 2010 et 2014, le nombre d'abonnés à la chaîne premium a ainsi diminué de 9.1 % pour atteindre 4.1 millions d'unités en fin de période[433]. Malgré ce recul, la chaîne premium doit continuer d'investir afin de

[432] Infra p. 89.

conserver ses contrats d'exclusivité pluriannuels avec 5 des 6 grands studios de cinéma nord-américains[434] et pour s'attribuer les meilleurs lots des matchs de la Ligue 1 de Football face à un acteur souvent qualifié d'économiquement déraisonnable : BeIn Sport.

Ces investissements pèsent sur les comptes de la chaîne. Entre 2010 et 2014, son résultat opérationnel avant versement des commissions de distribution à sa maison mère, le Groupe Canal+, est passé de 25.2 % à 6.4 % du chiffre d'affaires annuel.

Figure 168 : Évolution du compte de résultats de Canal+ SA entre 2010 et 2014



Source : SECP. *Canal+ Rapport Annuel*, Issy-les-Moulineaux, Plusieurs éditions.

Sur le segment de la distribution de chaînes thématiques également, le Groupe Canal+ connaît des difficultés. Selon l'IDATE, le nombre d'abonnés aux offres de CanalSat aurait lui aussi décliné de 9.1 % entre 2012 et 2014[435] (4.748 millions d'abonnés en fin de période), tandis que les nombres d'abonnés aux offres payantes de Numericable et des distributeurs de bouquets par ADSL ont continué de croître.

À l'échelle du Groupe Canal+, ce déclin des activités historiques s'est traduit par un recul des recettes de la télévision payante en France Métropolitaine depuis au moins 2012-2013. Du fait de la redéfinition du périmètre d'activité du groupe Vivendi, il est difficile de disposer de séries chronologiques longues permettant de définir le point d'origine de cette tendance. De plus, les résultats des services de vidéo à la demande sont agrégés à ceux de la télévision payante, tant en volume (nombre d'abonnements) qu'en valeur. Il est donc compliqué

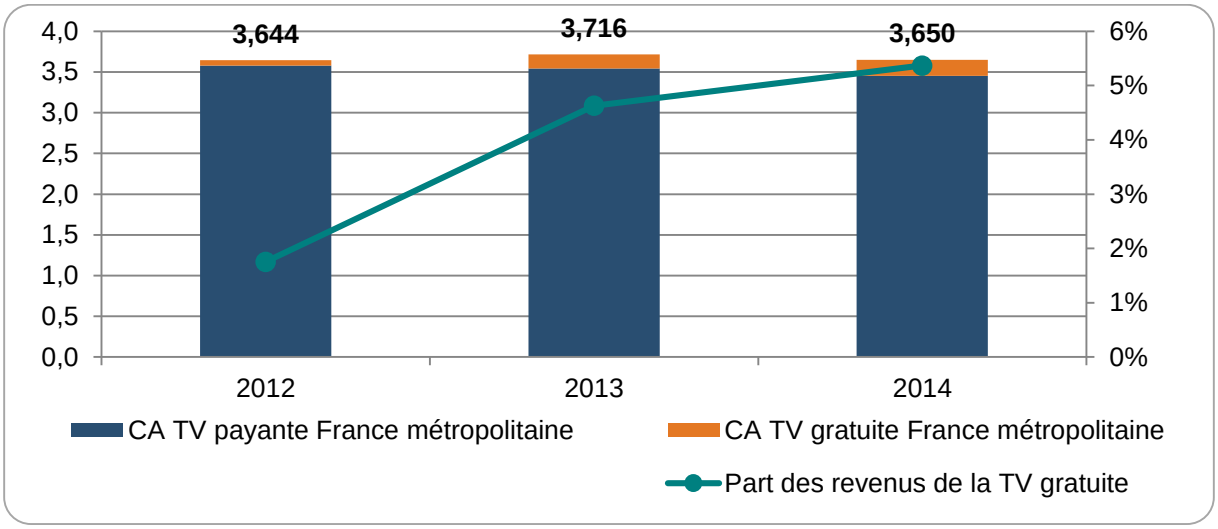
[433] IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*. 28e édition, Montpellier, 2015.

[434] Infra p. 218.

[435] IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*. 28e édition, Montpellier, 2015.

d'évaluer l'impact des résultats des services à la demande du Groupe Canal+ sur les résultats du groupe en France métropolitaine. Notons cependant que la croissance des recettes publicitaires sur le segment de la télévision gratuite en France a contribué à la croissance du chiffre d'affaires du Groupe Canal+ en 2013 (+2.0 %) mais n'a pas permis de compenser les pertes enregistrées sur le segment de la télévision à péage l'année suivante.

Figure 169 : Évolution du chiffre d'affaires des activités TV payantes et TV gratuite du Groupe Canal+ en France entre 2012 et 2014



Source : VIVENDI. *Résultats Annuels*. Paris, plusieurs éditions.

4.5.2. Description des services à la demande du Groupe Canal+ en France

L'offre de services à la demande du Groupe Canal+ en France s'articule autour de trois catégories d'offres :

- les services de télévision de rattrapage correspondants aux offres de chaînes linéaires payantes du Groupe Canal+ : Canal+ à la demande et CanalSat à la demande ;
- les services complémentaires de vidéo à la demande payante par abonnement et à l'acte CanalPlay et CanalPlay VOD ;
- les sites des chaînes D8, D17 et i>Télé qui permettent d'accéder aux programmes des chaînes en clair du groupe dans la limite de 7 jours après leur passage à l'antenne mais également à des reprises en *simulcast* de leurs flux linéaires. Ces sites ne présentant pas d'intérêt particulier en matière d'offre ou de modèle de tarification, nous ne les présenterons pas en détail.

Description de Canal+ à la demande et de CanalSat à la demande

Canal+ à la demande et CanalSat à la demande sont respectivement les services de télévision de rattrapage des bouquets de chaînes Canal+ et CanalSat. Depuis décembre 2013, ces deux services sont accessibles à partir d'un même site Web et d'une même application : myCanal. L'accès aux programmes est gratuit pour les abonnés aux offres de chaînes linéaires correspondantes.

Table 47 : Description de Canal+ à la demande et de CanalSat à la demande

CANAL+ A LA DEMANDE	CANALSAT A LA DEMANDE
Société éditrice	Groupe Canal+ (Canal+ Distribution)
Date de lancement	Les services de TVR Canal+ à la demande et CanalSat à la demande ont tous les deux été lancés en 2008. Depuis décembre 2013, ces deux services sont accessibles à partir d'un même site Web et d'une même application : myCanal.
Type de croissance	Croissance interne.
Accessibilité	Le service est accessible à partir de son site Internet sur Mac et PC. Des applications pour terminaux portables sous iOS, Android et Windows Phone sont également disponibles. Il est par ailleurs possible d'accéder à Canal+ à la demande et à CanalSat à la demande à partir d'un téléviseur connecté à une console Xbox ou à un *dongle* Google Chrome.
Offre de contenu	Canal+ à la demande permet d'accéder en permanence à 300 programmes issus de la grille de programmation de la chaîne premium. CanalSat à la demande permet d'accéder en permanence à 10 000 programmes issus de la grille de programmation des chaînes des bouquets Panorama et Grand Panorama.
Principaux fournisseurs de contenu	Les fournisseurs de contenu sont les mêmes que ceux des chaînes correspondantes. Ils sont donc très variés.
Tarification	L'accès est gratuit pour les abonnés aux offres de chaînes linéaires correspondantes.

Source : JOLIN Alexandre selon informations collectées sur le site http://replay.mycanal.fr/ consulté le 15/10/2015

Description de CanalPlay et CanalPlay VOD

CanalPlay est le service de vidéo à la demande par abonnement du Groupe Canal+. Il est présenté comme la troisième offre de contenu du groupe en France aux côtés des chaînes Canal+ et des bouquets de chaînes thématiques distribués par CanalSat. Il est complété par un service de VOD à l'acte : CanalPlay VOD qui permet d'accéder à une offre de films de cinéma plus récents.

Table 48 : Description de CanalPlay et CanalPlay VOD

CANAL PLAY	CANAL PLAY VOD
Société éditrice	Groupe Canal+ (Canal OTT)
Date de lancement	Lancement du service à l'acte en 2009 sous l'appellation CanalPlay puis renommé CanalPlay VOD en 2014. Lancement du service par abonnement en novembre 2011 sous l'appellation CanalPlay Infinity puis renommé CanalPlay en 2014.
Type de croissance	Croissance internet.
Accessibilité	Le service est accessible à partir de son site Internet sur Mac et PC. Des applications pour terminaux portables sous iOS, Android sont également disponibles. Il est par ailleurs possible d'accéder à CanaPlay à partir du Cube de Canal+, de l'Apple TV et des STB des opérateurs Free, Orange, SFR et Bouygues Telecom.
Offre de contenu	Le catalogue de titres à l'acte compte 2 000 références, principalement des films et des épisodes de séries en prédiffusion TV. Le catalogue par abonnement est constitué d'environ 10 500 titres : épisodes de séries TV (4 600), jeunesse (3 400), films (1 350), contenus adulte, documentaires et spectacles.
Principaux fournisseurs de contenu	Studio Canal, Paramount, Walt Disney Studios, Universal Studios, ABC Studios, Warner Television, Gaumont, Pathé, Studio Canal, EuropaCorp.
Tarification	Les contenus à l'acte en location sont facturés de 4.99 EUR à 1.99 EUR l'unité. L'abonnement à CanaPlay est de 9.99 EUR par mois s'il s'abonne par l'intermédiaire d'un distributeur de services sur réseau gérés (à partir de la STB d'un opérateur) et de 7.99 EUR par mois si son utilisation se limite aux terminaux connectés à l'Internet ouvert.

Source : Selon informations collectées sur le site http://www.canalplay.com/ consulté le 15/10/2015

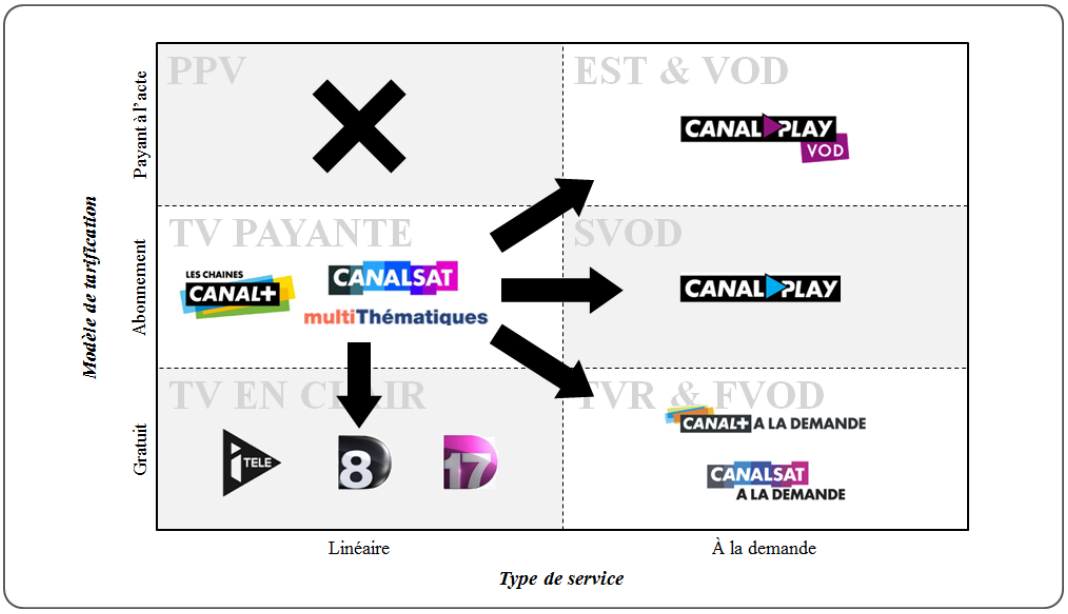
4.5.3. Redéfinition du portefeuille d'activité du Groupe Canal+ et synergies de coûts et de revenus

Soumis au ralentissement de ses sources de revenu historiques et à la concurrence de nouveaux acteurs aux moyens financiers importants, le Groupe Canal+ a entrepris la diversification de ses activités vers deux segments de marché porteurs :

- Celui de la vidéo à la demande à l'acte et par abonnement. À ce titre, le Groupe Canal+ a anticipé l'arrivé sur le marché national du géant nord-américain Netflix avec le lancement de CanaPlay Infinity dès la fin de l'année 2011. Selon l'IDATE, l'offre de SVOD du Groupe Canal+ ferait jeu égal avec Netflix au 30 septembre 2015 avec environ 700 000 abonnés chacun[436].

- Celui des nouvelles chaînes de la télévision numérique terrestre (TNT), qui continuent de prendre du temps d'écoute et des parts d'audience aux chaînes historiques et qui s'accaparent une proportion grandissante du marché français de la publicité TV. Entre 2010 et 2014, les recettes publicitaires des nouvelles chaînes de la TNT ont progressé de 12.5 % par an en moyenne tandis que les recettes de la publicité TV ont décru de 6.8 % sur l'ensemble de la période.

Figure 170 : Illustration des diversifications du Groupe Canal+ en France

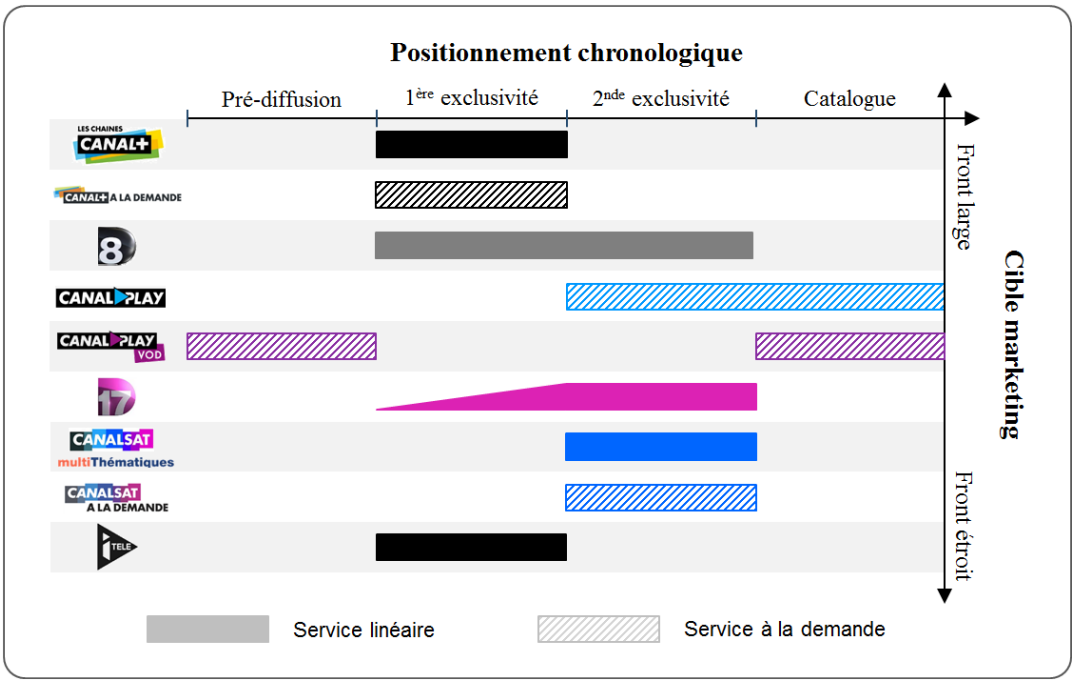


Source : JOLIN Alexandre. Octobre 2015.

[436] IDATE pour le CNC, Veille sur les marchés de l'audiovisuel et des télécommunications. Montpellier, Édition d'octobre 2015.

À l'instar du groupe RTL Nederland, l'articulation des offres du Groupe Canal+ est un exemple de cohérence entre positionnement chronologique et positionnement *marketing*. La chaîne Canal+ et ses déclinaisons restent la vitrine des contenus les plus "haut-de-gamme" du groupe tandis que les chaînes thématiques distribuées *via* CanaSat se focalisent sur des niches de marché et diffusent principalement des programmes en seconde exclusivité chronologique. CanalPlay VOD renforce l'offre du groupe sur les contenus en pré-diffusion TV et compense partiellement les pertes liées au déclin des recettes de Canal+ Vidéo. Les synergies de revenus avec l'offre de SVOD CanalPlay sont évidentes. À partir d'une même place de marché, un consommateur peut accéder à des titres récents en locations ou à des titres plus anciens en illimité pour moins de 10 EUR par mois. En parallèle, les chaînes en clair du Groupe Canal+ adressent de nouveaux publics grâce à une offre de programmes différenciée, principalement axée sur les divertissements et l'information. Pour l'heure, les seuls freins aux synergies dans l'offre du Groupe Canal+ résident dans les limitations imposées par l'Autorité de la concurrence. Elles sont notamment liées à l'interdiction des achats croisés de droits et à la non-ré-exploitation des programmes acquis pour les chaînes Canal+ sur les chaînes en clair du groupe[437].

Figure 171 : Positionnements *marketing* et chronologiques des offres du Groupe Canal+



Source : JOLIN Alexandre. Octobre 2015.

[437] http://la-rem.eu/2012/09/22/la-strategie-de-canal-encadree-par-lautorite-de-la-concurrence/ Page consultée le 15/10/2015

LA REDÉFINITION DU MODÈLE D'ACTIVITÉ DES ÉDITEURS DE CHAINES DE TÉLÉVISION TRADITIONNELS

Avec le déploiement de ces stratégies de groupe recherchant la diversification des canaux de distribution des programmes audiovisuels et la une mixité des sources de revenu, les modèles d'affaires[438] des éditeurs de chaînes commerciales en clair et des éditeurs de chaînes payantes tendent à converger. *In fine*, les éditeurs de chaînes en clair investissent les canaux de distribution payants tandis que les éditeurs de chaînes à péage cherchent des relais de croissance du côté des services gratuits, financés par la publicité. La structure de leurs offres tendent ainsi à s'harmoniser, tant sur le plan de l'organisation chronologique de la distribution des programmes par canal qu'en ce qui concerne les méthodes de ciblage par segment de marché.

Les services à la demande distribués sur l'Internet ouvert et/ou sur réseaux gérés sont au centre de la restructuration de l'offre des éditeurs historiques de chaînes de télévision. Le développement de ces nouvelles lignes d'activité implique cependant une redéfinition de leur infrastructure d'organisation. Celle-ci peut être source d'économies de champ et d'échelle, notamment liées aux achats de droits groupés et à la mise en commun de la fonction de régie, mais peut aussi impliquer de lourds investissements tant financiers que temporels en vue d'intégrer de nouvelles compétences dans la gestion de la relation client et dans la facturation de services aux consommateurs.

Dès lors, le rapport entre les éditeurs de chaînes et leur audience, mélange d'auditeurs libres et de clients payants, s'en trouve modifié. Bien que nous ayons élidé cet aspect du modèle d'affaires au cours cette dernière partie, afin de nous concentrer sur les questions de structuration d'offre et de modèles de revenus, il est indéniable que leur fonction d'intermédiaire prescripteur doit évoluer et se désolidariser, tout du moins partiellement, des aspects formels et éditoriaux de leur(s) média(s) d'origine. À terme, nous pensons que les éditeurs s'apparenteront tant à des gestionnaires de catalogue qu'à des aiguilleurs capables d'orienter les consommateurs vers de nouveaux programmes ou des titres plus ancien à travers un réseau de canaux propriétaires et/ou partenaires pour le meilleurs rapport valeur d'usage/prix.

---

[438] Selon la définition quadridimensionnelle du modèle d'affaires définie par Johnson et Alii, citée dans BENGHOZI, Pierre-Jean. Ed. *Contenus numériques et modèles d'affaires innovants*. Culture, Médias & Numérique, Ministère de la Culture, Paris, 2012, p.15.

CONCLUSION

Au cours des trois premières parties de ce travail de recherche, nous avons décrit les évolutions d'un environnement général, industriel et concurrentiel marqué par les effets d'une convergence multidimensionnelle. Une convergence technique, issue de l'adoption généralisée de la codification numérique des contenus informationnels, qui tend à faire s'écrouler les déterminismes établis de longue date entre les médias, les réseaux et les terminaux de consommation devenus multitâches. De plus en plus, l'aspect matériel de l'accès aux programmes audiovisuels s'efface au profit d'une ubiquité presque totale. Une convergence sociale qui transparait dans l'adoption rapide de la consommation ATAWADAC des contenus vidéo, contribuant à la fragmentation de l'audience des médias traditionnels, mais également dans la redéfinition des relations entre les programmes et leurs usagers. Réunis en communautés, ceux-ci ont acquis un pouvoir de prescription, influent sur la réception des œuvres et prennent parfois même part au processus créatif.

Enfin, une convergence économique qui s'exprime à la fois à travers l'émergence et la combinaison de nouveaux modèles économiques, la restructuration de la chaîne de valeur et la redéfinition des champs concurrentiels. Depuis plusieurs années, les sources de revenu historiques de l'audiovisuel tendent à stagner et dans certains cas, commencent à décliner. Pour l'heure, la transition de la consommation des médias traditionnels vers les nouveaux médias vidéo s'est principalement traduite par des destructions de valeur. Si cette tendance n'est pas aussi marquée dans le secteur de l'audiovisuel que dans celui de la musique enregistrée, les premiers signes de fléchissement commencent néanmoins à poindre. Ce ralentissement de la croissance est la conséquence d'une profonde transformation du rapport des consommateurs au contenu. Ils favorisent de plus en plus l'accès à des catalogues gratuits (légaux ou illicites) ou à bas prix aux actes d'achat isolés et aux offres élargies des distributeurs de bouquets de chaînes à péage. Les pratiques de *cord-cutting* et de *cord-shaving*, même si elles restent discrètes en Europe, sont symptomatiques de ce changement de paradigme consumériste.

Les canaux de distribution traditionnels des programmes audiovisuels ne sont pas tous obsolètes pour autant et continuent de générer la grande majorité des recettes de l'industrie. Si la vidéo physique semble définitivement être en phase d'extinction, le nombre de foyers ayant recours à un intermédiaire commercial pour accéder à une offre de télévision continue de croître en Europe de même que le nombre de chaînes disponible. Ils font cependant face à une

menace nouvelle de désintermédiation induite par l'ouverture de l'Internet ouvert comme réseau de distribution de la vidéo. C'est la voie qui a été choisie par toute une nouvelle génération d'éditeurs de service de vidéo à la demande tels que Netflix et Amazon, qui concurrencent de façon plus ou moins directe les éditeurs de chaînes traditionnels sur le marché des droits de programmes et dans la vente de services aux consommateurs. Ces nouveaux entrants sont caractérisés par un modèle de croissance basé sur l'investissement et par une vocation à s'établir rapidement à l'international à la recherche de synergies de coûts. Une rupture dans un marché de l'audiovisuel historiquement multidomestique.

Mais toutes les mutations de l'environnement externe ne sont pas nécessairement défavorables aux acteurs de la télévision traditionnelle. Tout du moins, certaines peuvent être utilisées à leur avantage. La distribution en direct sur l'Internet ouvert est en effet porteuse d'une promesse de revalorisation de la fonction d'édition. Grâce aux économies d'intermédiaires et aux structures de coûts moins lourdes, notamment en ce qui concerne la distribution technique des programmes, les éditeurs de chaînes linéaires historiques peuvent espérer capter une part plus importante de la valeur générée sur les marchés de l'audience et des clients payants et ainsi, faire progresser leurs marges qui ont eu tendance à s'éroder ces dernières années.

L'observation des diversifications opérées au cours de ces dernières années par cinq acteurs majeurs de la télévision gratuite et payante en Europe montre une convergence évidente de leurs stratégies de groupe dans le sens d'un déploiement vers les canaux OTT, mais pas uniquement. Elles décrivent dans l'ensemble une volonté de maximiser les gains réalisables à partir d'un catalogue de programmes à travers une distribution multicanale organisée. Pour les éditeurs de chaînes en clair, l'objectif n'est pas simplement de chercher des relais de croissances, voire des synergies de revenu, en développant des offres payantes. De même, les éditeurs de chaînes de télévision à péage ne comptent pas seulement sur un surplus de recettes publicitaires afin de redresser leurs comptes. Selon nous, ces diversifications participent à une redéfinition plus profonde du modèle d'affaires (*business model*) des éditeurs de services de médias audiovisuels qui cherchent à valoriser au mieux leurs catalogues de droits et leurs productions internes au moyen d'une distribution sélective.

Pour l'heure, cette distribution sélective s'effectue sur la base d'une organisation chronologique de la disponibilité des contenus par canal, selon une définition qui porte le plus souvent sur le modèle de tarification employé (chronologie des médias), et par un ciblage *marketing* réalisé à l'échelle des services. Avec la prise d'importance de la distribution à la

demande, la pénétration grandissante des terminaux personnels et le développement des usages connexes, il est probable que cette logique de distribution sélective finisse par se développer à l'échelle du consommateur. À terme, le savoir-faire des éditeurs/gestionnaires de catalogues pourrait consister dans leur capacité à adresser le bon contenu au bon consommateur à travers le bon canal afin d'en retirer le profit maximum.

Le retour des formules payantes

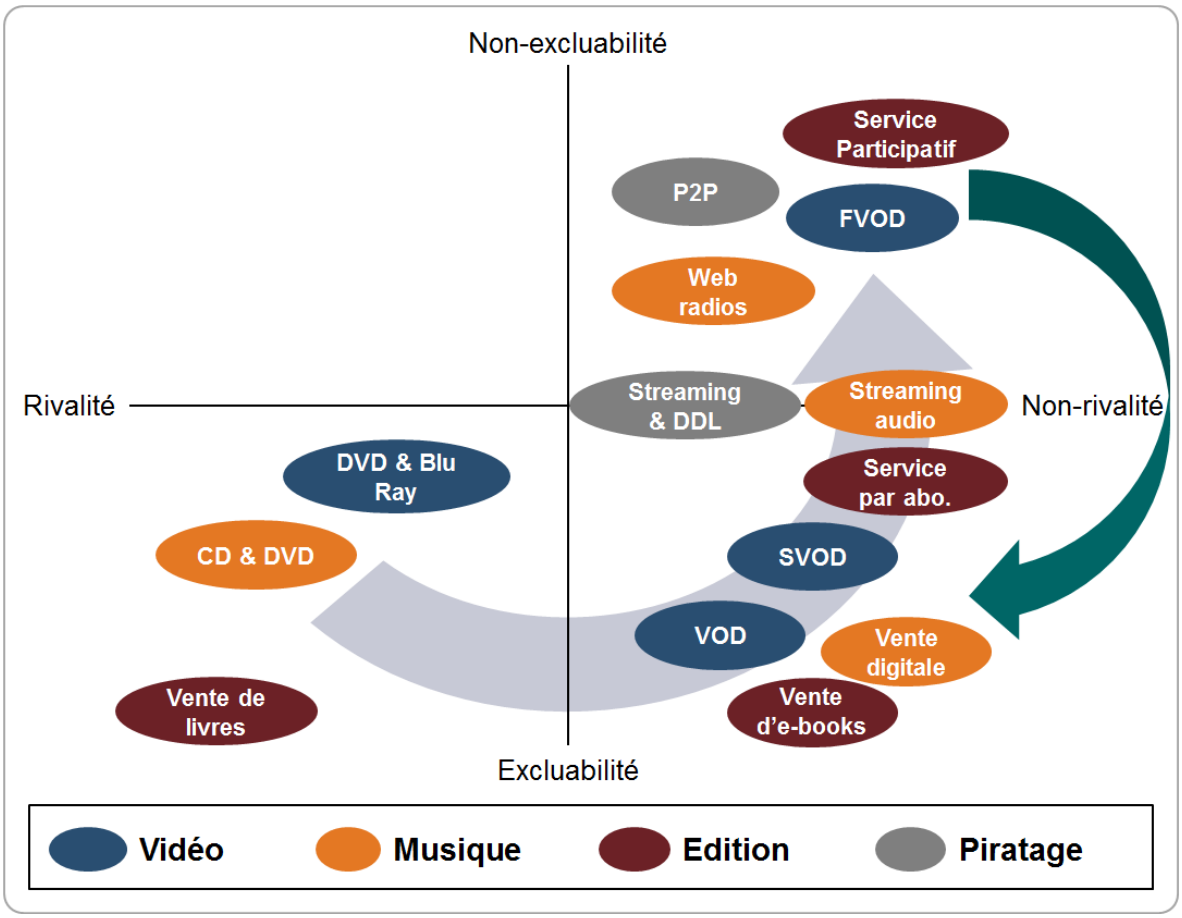
Cette logique de distribution sélective n'est pas propre à l'audiovisuel. Elle s'étend à l'ensemble des produits culturels distribués en ligne et même aux contenus musicaux qui souffraient jusque-là de leur disponibilité quasi-systématique aux seins des catalogues des services de *streaming audio* facturés à bas prix ou en accès gratuits tels que *Spotify*, *Pandora* ou *Deezer*. Cette capacité des services de *streaming audio* à pouvoir proposer une offre attractive, incluant la majorité des titres les plus écoutés du moment, provient du modèle de licence globale qui régit les relations entre les éditeurs de services et les ayants-droits. Pour schématisé, les contenus musicaux peuvent être librement diffusés dès lors que l'éditeur du service reverse une redevance à la société de perception des droits chargée de redistribuer les recettes de l'exploitation des contenus à leurs ayants-droit.

Cependant, plusieurs artistes et maisons d'édition se sont récemment opposés à ce système et ont décidé de retirer leurs titres de ce type d'offres Freemium. C'est notamment le cas des Beatles, dont toutes les chansons sont disponibles en vente à l'unité, mais qui n'ont jamais souhaités être distribués dans le cadre d'une offre par abonnement. Parallèlement à ce mouvement de retrait des artistes des offres qu'ils jugent insuffisamment créatrices de valeur, une nouvelle génération de services, opérés par des géants de l'Internet (GooglePlay Music, Apple Music) ou par des groupements d'ayant-droits (le service Tidal dont l'actionnaire principal est le rappeur/producteur Jay-Z), propose des offres toutes aussi larges mais sans formule d'accès gratuit. Pour accéder aux titres, l'utilisateur doit payer un abonnement dont le prix peut évoluer de 10 EUR à 20 EUR par mois. Le lancement de ces nouveaux services s'accompagne d'une redéfinition des modalités contractuelles entre artistes et distributeurs. Ainsi, certains d'entre eux, à l'image de Taylor Swift[439], ont choisi de signer des contrats d'exclusivité pour l'exploitation de leurs titres en *streaming* sur Apple Music tandis que Jay-Z cherche à obtenir l'exclusivité de la distribution des artistes qu'il produit sur Tidal.

[439] http://www.rollingstone.com/music/news/after-shaky-debut-tidal-looks-to-hopeful-yet-competitive-future-20151007. Page consultée le 23/11/2015.

Dans l'ensemble, le mouvement vers la gratuité des contenus médiatiques sur l'Internet ouvert décrit en introduction de cette thèse semble faire marche arrière sous l'impulsion des ayants-droits, des éditeurs traditionnels, mais également des acteurs de l'Internet eux-mêmes. Symbole parmi les symboles, YouTube, la plateforme de partage de vidéos de Google, qui a largement contribué à la consommation illicite des vidéoclips à ses débuts, a annoncé le lancement d'une offre payante appelée *YouTube Red*. Celle-ci permet de se passer de la publicité pour 9.99 USD par mois[440]. Rapporté au Schéma de la reclassification des produits et services culturels exposé en introduction, l'objectif est de recréer de la valeur en ramenant les consommateurs vers des offres payantes mais permettant d'accéder à une part de contenus exclusifs et avec une meilleure qualité de service[441].

Figure 172 : Illustration de la reclassification des produits et services culturels



Source : JOLIN Alexandre. Novembre 2015.

[440] http://youtube-global.blogspot.fr/2015/10/red.html. Page consultée le 24/11/2015.

[441] Par exemple, Tidal revendique être le seul service de streaming audio proposant ses titres en Haute Définition.

Vers un yield-management des produits culturels ?

Toutes ces initiatives stratégiques et *marketing* tendent à la mise en place d'une forme de *yield management*[442] des biens et services culturels au sein duquel le droit d'accès (gratuit ou payant) à un contenu informationnel sera déterminé en fonction de sa valeur d'usage à un instant (t). Plus qu'un simple concept, le *yield-marketing* des produits culturels peut être considéré comme un outil en faveur du développement durable des industries de contenus, dont l'objectif serait de maximiser la valeur qu'il est possible de dégagé de l'accès à un contenu unitaire ou à une offre groupée.

Paradoxalement, l'industrie du livre, qui est la plus faiblement numérisée, est celle qui applique le plus fortement ce concept de *yield-management* des produits culturels. Peu importe sa date de publication ou sa date de réédition, un ebook dont la demande est forte continuera d'être commercialisé à l'acte tandis que les titres pour lesquels la demande est plus faible pourront être inclus dans des bibliothèques numériques[443]. Preuve, s'il en était besoin, que l'industrie du livre n'a pas dit son dernier mot.

[442] Le *yield management* est une technique marketing qui vise à maximiser le chiffre d'affaires généré en jouant sur les variables prix en fonction de la demande.

[443] Un benchmark de la disponibilité des meilleures ventes de livres au Royaume-Uni par magasin d'ebooks et par librairie en ligne par abonnement est disponible en Annexe 8.

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Illustration de la reclassification des produits et services culturels 22

Figure 2 : Comparaison des chaînes de distribution des filières physiques et dématérialisées dans le secteur de l'édition de livres 27

Figure 4 : La distribution de la télévision par mode d'accès dans le monde en 2013..... 41

Figure 5 : Évolution de la distribution de la télévision par mode d'accès dans le monde entre 2009 et 2013 41

Figure 6 : Distribution des modes d'accès à la télévision par zone en 2013..... 42

Figure 7 : Évolution de la pénétration de la télévision numérique dans le monde entre 2009 et 2013 43

Figure 8 : Évolution de la pénétration de la télévision numérique par réseau dans le monde en 2013 44

Figure 9 : Évolution de la pénétration de la télévision numérique dans le monde entre 2009 et 2013 44

Figure 10 : Évolution de la pénétration de la télévision numérique dans les marchés étudiés en 2013 46

Figure 11 : Illustration des modèles de connexions *unicast* et *multicast*..... 51

Figure 12 : Illustration d'une forme d'optimisation de l'utilisation de la bande passante grâce à l'utilisation parallèle de plusieurs types de routage 52

Figure 13 : Services gérés et services sur l'Internet ouvert chez un FAI 56

Figure 14 : Évolution de la part des foyers mono-équipés et de la part des foyers multi-équipés en France de 2009 à 2013 63

Figure 15 : Illustration des différentes combinaisons techniques permettant d'accéder à un service de télévision connectée 69

Figure 16 : Évolution de la pénétration des connectables dans les foyers des marchés visés par l'étude entre 2009 et 2013 70

Figure 17 : L'interface d'accueil de la solution Viera Connect de Panasonic 74

Figure 18 : L'interface d'accueil de la solution Net TV de Philips 74

Figure 19 : Widget Facebook sur la solution FiOS TV de Verizon 76

Figure 20 : Widgets sur la solution Vudu Apps..... 76

Figure 21 : Les menus thématiques de la nouvelle interface Google TV 77

Figure 22 : Le moteur de recherche de contenus de Google TV 77

Figure 23 : Télécommande Samsung pour téléviseurs Samsung Smart TV..... 78

Figure 24 : Télécommande Philips Dual Touch 78

Figure 25 : Nouvelle télécommande tactile Sony pour Google TV 78

Figure 26 : Télécommande avancée universelle Logitech Harmony 1100 78

Figure 27 : Télécommande gyroscopique et clavier virtuel de la Freebox V6..... 79

Figure 28 : Télécommande LG Magic Motion Remote 79

Figure 29 : Exemple de continuité de services sur la plateforme multi-supports de Netflix 81

Figure 30 : La fragmentation de l'environnement médiatique..... 83

Figure 31 : Évolution des parts d'audience des 5 principales chaînes dans les quatre marchés visés entre 2010 et 2014 86

Figure 31 : Évolutions comparées de la part d'audience et de la part du marché de la publicité TV de l'antenne TF1 en France en 2003 et 2013..... 87

Figure 32 : Évolution des bases d'abonnement des chaînes Canal+, du bouquet OCS et BeIN Sport entre 2010 et 2014..... 89

Figure 33 : Évolutions de la durée d'écoute de la télévision et de la part relative du différé aux Pays-Bas entre 2008 et 2014 93

Figure 34 : Comparaisons de la proportion d'internautes ayant accédé à un service de télévision de rattrapage au cours des 7 derniers jours en Allemagne, en France et au Royaume-Uni entre octobre 2010 et octobre 2014 94

Figure 35 : Évolution de la pénétration de la télévision de rattrapage par cible en France de 2012 à 2014 95

Figure 36 : Évolution de la structure du public de la télévision de rattrapage par cible en France de 2012 à 2014 95

Figure 37 : Évolution de la part du différé dans la durée d'écoute individuelle par cible aux Pays-Bas de 2012 à 2014 96

Figure 38 : Répartition de la consommation de télévision enregistrée par genre au Pays-Bas en 2014 97

Figure 39 : Répartition de la consommation de TVR par genre en France en 2014 97

Figure 40 : Audiences comparées de la télévision, de l'Internet et de BBC i>Player par tranche horaire en octobre 2014 98

Figure 41 : Évolutions comparées de la durée d'écoute individuelle de la télévision linéaire et en différé sur le téléviseur et de la télévision en ligne en France entre 2010 et 2014..... 99

Figure 42 : Distribution du temps d'écoute de la vidéo par cible au Royaume-Uni en 2014 101

Figure 43 : Évolution de la durée d'écoute de la télévision dans les marchés visés par l'étude entre 2010 et 2014 104

Figure 44 : Évolution de la DEI de la télévision linéaire par cible en Allemagne entre 2012 et 2014 104

Figure 45 : Évolution de la DEI de la télévision linéaire par cible en France entre 2012 et 2014 105

Figure 46 : Distribution de la durée d'écoute individuelle quotidienne de la vidéo par tranche d'âge au Royaume-Uni en 2013 106

Figure 47 : Évolutions comparées du nombre de membres de Netflix aux États-Unis et à l'International et de la durée d'écoute mensuelle moyenne par membre 110

Figure 48 : Évolutions comparées du nombre de membres de Netflix aux États-Unis et à l'International et de la durée d'écoute mensuelle moyenne par membre 113

Figure 49 : Évolutions pratiques médias suite à l'arrivée de Netflix en France 114

Figure 50 : Capture d'écran de la chaîne de vidéo à la demande à l'acte du distributeur de films de cinéma français Wild Side sur YouTube 116

Figure 51 : Comparaison des taux de couverture d'une sélection de services de vidéo en Allemagne au mois de décembre 2014 118

Figure 52 : Évolutions comparées du nombre de vidéonautes uniques d'une sélection de sites de vidéo entre décembre 2011 et décembre 2014 119

Figure 53 : Taux de couverture comparés des chaînes TF1 et Canal+ et des principales plateformes de partage de vidéo en France en décembre 2014 120

Figure 54 : Évolution comparée de la population des utilisateurs réguliers des sites dédiés à la contrefaçon audiovisuelle et sa pénétration dans la population totale des internautes en France entre 2009 et 2014 124

Figure 55 : Évolution comparée de l'audience des principaux protocoles d'accès illicites au contenu vidéo professionnel en France entre 2009 et 2014 125

Figure 56 : Montant des dépenses des dépenses en cinéma par type de produit/service et par groupe 127

Figure 59 : Coûts mensuels comparés des services de Pay-TV et des services à la demande aux États-Unis en 2013 132

Figure 60 : Évolution du nombre d'abonnement à une offre de télévision payante multi-chaîne par réseau aux Etats-Unis entre 2010 et 2014 133

Figure 61 : Évolution du nombre d'abonnements aux principales offres de chaînes premium et à Netflix aux Etats-Unis entre 2005 et 2014 134

Figure 62 : Montant des dépenses annuelles moyennes des foyers abonnés à au moins une offre de télévision linéaire payante dans le monde, en Europe, en Amérique du Nord et dans les pays visés par l'étude en 2014 135

Figure 60 : Pénétration des usages d'une sélection terminaux par tranche d'âge au Royaume-Uni au Premier trimestre 2014 140

Figure 61 : Évolution de la durée d'écoute individuelle quotidienne des individus de 18 ans et plus par terminal au Royaume-Uni entre 2010 et 2014 140

Figure 62 : Évolution de la proportion des individus de 13 ans et plus et des 13-24 ans ayant eu un contact avec la télévision, la radio et le téléphone mobile au cours d'une journée de semaine type (lundi-vendredi) en France en 2013 141

Figure 63 : Télévision linéaire en *simulcast*..... 143

Figure 64 : Télévision de rattrapage..... 143

Figure 65 : Vidéo à la demande payante 143

Figure 66 : Vidéo communautaire..... 143

Figure 67 : DEI quotidienne par catégorie de média et part relative des médias traditionnels au Royaume-Uni au premier trimestre 2014 145

Figure 68 : Poids de la télévision rapporté aux autres pratiques médias et multimédias chez l'ensemble des individus de 13 ans et plus en France en 2008 et 2013 146

Figure 69 : Évolution de la consommation média au cours d'une journée type au Pays-Bas au troisième trimestre 2013 147

Figure 70 : Évolution de la durée d'écoute totale par cible au Royaume-Uni 2010-2014 . 148

Figure 71 : Évolution comparée de l'audience de la télévision linéaire en direct et du volume des pratiques de *multi-tasking* en minutes par heure..... 149

Figure 72 : Représentation linéaire de la typologie des activités synchrones contextuelles et non-contextuelles et positionnement d'une sélection de services 152

Figure 73 : Capture d'écran illustrant le système de profils personnels de Netflix..... 153

Figure 74 : Évolution du classement de la page *Dein Sky Sport* en volume de discussion par semaine de championnat en Allemagne en 2013 156

Figure 75 : Évolution des revenus de l'audiovisuel dans le monde entre 2010 et 2014..... 160

Figure 76 : Illustration de la reclassification des produits et services audiovisuels 162

Figure 77 : Le modèle de la télévision publique..... 165

Figure 78 : Le modèle de la télévision commerciale 167

Figure 79 : Le modèle de la télévision à péage..... 170

Figure 80 : Les chaînes du bouquet Canal+ 175

Figure 81 : Les chaînes du bouquet Sky Movies 175

Figure 82 : Typologie des modèles d'offre, de services et de chaîne de télévision 177

Figure 83 : Évolution des recettes de la télévision linéaire par source dans le monde entre 2010 et 2014 178

Figure 84 : Distribution des recettes de la télévision linéaire par source et par zone en 2014 179

Figure 85 : Évolution du nombre de points de distribution en Europe, 2009-2012 182

Figure 86 : Évolution du prix de détail moyen d'un titre en DVD et d'un titre en Blu-ray en Europe entre 2010 et 2014 183

Figure 87 : Évolution des recettes de la vidéo physique par source dans le monde entre 2010 et 2014 184

Figure 88 : Capture d'écran du site netflix.com illustrant les formules tarifaires proposées en France 187

Figure 89 : Évolution des recettes de la vidéo à la demande par source dans le monde entre 2010 et 2014 190

Figure 90 : Montants des dépenses des ménages en produits audiovisuels dans le Monde, en Europe et dans une sélection de pays en 2014 191

Figure 92 : Distribution des recettes de l'audiovisuel par zone en 2014 193

Figure 26 : Illustration de la présence des formats *The Voice*, *X-Factor* et *Dancing with the Stars* à l'international au 31 décembre 2014 197

Figure 93 : Répartition des 50 meilleures audiences cumulées de la télévision française par genre de 2003 à 2012 198

Figure 94 : Évolution des dépenses des chaînes payantes en programmes par genre au Royaume-Uni entre 2012 et 2014 199

Figure 95 : Meilleures audiences des films de cinéma et des séries TV par origine dans les pays visés par l'étude en 2013 200

Figure 96 : Illustration des stratégies de production de fiction d'une sélection d'éditeurs européens/ 205

Figure 97 : Évolution des dépenses des chaînes payantes en programmes par genre au Royaume-Uni entre 2012 et 2014 207

Figure 98 : Distribution du volume horaire et des revenus générés par la vente des 100 premiers formats de programmes en Europe en 2013 209

Figure 99 : Évolution de la valeur marchande d'un programme de stock dans le temps 213

Figure 100 : Disponibilité d'une sélection de séries TV par canal de distribution en France en janvier 2015 215

Figure 101 : Propriété des droits en première diffusion des films de cinéma des 6 Major Studios US dans les principaux marchés européens au 30 septembre 2014 218

Figure 102 : Comparaison des chronologies des médias française et britannique 219

Figure 102 : Les fenêtres prioritaires du piratage de contenus vidéo 221

Figure 103 : Le modèle français de la réponse graduée 224

Figure 104 : Nombre de titres disponibles en DVD, Blu-ray et UV par Major Studio aux États-Unis au mois de juillet 2013 228

Figure 105 : La chaîne de valeur de l'audiovisuel 231

Figure 106 : Positionnement d'une sélection d'acteurs sur la chaîne de valeur..... 232

Figure 109 : Visuel du site Warner VOD accessible en Allemagne 237

Figure 110 : Interface du service de télévision de rattrapage Freeview Play..... 239

Figure 111 : Positionnement des offres OTT de trois ligues américaines, la NFL, la NBA et la MLS, selon le niveau de popularité du sport, le marché et le canal de distribution..... 240

Figure 112 : Comparaison des chaînes de distribution des filières physiques et dématérialisées dans le secteur de la vidéo 242

Figure 113 : Visuel de la chaîne YouTube LionsgateVOD 243

Figure 114 : Les terminaux compatibles Zeebox 244

Figure 115 : Boutons "click to buy" 244

Figure 116 : Visuel de l'interface de TiVo 246

Figure 117 : État du déploiement des initiatives basées sur les standards HbbTV et Freeview en Europe..... 247

Figure 117 : Illustration de l'interface de l'application HbbTV de ProSiebenSat.1 248

Figure 118 : Illustration de l'interface de l'application HbbTV de France 5..... 248

Figure 119 : Illustration du guide électronique des programmes de YouView 248

Figure 120 : Illustration de l'offre de service à la demande de YouView..... 248

Figure 121 : Illustration de l'accès à la TV d'Orange via l'interface d'un téléviseur de la gamme Smart TV de Samsung..... 249

Figure 123 : Évolutions de la répartition de la valeur entre les fonctions de distribution d'édition et de production en Allemagne entre 2010 et 2014..... 252

Figure 124 : Évolutions de la répartition de la valeur entre les fonctions de distribution d'édition et de production en France entre 2010 et 2014 252

Figure 125 : Évolutions de la répartition de la valeur entre les fonctions de distribution d'édition et de production aux Pays-Bas entre 2010 et 2014 253

Figure 126 : Évolutions de la répartition de la valeur entre les fonctions de distribution d'édition et de production au Royaume-Uni entre 2010 et 2014..... 253

Figure 127 : Chaîne de valeur de la distribution de contenus premium et répartition de la valeur par acteur selon le type de distribution..... 255

Figure 128 : Chaîne de valeur de la distribution de contenus premium et répartition de la valeur par acteur selon le type de distribution..... 256

Figure 129 : Évolution du nombre de chaînes accessibles en Allemagne entre 2010 et 2013 260

Figure 130 : Évolution du nombre de chaînes accessibles en France entre 2010 et 2013 260

Figure 131 : Évolution du nombre de chaînes accessibles au Pays-Bas entre 2010 et 2013 260

Figure 132 : Évolution du nombre de chaînes accessibles au Royaume-Uni entre 2010 et 2013 260

Figure 133 : Distribution du nombre de services de vidéo à la demande par genre en Allemagne en décembre 2013 263

Figure 134 : Distribution du nombre de services de vidéo à la demande par genre en France en décembre 2013 263

Figure 135 : Distribution du nombre de services de vidéo à la demande par genre aux Pays-Bas en décembre 2013 264

Figure 136 : Distribution du nombre de services de vidéo à la demande par genre au Royaume-Uni en décembre 2013 264

Figure 137 : Dépenses en programmes d'une sélection de services de vidéo en 2014 265

Figure 137 : Topologie des canaux de distribution des programmes audiovisuels 266

Figure 139 : Positionnements comparés des principales offres de SVOD en France 268

Figure 140 : Positionnement comparé des principales offres de SVOD en Allemagne ... 270

Figure 141 : Marques opérées par HBO aux États-Unis (hors chaînes HD) 273

Figure 142 : Marques opérées par HBO en Europe (hors chaînes HD) 273

Figure 143 : Illustration de la présence des marques-chaînes HBO, RTL et CBS à l'international au 31 décembre 2014 274

Figure 144 : Implantation des services de vidéo OTT d'Apple (iTunes), Netflix et Amazon.com à l'international au 1er novembre 2015 276

Figure 145 : Positionnement marketing des chaînes linéaires du groupe ProSiebenSat.1 283

Figure 146 : Organisation et Activités du groupe ProSiebenSat.1 au 1er octobre 2015 285

Figure 133 : PdA comparées des groupes ProSiebenSat.1, ARD, RTL et en Allemagne en 2014 286

Figure 134 : Distribution des dépenses brutes en publicité TV par groupe en Allemagne en 2014 286

Figure 149 : Objectifs de croissance des revenus du groupe ProSiebenSat.1 Media SE .. 287

Figure 150 : Positionnements comparés des principales offres de SVOD en Allemagne 291

Figure 151 : Illustration des diversifications du groupe ProSiebenSat.1 Media SE 293

Figure 152 : Positionnements marketing et chronologiques des offres du groupe ProSiebenSat.1 Media SE 293

Figure 153 : Organisation et Activités du Groupe TF1 au 1er octobre 2015 297

Figure 154 : Évolution des résultats du Groupe TF1 298

Figure 155 : Évolution de la part d'audience des chaînes du groupe TF1 entre 2005 et 2014 299

Figure 156 : Illustration des diversifications du groupe TF1 304

Figure 157 : Positionnements *marketing* et chronologiques des offres du groupe TF1.... 305

Figure 158 : Évolutions comparées des parts d'audience des principaux groupes de télévision aux Pays-Bas et de la part du marché publicitaire du groupe RTL Nederland entre 2010 et 2014 (population des 6+)..... 308

Figure 159 : Évolution des résultats du Groupe RTL Nederland entre 2010 et 2014..... 309

Figure 160 : Illustration des diversifications du groupe TF1 RTL Group aux Pays-Bas . 313

Figure 161 : Positionnements *marketing* et chronologiques des offres de RTL Group aux Pays-Bas au 1er octobre 2015 314

Figure 162 : Illustration des positionnements marketing d'une sélection de chaînes britanniques dont les chaînes du groupe ITV Plc..... 317

Figure 163 : Évolutions comparées des parts d'audience des principaux groupes de télévision au Royaume-Uni et de la part du marché publicitaire du groupe ITV Plc. entre 2010 et 2014 318

Figure 164 : Évolution du résultat des activités *broadcast & online* du groupe ITV Plc. 319

Figure 165 : Illustration des diversifications du groupe ITV Plc. au Royaume-Uni 322

Figure 166 : Positionnements *marketing* et chronologiques des offres du groupe ITV Plc 322

Figure 167 : Organigramme du Groupe Canal+ au 1er octobre 2015..... 327

Figure 168 : Évolution du compte de résultats de Canal+ SA entre 2010 et 2014 328

Figure 169 : Évolution du chiffre d'affaires des activités TV payantes et TV gratuite du Groupe Canal+ en France entre 2012 et 2014..... 329

Figure 170 : Illustration des diversifications du Groupe Canal+ en France 332

Figure 171 : Positionnements *marketing* et chronologiques des offres du Groupe Canal+ 333

Figure 172 : Illustration de la reclassification des produits et services culturels..... 338

LISTE DES TABLES

Table 1 : Listes des acteurs étudiés 32

Table 2 : Évolution de l'accès à la télévision dans les marchés étudiés en millions de ménages entre 2009 et 2013 47

Table 3 : Évolution de l'accès à la télévision dans les marchés étudiés en part du marché de la télédiffusion entre 2009 et 2013 47

Table 4 : Évolution de la pénétration de la télévision numérique par réseau dans les marchés visés entre 2009 et 2013 48

Table 5 : Caractéristiques techniques des réseaux de télédiffusion 54

Table 6 : Évolutions du nombre de ménages connectés à l'Internet fixe en millions et taux de pénétration de l'Internet fixe dans les ménages dans le monde et dans les quatre marchés ciblés entre 2009 et 2013 61

Table 7 : Évolutions du nombre de ménages connectés à l'Internet mobile en millions et taux de pénétration de l'Internet mobile dans les ménages dans les quatre marchés ciblés entre 2009 et 2013 62

Table 8 : Évolutions de la pénétration du poste de télévision dans les ménages dans le monde et dans les marchés ciblés 63

Table 9 : Évolutions de la pénétration du poste des ordinateurs de salon et portables dans les ménages dans le monde et dans les marchés ciblés 64

Table 10 : Évolutions du parc de smartphones en millions d'unités et de la pénétration des smartphones dans les ménages des marchés ciblés 66

Table 11 : Évolutions du parc de tablettes en millions d'unités et de la pénétration des tablettes dans les ménages des marchés ciblés 67

Table 12 : Évolutions de la pénétration des différents types de périphériques connectables dans les ménages des marchés ciblés 73

Table 13 : Évolutions des taux de couverture de la télévision par cible en Allemagne, en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni entre 2009 et 2014 102

Table 14 : Évolutions du volume des ventes et des transactions locatives de copies physiques et numériques en millions d'actes 108

Table 15 : Évolutions du nombre d'abonnements aux services de SVOD en millions dans les marchés visés par l'étude 109

Table 15 : Estimations du nombre d'épisode de série de 52 minutes et du nombre de films d'une durée moyenne de 110 minutes consommés en millions d'unités sur les services de vidéo à la demande par abonnement dans les marchés visés par l'étude entre 2010 et 2014. 112

Table 17 : Les principaux protocoles et logiciels P2P 121

Table 18 : Synthèse des résultats de l'étude *OCI Tracker : High Volume infringers analysis report* pour le segment du cinéma. 1er février au 31 mai 2013 126

Table 19 : Évolution du nombre de foyers abonnés à au minimum une offre de télévision à péage dans les marchés visés entre 2010 et 2014 (hors services antenne)..... 136

Table 20 : Évolution de la pénétration des offres de télévision à péage par réseau dans les marchés visés entre 2010 et 2014 (hors services antenne)..... 137

Table 21 : Évolution du montant de la redevance en Allemagne, en France et au Royaume-Uni entre 2005 et 2015 164

Table 22 : Évolutions des recettes de la télévision linéaire par source dans les pays visés entre 2010 et 2014 180

Table 23 : Évolutions de la distribution des recettes de la télévision linéaire par source dans les pays visés entre 2010 et 2014 181

Table 24 : Évolutions des recettes de la vidéo physique par source dans les pays visés entre 2010 et 2014 185

Table 25 : Évolutions des recettes de la vidéo à la demande par modèle économique dans les pays visés entre 2010 et 2014 191

Table 26 : Évolutions des recettes de la vidéo à la demande par modèle économique dans les pays visés entre 2010 et 2014 192

Table 27 : Évolutions des recettes de l'audiovisuel dans les pays visés entre 2010 et 2014 194

Table 28 : Évolutions de la distribution des recettes de l'audiovisuel dans les pays visés entre 2010 et 2014 194

Table 29 : Listes des meilleures audiences de la télévision française entre 2003 et 2013 206

Table 30 : Classement des 5 premiers formats de programmes en Europe en nombre d'heures diffusées en 2012 et 2013..... 208

Table 31 : Classement des 5 premiers formats de programmes en Europe en recettes générées en 2012 et 2013 209

Table 32 : Sélection de séries originales disponibles sur les services vidéo d'Amazon et Netflix 220

Table 33 : Sélection de séries originales disponibles sur les services vidéo d'Amazon, Netflix et Hulu..... 228

Table 34 : Évolution du nombre de chaînes incluses dans les principaux bouquets de chaînes gratuites et payantes dans les quatre marchés suivis 261

Table 35 : Opportunités & menaces liées aux évolutions de l'environnement général, industriel et concurrentiel..... 281

Table 36 : Description de 7TV (TVR) 288

Table 37 : Description de Maxdome 289

Table 38 : Description de MyVideo 291
Table 39 : Description de MyTF1 (TVR)..... 300
Table 40 : Description de MyTF1 VOD..... 301
Table 41 : Description de Tfou Max 302
Table 42 : Description de l'offre de Wat.tv 303
Table 43 : Description de RTLXL (TVR)..... 310
Table 44 : Description de NLziet 311
Table 45 : Description de Videoland et Videoland Unlimited..... 312
Table 46 : Description de l'ITV Player..... 320
Table 47 : Description de Canal+ à la demande et de CanalSat à la demande..... 330
Table 48 : Description de CanalPlay et CanalPlay VOD 331

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et publications universitaires

ACHILLEAS, Philippe. *La télévision par satellite : Aspects juridiques internationaux*. Éditions Montchrestien, Coll. Perspectives internationales, n°7, 1997.

AGNOLA, Michel. LE CHAMPION, Rémy. *La télévision sur Internet*. Paris, Presses Universitaires de France, 2003.

AHONEN, Tomi. *Mobile as 7th of the mass media*. Futuretext, Londres, 2008.

AKRICH, Madeleine. *Comment décrire les objets techniques*. FMSH Éditions, Coll. Technique et culture, n°9, 1987.

AKRICH, Madeleine. *La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques*. Université de Laval, Coll. Anthropologie et sociétés, n°2, Laval, 1989.

AKRICH, Madeleine. *De la sociologie des techniques à la sociologie des usages. L'impossible intégration du magnétoscope dans les réseaux câblés de première génération*. FMSH Éditions, Coll. Technique et culture, n°16, 1990.

AKRICH, Madeleine. *Les objets techniques et leurs utilisateurs*. *De la conception à l'action*. Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, Coll. Raisons pratiques, n°4, 1993.

AKRICH, Madeleine. *Les utilisateurs, acteurs de l'innovation*. CNAM, Revue Éducation Permanente, n°134, 1998, p.79-89.

ALBERT, Pierre. TUDESQ, André-Jean. *Histoire de la radio-télévision*. Presse Universitaire de France, 1ère édition, 1981.

ALEXANDER, Charles. *The New Economy*. Time, New York, Monday, May 30, 1983.

ANDERSON, Chris. *Free : The future of a radical price*. Random House Business, 2009.

ANDERSON, Chris. *The Long Tail : Why the Future of Business Is Selling Less of More*. Hyperion, 2006.

BALLE, Francis. *Médias et Société*. Paris, Montchrestien, 11e édition, 2003, p. 569.

BAILEY, Joseph. P. BAKOS, Yannis. *An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries*. International Journal of Electronic Commerce, Volume 1, n°3, p. 7–20, 1997.

BANERJEE, Aniruddha. RAPPOPORT, Paul. ALLEMAN, James. *Forecasting Video Cord-Cutting: The Bypass of Traditional Pay Television*. Springer, 2013, p.59-82.

BARBRY, François-Régis. *La télévision par câbles ou la communication horizontale*. Paris, Les édition du CREF, Coll. Objectifs, 1975.

BARJAVEL, René. *Cinéma Total : essai sur les formes futures du cinéma*. Édition Denoël, Paris, 1944.

BATES, Benjamin J. *The Future of Multichannel Video Distribution in the US : Bundling vs. À La Carte, a Theoretical Examination of Marketing and Pricing Options*. 11th World Media Economics & Management Conference, Rio de Janeiro, Brazil, 2014.

BAUWENS, Michel. SUSSAN, Rémi. *Le peer to peer : nouvelle formation sociale, nouveau modèle civilisationnel*. Revue du MAUSS, 2005/2 n° 26, p. 193-210.

BEAUD, Paul. FLICHY, Patrice. SAUVAGE, Monique. *Géomètre contre saltimbanque : la prédominance de la programmation dans la TV française*. Réseaux, volume 11 n°2, 1993, p. 187-204.

BEBERT, Charles. *Opérateurs téléphoniques et sociétés de télévision : une nouvelle forme de concurrence*. ESKA, Coll. Réalités industrielles, 2009/2, p.61-66.

BENGHOZI, Pierre-Jean. Ed. *Contenus numériques et modèles d'affaires innovants*. Culture, Médias & Numérique, Ministère de la Culture, Paris, 2012.

BENGHOZI, Pierre-Jean. *Economie numérique et industries de contenu : un nouveau paradigme pour les réseaux*. CNRS Éditions, Hermès, n°59, 2011.

BENGHOZI, Pierre-Jean. *Mutation et articulations contemporaines des industries culturelles*. CNRS Éditions, 2006, p.129-152.

BENGHOZI, Pierre-Jean. PARIS, Thomas. *De l'intermédiation à la prescription : le cas de l'audiovisuel*. Revue Française de Gestion, n°29, 2003.

BENGHOZI, Pierre-Jean. LYUBAREVA, Inna. *La Presse française en ligne en 2012 : modèles d'affaires et pratiques de financement*. Paris, DEPS, Cultures études, 2013.

BENZONI, Laurent. BOURREAU, Marc. *Mimétisme ou contre-programmation ? Un modèle de concurrence entre programmes pour la télévision en clair*. Ed. Dalloz, Revue d'économie politique, Vol. 111, 2001, p. 885-908.

BERNIER, Bernard. *Initiation à la macroéconomie*. Paris, Dunod, Coll. Eco sup, 2009.

BERNIER, Bernard. VÉDIE, Henri Louis. *Initiation à la microéconomie.* Paris, Dunod, Coll. Eco sup, 2009.

BEUSCART, Jean-Samuel. *Les usagers de Napster, entre communauté et clientèle Construction et régulation d'un collectif sociotechnique*. Elsevier, Coll. Sociologie du travail, n°44, 2002.

BLACKBURN, David. *Online Piracy and Recorded Music Sales*, Harvard University, 2004.

BOUNIE, David. BOURREAU, Marc. WAELBRO ECK, Patrick. P*iracy and Demands for Films: Analysis of Piracy Behavior in French Universities*. Review of Economic Research on Copyright Issues, vol. 3, n° 2, 2006, pp. 15-27.

BYZALOV, Dmitri. *Unbundling Cable Television: An Empirical Investigation*. Temple University, 2010.

CALLIER, Bruno. *Quel futur pour la programmation de télévision : le danger du "tout consultatif"?* ESSACHESS - Journal for Communication Studies, 2011, p. 129-139.

CAVE, Martin. NAKAMURA, Kiyoshi. *Digital Broadcasting: Policy and Practice in the Americas, Europe and Japan*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2006.

CARR, Nicholas G. *Hypermediation: Commerce as Clickstream*. Harvard Business Review, 77, p. 43–47, 1999.

CHANTEPIE, Philippe. *Analyse Economiques de la Communication de Contenus sur Numériques sur les Réseaux*. Inspection Générale de L'Administration des Affaires Culturelles, Rapport n°2004-46, Paris, 2004.

CHIAMBARETTO, Paul. DUMEZ, Hervé. *Le rôle du bundling dans la stratégie marketing des entreprises : une synthèse*. CRG, École Polytechnique, 2014.

CHIRCU, Alina. KAUFFMAN, Robert. *Strategies for Internet Middlemen in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle*. Electronic Markets - The International Journal of Electronic Commerce and Business Media, p. 109–117, 1999.

CITTON, Yves. *L'économie de l'attention, nouvel horizon du capitalisme*. Éditions La découverte, 2014.

CRAMPES, Claude. HOLLANDER, Abraham. *Triple Play Time*. IDATE, Coll. Communication and Strategy, n°63, Montpellier, 2006.

CRAWFORD, Gregory S.YURUKOGLU, Ali. *The welfare effects of bundling in multichannel television markets*. The American Economic Review, n°102, 2012, p. 643-685.

DARWIN, Charles. *On the origin of species by means of natural selection, or the preservation of favoured races in the struggle for life*. London, Murray, 1859.

DAVIDOVICI-NORA Myriam, *Les analyses économiques du piratage des biens numériques*. Revue française d'économie, n°20, 2005 p. 107-149.

DOMMERING, Egbert. *The Dutch System of Financing of Public Broadcasting*. IVIR, Fernsehfinanzierung, 1998, p. 248-254.

EISENMANN, Thomas. PARKER, Geoffrey. VAN ALSTYNE, Marshall. *Strategies for two sided markets*. Harvard Business Review, 2006, p.12.

EVANS David S. SALINGER, Michael. *Why do firms bundle and tie - evidence from competitive markets and implications for tying law*. Yale Journal on Regulation, n°22, 2005, p. 38-89.

FALKINGER, Josef. *Attention Economies*. Journal of Economic Theory, n°133, 2007, p. 266-274.

FAN, Zhong. MEHAOUA, Ahmed. *IFIP/IEEE Int. Conference on Management of Multimedia Networks and Services 98*. Versailles, France, 1998.

FLICHY, Patrice. *La question technique dans la recherche sur la communication*. Coll. Réseaux, n°50, "Communication : nouvelles approches", novembre-décembre, 1991.

FLICHY, Patrice. *Les industries de l'imaginaire*. Bulletin des bibliothèques de France, n° 2, Paris, 1982.

FOEHR, Ulla. *Media Multitasking among American Youth: Prevalence, Predictors and Pairings*. 2006.

FONNET, Laurent. *La programmation d'une chaîne de télévision*. DIXIT Éditions, Paris, 2003.

FRECHES, José. *La télévision par câble*. Paris, Presses Universitaires de France, 1985.

GABSZEWICZ, Jean. WAUTHY, Xavier. *L'appropriabilité économique des biens de contenu*. CEREC, Saint-Louis, 2007.

GHOSH, Shikhar. *Making Business Sense of the Internet*. Harvard Business Review, 2/1998, p.126-135.

GOLDHABER, Michael. *the Attention Economy on the Net*. First Monday, 1997.

HAGEMANN, Stephan. VOSSEN, Gottfried. *Categorizing User-Generated Content*. Münster, 2007.

HANNAN, Michael. FREEMAN, John. *The population Ecology of Organizations*. American Journal of Sociology, n°82, 1977, p. 924-964.

HANNAN, Michael. FREEMAN, John. *Organizations and Social Structure in Organizational Ecology*. Cambridge, Harvard, University Press, 1989, p. 3-27.

HEUMAN, Josh. *I Don't Want to Pay for What I Don't Watch: The Cultural Politics of à la Carte Cable Television and the Cultural Life of Communication Policy*. Texas A&M University, Communication Culture & Critique, n°2, 2011, p.31-55.

HITT, Michael. IRELAND, Duane. HOSKINSON, Robert. *Strategic management: competitiveness and globalization*. USA, Cengage Learning Inc. 5e édition. Thomson, 2003.

HITT, Michael. IRELAND, Duane. HOSKINSON, Robert. *Strategic management: competitiveness and globalization*. USA, Cengage Learning Inc. 8e édition. Mason, 2009.

HORKHEIMER, Max. ADORNO, Theodor. *Dialektik der Aufklärung : philosophische Fragmente*. Querido Verlag N.V., Amsterdam, 1944.

HUI, Kai-Lung. PNG Ivan. *Piracy and the Legitimate Demand for Recorded Music*. Contributions to Economic Policy and Analysis, vol. 2, n°1, 2003.

JENKINS, Henry. *Transmedia Storytelling: Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling*. MIT Technology Review, 2003.

JENSEN, Klaus Bruhn. *Meta-media and meta-communication: Revisiting the concept of genre in the digital media environment*. MedieKultur, n°27, 2011, p. 8-21.

JEONG, See-Hoon. FISHBEIN, Martin. *Predictors of Multitasking with Media: Media Factors and Audience Factors*. Media Psychology, n°10, 2007, 364–384.

JOST, François. *Place du "produit" télévisuel dans l'espace public et l'espace social*. Télévision, l'ère du numérique, La documentation Française, 2011, p. 83-105.

KATZ, Raul. *Cord-cutting trends, enablers and obstacles in the United States*. Trans-Atlantic Communication Dialog, Columbia Business School, 2013.

KAY, Alan. GOLDBERG, Adele. *Computer Media and Communication: A Reader*. Coll. Oxford, Personal Dynamic Media. In P.A. Mayer, Oxford University Press, 1999.

LAFRANCE, Jean-Paul. *Le câble ou l'univers médiatique en mutation*. Québec, Éditions Québec/Amérique, 1989.

LATOUR, Bruno. MAUGUIN, Philippe. TEIL, Geneviève. *Comment suivre les innovations ? Le "graph socio-technique"*. Annales des Mines, Coll. Gérer et comprendre, n°20, 1990.

LE CHAMPION, Rémy. DANARD, Benoît. *Les programmes audiovisuels*, Paris, Coll. Repères, La découverte, 2014.

LE CHAMPION, Rémy. DANARD, Benoît. *Télévision de pénurie, télévision d'abondance, des origines à l'Internet*, Paris, Coll. Société. La documentation Française, 2000, 224 p.

LEHMANN-ORTEGA, Laurence. LEROY, Frédéric. GARRETTE, Bernard. DUSSAUGE, Pierre. DURAND, Rodolphe. *Strategor, Politique Générale de l'Entreprise*. Paris, Dunod, 4e édition, 2005.

LEHMANN-ORTEGA, Laurence. LEROY, Frédéric. GARRETTE, Bernard. DUSSAUGE, Pierre. DURAND, Rodolphe. *Strategor, Toute la Stratégie d'Entreprise*. Paris, Dunod, 6e édition, 2013.

LI, Nai-Se. *Gratification obtained from television shows on Internet TV and conventional TV*. Iowa State University, Graduate Theses and Dissertations, Paper 13076, 2013.

LIEBOWITZ, Stan. *Economists' Topsy-turvy View of Piracy*. Review of Economic Research on Copyright Issues, n°2, 2005 p. 5-17.

LIEBOWITZ, Stan. *Pitfalls in Measuring the Impact of File-sharing*. CESifo, Economic Studies, vol. 51, n°23, 2005, p. 439-477.

LIEBOWITZ, Stan. *Testing File-Sharing's Impact by Examining Record Sales in Cities*. Management Science, vol. 54, n°4, 2007 p. 852-859.

LIN, Lin. LEE, Jennifer. *Reading While Watching Video: The Effect of Video Content on Reading Comprehension and Media Multitasking Ability*. Journal Of Educational Computing Research, n°45, 2011, p. 183-201.

MABILLOT, Vincent. *La culture pirate et les usages du P2P*. ENS Éditions, Coll. Traces, n°26, 2014.

McDONALD, Daniel. MENG, Jingbo. *The Multitasking of Entertainment*. Coll. The Culture of Efficiency: technology in everyday life, Peter Lang Publishing, New York, 2009.

Mc LUHAN, Marshall. *Understanding Media: The extension of Man*. New York, McGraw-Hill, 1964, 318 p.

MEGGINSON, Leon. *Key to Competition is Management*. Petroleum Management, n°36, 1964, p.91-95.

METZ, Christian. *La grande syntagmatique du film narratif*. Paris, CNRS Éditions, Coll. Communications, n°8, 1966.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York, The Free Press, 1998.

MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. *Reflecting on the Strategy Process*. Sloan Management Review, 1999, p.21-31.

MIQUEL, Pierre. *Histoire de la Radio et de la Télévision*. Perrin, Paris, 1984.

MISSIKA, Jean-Louis. *La fin de la télévision*. Seuil, Paris, 2006.

NAPOLI, Philip. *Audience Évolution : New technologies and the transformation of media audiences*. New York, Columbia University Press, 2010.

NAPOLI, Philip. *Environnemental gognitions in a dual-product marketplace: A participant-observation perspective on the broadcast television industry*. New York, International Journal on Media Management, 2003, p.100-108.

NAPOLI, Philip. *Toward a Model of Audience Évolution: New Technologies and the Transformation of Media Audience*. New York, The Donald McGannon Communication Research Center, 2008.

NAPOLI, Philip. *Revisiting "mass communication" and the "work" of the audience in the new media environnement*. New York, Sage publications, 2010.

NOAM, Elie. *Video Cord-Cutting*. IDATE, Communications & Strategies, n° 92, 2013.

O'REILLY, Tim. *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. IDATE, Communications and Stratégies, vol. 65, Montpellier, 2007, p. 17-37.

OSTROM, Elinor. *Understanding Institutional Diversity*. Princeton, Princeton University Press, 2005.

OSTROM, Vincent. OSTROM Elinor. *Public Goods and Public Choices*. Boulder, Westview Press, 1977, p.7–49.

PARACUELLOS, Jean. BENGHOZI, Pierre-Jean. *Place du "produit" télévisuel dans l'espace public et l'espace social*. Télévision, l'ère du numérique, La documentation Française, 2011.

PARIS, Thomas. *De la Numérisation à la Convergence : le Défi Réglementaire*. La Découverte, Coll. Réseaux, n°139, Paris, 2006, p.49-73.

PESKINE, Jacques. *L'offre et la demande de programmes*. DIXIT Éditions, Paris, 2002.

PILOTTA, Joseph. & SCHULTZ, Don. *Simultaneous Media Experience and Synesthesia. Journal of Advertising Research*. n°45, 2005, p. 19–26.

PORTER, Michael. *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980.

PORTER, Michael. *Competitive Advantage*, New York, Free Press, 1985.

PORTER, Michael. *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review, Cambridge (MA), 1987.

PORTNOFF, André-Yves. DALLOZ, Xavier. *Reconstruire la compétitivité de la France et de l'Europe*. ESKA, Coll. Réalités industrielles, 2010/2, p.84-92.

PRINCE, Jeffrey. *The Dynamic Effects of Triple Play Bundling in Telecommunications*. Time Warner, Research Program on Digital Communications, Washington DC, 2012.

PUJOLLE, Guy. *Les Réseaux*. Eyrolles, Ed. n°7, 2011.

ROCHET, Jean-Charles. TIROLE, Jean. *Platform Competition in Two Sided Markets*. Journal of the European Economic Association, vol. 1, n°4, 2003, p. 990-1029.

ROCHET, Jean-Charles. TIROLE, Jean. *Two sided market: a progress report*. The RAND Journal of Economics, Vol. 37, 2006, p. 645-667.

ROEHM, Erica. *Second Screen: A Qualitative Exploration Of New Television Multitasking Behaviors*. Illinois State University Library. 2013.

SALVUCCI, Dario. TAATGEN, Niels. BORST P. *Toward a unified theory of the multitasking continuum*. ACM Press, New York, 2009.

SAMUELSON, Paul. *The Pure Theory of Public Expenditure*. MIT Press, Review of Economics and Statistics, n° 36, 1954, p.387-389.

SCHUMPETER, Joseph Aloïs. *Business cycles, A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York, Toronto, Londres, McGraw-Hill Book Company, 1939.

SHAPIRO, Carl. VARIAN, Hel. *Information rules*. Harvard Business School Press, 1998.

SIMON. *Designing Organizations for an Information-Rich World*. John Hopkins Press, 1971, p. 37-72.

SONNAC, Nathalie. *Médias et publicité, ou les conséquences d'une interaction entre deux marchés*. Le Temps des médias, n°6, p2006, p. 49-58.

WIENER, Norbert. *Cybernetics. Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. New York, Hermann et Cie et Cambridge (Mass.), The MIT Press, 1948.

ZENTNER, Alejandro. *Measuring the Effect of Music Downloads on Music Purchases*. University of Chicago, 2004.

Etudes industrielles, publications institutionnelles et livres blancs

AGF. *Durchschnittliche sehdauser pro tag / person*. Frankfurt, 2012.

AGF. *Durchschnittliche sehdauser pro tag / person*. Frankfurt, 2013.

AGF. *Durchschnittliche sehdauser pro tag / person*. Frankfurt, 2014.

BARB. *The Viewing Report*. Londres, mai 2015.

CDN-Tech, *Réseau de diffusion de contenu, ou l'accélération de contenu Web et mobile*. Paris, 2012.

CNC. *Baromètre de la télévision de rattrapage*. Paris, Publication mensuelle – plusieurs éditions.

CNC, *La distribution physique de vidéo en France*. Paris, mars 2010

COMSCORE. *Germany Top 20 October 2014*. Décembre 2014.

COMSCORE, *MMX*. décembre 2012.

CSA. *Adolescents/Jeunes Adultes et Médias : le séquençage des pratiques médias des 13-24 ans*. Levallois, Juin 2014.

CSA. *La télévision de rattrapage : une pratique installée, une économie en devenir*. Paris, février 2015.

CSA. CNC. *Guide des chaînes numériques 2015*. 13e Édition, Paris, 2015.

CSA. CNC. *Guide des chaînes numériques 2014*. 13e Édition, Paris, 2014.

CSA. CNC. *Guide des chaînes numériques 2013*. 13e Édition, Paris, 2013.

CSA. CNC. *Guide des chaînes numériques 2012*. 13e Édition, Paris, 2012.

CSA. *Première approche de la télévision sociale*. Commission de réflexion prospective sur l'audiovisuel, Paris, février 2013.

CSC. *Médias numériques, Mesure d'Audience : Quels Scénarios ?* Livre Blanc, 2010.

Eurodata TV Worldwide. *One TV Year in the World Report*. Levallois, avril 2015.

GROUPE TF1. *Rapport Annuel 2003*. Boulogne, mars 2004.

GOLDMEDIA. *Social-TV-Monitor*. juin 2014.

IDATE. *Analyse comparative des modalités de régulation entre le contenu gratuit et payant des émissions sportives à la télévision au sein de l'Union européenne*. Étude réalisée à l'attention du Ministère de la Jeunesse, des Sports, de l'Education populaire et de la Vie associative, Montpellier, 2014.

IDATE pour Orange. *Benchmark de la réglementation en matière de services de vidéo à la demande*. Montpellier, 2013.

IDATE. *Cord-Cutting, Benchmark Etats-Unis / Europe*. Montpellier, Novembre 2012.

IDATE pour l'HADOPI. *Etude du modèle économique de sites ou services de streaming et de téléchargement direct de contenus illicites*. Montpellier, 2012.

IDATE pour le CSA. *Étude du modèle économique des SMAD en France*. Montpellier, 2011.

IDATE. *La Mondialisation de l'Industrie de l'audiovisuel*. Montpellier, 2015.

IDATE. *L'Économie des Contenus Numériques*. 1ère édition, Montpellier, 2014.

IDATE. *L'Économie des Contenus Numériques*. 2ème édition, Montpellier, 2015.

IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*. 26e édition, Montpellier, 2014.

IDATE. *Le Marché Mondial de la Télévision et des Nouveaux Services Vidéo*. 28e édition, Montpellier, 2015.

IDATE. *Les stratégies OTT des ayants-droit de contenu premium*. Montpellier, Avril 2014.

IDATE. *Netflix en Europe : les acteurs vidéo locaux contre-attaquent*. Montpellier, décembre 2014.

IDATE. *NextGen TV 2020*. Montpellier, 2012.

IDATE. *nPVR, la personnalisation de la consommation de la vidéo*. Livre blanc, Montpellier, 2015.

IDATE. *Pay-TV vs. SVOD*. Montpellier, 2013.

IDATE. *Perspectives de la télévision hybride*. Montpellier, 2011.

IDATE. *TV connectée, Services et Interfaces – Acteurs – Stratégies – Prévisions de marchés.* Montpellier, 2012.

IDATE. *TV et nouveaux services vidéo : Enseignements des États-Unis*. Montpellier, Août 2014.

IDATE pour le CNC, *Veille sur les marchés de l'audiovisuel et des télécommunications*. Montpellier, Édition de Juin 2015.

IDATE. *Vidéo Physique vs. VOD : Vers un nouveau modèle pour le marché de la vidéo physique*. Montpellier, novembre 2013.

IMCA. *Une nouvelle Révolution Freebox : étude du positionnement d'Iliad avec le lancement de la Freebox V6*. Paris, 2011.

INTELLECTUAL PROPERTY OFFICE. *International Comparison of Approaches to Online Copyright Infringement: Final Report*. Londres, 2015.

IP-NETWORK. *TV key facts 2011*. Luxembourg, 2011.

IP-NETWORK. *TV key facts 2012*. Luxembourg, 2012.

IP-NETWORK. *TV key facts 2013*. Luxembourg, 2013.

IP-NETWORK. *TV key facts 2014*. Luxembourg, 2014.

IREP. FRANCE PUB. *Le marché publicitaire français en 2014*. Paris, mars 2015.

ITV plc. *Annual Report 2014*. Londres, 2015.

ITV plc. *Annual Report 2013*. Londres, 2014.

ITV plc. *Annual Report 2012*. Londres, 2013.

KANTAR MEDIA. OFCOM. *OCI Tracker: High Volume infringers analysis report*. Septembre 2013.

KANTAR MEDIA. OFCOM. *Online Copyright Infringement Tracker Wave 1 - Overview and key findings*. Novembre 2012.

KANTAR MEDIA. OFCOM. *Online Copyright Infringement Tracker Wave 2 - Overview and key findings*. Mars 2013.

KANTAR MEDIA. OFCOM. *Online Copyright Infringement Tracker Wave 3 - Overview and key findings*. Mai 2013.

KANTAR MEDIA. OFCOM. *Online Copyright Infringement Tracker Wave 4 - Overview and key findings*. Juin 2013.

KANTAR MEDIA. OFCOM. *Online Copyright Infringement Tracker Wave 4. Annex 1 – individual content type*. Juin 2013.

KANTAR MEDIA. IPO. *Online Copyright Infringement Tracker, Overview and key finding*s. Juillet 2015.

MADIGAN CLUFF. ESSENTIAL TELEVISION STATISTICS. DIGITAL TV RESEARCH. *TV formats in Europe*. Londres. 2014.

MEDIAMETRIE. *Médiamétrie Netrating*. Levallois, édition de décembre 2012 publiée, janvier 2013.

MEDIAMETRIE. *Médiamat Annuel 2012*. Levallois, janvier 2013.

MEDIAMETRIE. *Médiamat Annuel 2013*. Levallois, janvier 2014.

MEDIAMETRIE. *Médiamat Annuel 2014*. Levallois, janvier 2015.

MEDIAMETRIE. *La consommation illégale de vidéos sur Internet en France*. Levallois, Avril 2015.

MEDIAMETRIE. *L'audience de l'Internet mobile en France en décembre 2013*. Levallois, communiqué de presse, février 2014.

MEDIAMETRIE. *L'audience de la vidéo sur Internet en France en décembre 2014*. Levallois, janvier 2015.

NETFLIX. *10-k*. Los Gatos, janvier 2015.

NIELSEN. *The Digital Consumer Report 2014*. New York, février 2014.

NPO. *Netherlands Public Broadcasting*. Hilversum, novembre 2014.

OBSERVATOIRE EUROPÉEN DE L'AUDIOVISUEL. *La territorialité et son impact sur le financement des œuvres audiovisuelles*. IRIS Plus, 2015-2, Strasbourg, 2015.

OBSERVATOIRE EUROPÉEN DE L'AUDIOVISUEL. *Legal Aspects of International Film Co-Production*. Strasbourg, 2005.

OBSERVATOIRE EUROPÉEN DE L'AUDIOVISUEL. *Yearbook 2012*, Volume 1. Strasbourg, 2012.

OBSERVATOIRE EUROPÉEN DE L'AUDIOVISUEL. Yearbook 2013, Volume 1. Strasbourg, 2013.

OCDE. Commission Européenne. Eurostat. *Manuel d'Oslo*. 3e Édition, 2005.

OFCOM. *Consumer Research 2014*. Londres, Octobre 2014.

OFCOM. *Digital Day 2014*. Londres, Août 2014.

OFCOM. *Communications Market Report*. Londres. Août 2015.

OFCOM. *Communications Market Report*. Londres. Août 2014.

OFCOM. *International Communications Market Report*. Londres. Décembre 2014.

OFCOM. *International Communications Market Report*. Londres. Décembre 2011.

ONS. *Internet Access – Households and Individuals 2013*, London, Statistical Bulletin, 2014.

OOYALA. *Global Video Index Q4 2014*, 2015.

ProSiebenSat.1. *Annual Report 2014*. Unterföhring, 2015.

ProSiebenSat.1. *Innovation Growth New Markets; Company brochure*. Unterföhring, 2014.

ProSiebenSat.1 Media SE. *All TV channels in one app: ProSiebenSat.1 launches 7TV*. Unterföhring, Juin 2014.

REDEF. *The state and future of Netflix vs. HBO in 2015*. Mars 2015.

SKO, *Trends in Uitgesteld Kijken via de televisie*. Amsterdam, 2015.

SNPTV. *Les + de la TV 2013*, Boulogne. 2013.

SNPTV. *Les + de la TV 2014*, Boulogne. 2014.

SNPTV. *Les + de la TV 2015*, Boulogne. 2015.

social@Ogilvy. Tubular Labs. *The Rise of Multi-Platform Video: Why Brands need a Multi-Platform Video Strategy*. Mountain View, CA, Juin 2015.

STARCOM. *Dutch Media landscape Q3 2013*. Amsterdam, 2014.

STARCOM. *Dutch Media landscape Q4 2014*. Amsterdam, 2015.

The DIFFUSION GROUP. *Netflix 2014 – Domestic Dominance International Escalation*. Plano, USA, septembre 2014.

UNESCO. *Les industries culturelles : Un enjeu pour l'avenir de la culture*. Paris, 1982.

UNESCO. World Radio and Television Council. *Public Broadcasting: Why ? How?* Québec, 2000.

VIVENDI. *Résultats Annuels 2012*. Paris, 2015.

VIVENDI. *Résultats Annuels 2013*. Paris, 2014.

VIVENDI. *Résultats Annuels 2012*. Paris, 2013.

ZENITH OPTIMEDIA. *Advertising Expenditure Forecats March 2015*. Londres, 2015.

Sitographie sélective

https ://www.agf.de/

http ://www.atvod.co.uk/

http ://www.autoritedelaconcurrence.fr/

http ://www.barb.co.uk/

http ://www.businessofapps.com/

http://www.canalplusgroupe.com/

http://www.cnc.fr/

http://www.comscore.com/

https://www.copyrightservice.co.uk/

http://www.csa.fr/

https://www.digitenne.nl/

http://en.prosiebensat1.com/

https://www.globalwebindex.net/

http://www.canalplusgroupe.com/

http://www.groupe-tf1.fr/

http://www.ip-network.com/

http://www.irep.asso.fr/

http://www.itvplc.com/

http://www.ivf-video.org/

https://kijkonderzoek.nl/

http://www.legislation.gov.uk/

http://www.lesoffrescanal.fr/

http://mavise.obs.coe.int/

http://www.mediametrie.fr/

http://www.mycustomer.com/

http://www.netflix.com/

http://www.nielsen.com/

http://www.ooyala.com/

http://www.prosiebensat1.de/

http://www.rtlgroup.com/

http://www.rtl.nl/

http://www.rundfunkbeitrag.de/

http://www.satellifax.com/

http://www.sky.com/

http://snptv.org/

http://www.social-tv-monitor.de/

http://www.thinkbox.tv/

http://www.tlsp.fr/

http://www.tvlicensing.co.uk/

http://uk.businessinsider.com/

http://www.vivendi.com/

http://youtube.com/

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

3D : 3 Dimension (Vidéo en relief)

ADSL : Asymmetric Digital Subscriber Line

AGF : Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung (Institut de mesure d'audience allemand)

ARMT : Autorité de Régulation des Mesures Techniques de protection

ARPU : Average Revenue Per Unit ou Average Revenue Per User

ATAWAD : Any Time, Anywhere, Any Device

ATAWADAC : Any Time, Anywhere, Any Device, Any Content

BARB : Broadcasters Audience Research Board (Institut de mesure d'audience britannique)

BBC : British Broadcasting Corporation

BPI : British Phonographic Industry

BREIN : Bescherming Rechten Entertainment Industrie Nederland

BT : British Telecommunications

B to B (B2B) : Business to Business

Cableco : Câblo-opérateur

CATV : Cable Télévision (Télévision par Câble)

CD : Compact Disc

CDN : Content Delivery Network (réseau de diffusion de contenu)

CDPA : the Copyright, Designs and Patents Act

CES : Consumer Electronics Show

CNC : Centre National du Cinéma et de l'image animée

CPC : Cost per Click (Coût par clic)

CPM (CPT) : Coût pour mille (Cost per Thousand)

CSA : Conseil Supérieur de l'Audiovisuel

DBS : Direct Broadcasting System

DDL : Direct Download (téléchargement direct)

DE : Deutchland (Allemagne)

DEI : Durée d'Écoute Individuelle

DVB-S : Digital Video Broadcasting – Satellite

DVB-T : Digital Video Broadcasting – Terrestrial

DVR : Digital Video Recorder

DVD : Digital Versatile Disc ou Digital Video Disc

DTH : Direct To Home

DTR : Download To Rent (vidéo à la demande locative par téléchargement)

DRM : Digital Right Management

DSL : Digital Subscriber Line

DSLAM : Digital Subscriber Line Access (Multiplexer Multiplexeur d'Accès à la Ligne d'Abonné Numérique)

DTO : Download To Own (vidéo à la demande en achat définitif par téléchargement)

HD : Haute Définition

HbbTV : Hybrid broadcast broadband Television

HF : High Frequency (Haute Fréquence)

HFC : Hybrid Fiber Coax

EGP : Électronique Grand Public

EPG : Electronic Program Guide (Guide Électronic des Programmes)

EST : Electronic Sell-Through (vidéo à la demande en achat définitif)

EUR (€) : Euro

FAI : Fournisseur d'Accès à Internet

FCC : Federal Communications Commission (Régulateur des Télécommunications US)

FR : France

GB : Grande Bretagne, Royaume-Uni

GBP (£) : Great Britain Pound Sterling (Livres Sterling Britanniques)

IDATE : Institut De l'Audiovisuel et des Télécommunications en Europe

IPO : Intellectual Property Office

IPTV : Internet Protocol Television (Télévision IP)

LAN : Local area network (Réseau local)

LTE : Long Term Évolution

MPAA : Motion Pictures Association of America

MPA : Motion Pictures Association

NE : Netherland (Pays-Bas)

nPVR : network Personal Video Recorder

NTIC(s) : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

OEA : Observatoire Européen de l'Audiovisuel

OFCOM : Office of Communications

ORTF : Office de Radiodiffusion Télévision Française

OTT : Over-The-Top

PaaS : Platform as a Service

P2P : Peer-To-Peer (Pair-à-pair)

PIB : Produit Intérieur Brut

PIPCU : the Police Intellectual Property Crime Unit

PIPA : Protect IP Act

PPV : Pay-Per-View

PVR : Personal Video Recorder

RAM : Random Access Memory (Mémoire à accès non séquentiel)

RGU : Revenue Generating Unit

RIAA : Recording Industry Association of America

ROM : Read Only Memory (Mémoire de Lecture Seule)

RTL : Radio Télévision Luxembourgeoise

SKO : Stichting Kijkonderzoek

Satco : Opérateur Satellite

SFP : Société Française de Production

SIM : Subscriber Identity Module

SMAD : Service de Médias Audiovisuels à la Demande

SMAV : Service de Médias Audiovisuels

SMATV : Satellite Master Antenna Television

SNPTV : Syndicat National de la Publicité TV

SOPA : Stop Online Piracy Act

SSD : Solid State Drive (disque électronique)

SVOD (VàDA) : Subscription Video on Demande (Vidéo à la Demande par Abonnement)

TDF : TéléDiffusion de France

Telco : Opérateur de Télécommunications

TIC(s) : Technologies de l'Information et de la Communication

TMP : Télévision Mobile Personnelle

TNT : Télévision Numérique Terrestre

TPS : Télévision Par Satellite (bouquet de chaîne)

TV : Télévision

TVR : Télévision de Rattrapage

UE : Union Européenne

UHD : Ultra Haute Définition

UHF : Ultra High Frequency (Ultra Haute Fréquence)

USA/US : États-Unis

USB : Universal Serial Bus

USD ($) : United States Dollar

VHS : Video Home System

VOD (VàD) : Video on Demand (Vidéo à la demande)

Vosdal : Viewing On the Same Day As Live

WAN : Wide Area Network (Réseau étendu)

GLOSSAIRE

Accès : Selon le point 8° de l'Article L32 du *Code des postes et des communications électroniques*, "on entend par accès toute mise à disposition de moyens, matériels ou logiciels, ou de services, en vue de permettre au bénéficiaire de fournir des services de communications électroniques. Ne sont pas visés par le présent code les systèmes d'accès sous condition et les systèmes techniques permettant la réception de services de communication audiovisuelle, définis et réglementés par la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication".

Audiovisuel : Au sens de la nomenclature des activités économiques en vigueur en France (NAF) depuis le 1er janvier 2008, les activités audiovisuelles comprennent :

- la production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision ;
- les activités de post-production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision ;
- la distribution de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision ;
- la projection de films cinématographiques ;
- la production d'enregistrements sonores et l'édition musicale ;
- la programmation et la diffusion de programmes de radio et de télévision.

L'exploitation et la gestion des droits de propriété intellectuelle (copyright) de films ou d'autres productions audiovisuelles, font partie des activités audiovisuelles. L'exploitation de systèmes de distribution et de transmission par voie hertzienne, par le câble et par satellite est rattachée aux activités de télécommunications.

Annonceur : Entreprise, collectivité ou organisme souhaitant promouvoir ses produits et ses services par le biais d'actions de communication.

Antenne : Equipement permettant la diffusion ou la réception des émissions de radio ou de télévision.

Antenne parabolique : Antenne ayant en général la forme d'une soucoupe, permettant la réception des émissions transmises par satellite. Le diamètre des antennes varie en fonction inverse de la puissance de diffusion des satellites : les satellites de télécommunications exigent des diamètres plus importants que les satellites de radiodiffusion directe (*Direct Broadcasting System*). Synonyme : Parabole.

ADSL : L'ADSL est une technologie d'accès à Internet qui tire parti des hautes fréquences de la ligne téléphonique pour transmettre des données numériques à très haute vitesse. La terminologie française officielle préfère l'expression "raccordement numérique asymétrique" (RNA) ou "liaison numérique à débit asymétrique", mais c'est l'acronyme anglais ADSL qui est le plus couramment utilisé.

Audience cumulée : Indicateur d'audience de la radio et de la télévision. Il s'agit du nombre ou du pourcentage de personnes ayant eu au moins un contact avec le média étudié au cours d'une période (tranche horaire, journée, semaine, etc.), quel qu'en soit la durée. L'audience cumulée est en relation avec les durées d'écoute : audience cumulée (en pourcentage) = DEI / DEA.

Audience moyenne : Terme générique d'indicateur d'audience de la radio et de la télévision. Pour un moment déterminé (spot, écran, émission, tranche horaire), c'est la moyenne arithmétique de l'audience des différents instants mesurés (selon l'unité de temps utilisée par l'enquête : seconde, minute, quart d'heure). Le taux moyen d'audience et le quart d'heure moyen sont des indicateurs d'audience moyenne. L'audience moyenne est en relation avec la durée d'écoute par individu : audience moyenne d'un " moment " = DEI dans ce " moment "/durée du " moment ".

Audience utile : Audience d'un support ou d'une émission sur une population utile (ou cible) déterminée. Elle est exprimée en nombre de personnes.

Bouquet : Terme utilisé en télévision pour désigner une offre groupée de chaînes proposée par un opérateur du câble ou du satellite.

B to B : Business to Business. Les abréviations B to B et B2B désignent l'ensemble des activités commerciales nouées entre deux entreprises, et plus largement les moyens techniques utilisés pour mettre en relation ces entreprises et faciliter leurs échanges de produits, de services ou d'informations.

Câble : Mode de diffusion de la télévision dans lequel "le signal est transporté par des câbles qui aboutissent directement dans les foyers. On distingue deux types de câble : le câble coaxial, le plus répandu, et la fibre optique […]. Les réseaux câblés en fibre optique sont appelés 1G".

Câblo-opérateur : Société qui exploite le réseau câblé. Le décret du 29/09/1987 réglemente ses activités, définies et contrôlées par la CNCL puis le CSA depuis 1989. Le câblo-opérateur est responsable du plan de services (offre de programmes), de la vente des services et éventuellement de la programmation des canaux locaux.

Canal : Ensemble de fréquences pour la diffusion d'un signal de télévision qui nécessite une partie son, une partie image et une partie chrominance (informations pour la couleur), ce qui implique une largeur de bande de 8 MHz. Cet ensemble de fréquences est regroupé sous un numéro de canal. Une même chaîne de télévision a des numéros de canaux différents selon les régions.

Chiffre d'affaires (statistique d'entreprise) : Le chiffre d'affaires représente le montant des affaires (hors taxes) réalisées par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il correspond à la somme des ventes de marchandises, de produits fabriqués, des prestations de services et des produits des activités annexes.

Communications électroniques : Selon le point 1° de l'Article L32 du *Code des postes et des communications électroniques*, "on entend par communications électroniques les émissions, transmissions ou réceptions de signes, de signaux, d'écrits, d'images ou de sons, par voie électromagnétique".

Dividende Numérique : Le dividende numérique est l'ensemble des fréquences libérées suite au passage à la télévision numérique terrestre et à l'arrêt de la télévision analogique.

Dumping : Pratique commerciale qui consiste à vendre une marchandise sur un marché étranger à un prix inférieur à celui pratiqué sur le marché intérieur, parfois même au-dessous du prix de revient.

Durée d'écoute par téléspectateur : Indicateur d'audience de la télévision. Moyenne du temps passé par les téléspectateurs à regarder une émission, une chaîne, le média télévision, pendant une tranche horaire ou l'ensemble de la journée.

Durée d'écoute par individu : Indicateur d'audience d'une station radio ou d'une chaîne de télévision. Moyenne du temps passé à l'écoute de la radio, de la télévision par un individu composant la population ou sous-population étudiée. Elle peut être calculée pour une émission, une tranche horaire ou l'ensemble de la journée. Elle est exprimée en minutes.

Ecran publicitaire : Intervalle de temps au cours duquel sont diffusés successivement des spots publicitaires.

Effet de réseau : Selon l'Autorité de la concurrence, l'effet de réseau, ou effet de club, est un *mécanisme qui prévoit que l'utilité d'un bien ou d'un service dépend du nombre des autres utilisateurs.*

Electronic sell-through : Achat définitif de copies numériques.

Fournisseur d'accès à internet : Fournisseurs des accès Internet via des serveurs et des modems. En anglais : ISP (Internet Service Provider), Access Provider, Provider.

Hertzien : Se dit d'un système de transmissions d'informations utilisant des ondes électromagnétiques se propageant dans l'espace de fréquences inférieures à 3Thz. Le mode de diffusion de la télévision est différent de la diffusion par câble et de la diffusion par satellite.

Indicateur : Chiffre ou indice permettant d'analyser les différentes composantes ou dimensions d'un phénomène.

Internaute : Qualifie un utilisateur d'Internet.

Internet : Ensemble de réseaux mondiaux interconnectés qui permet à des ordinateurs et à des serveurs de communiquer efficacement au moyen d'un protocole de communication commun (IP). Ses principaux services sont le Web, le FTP, la messagerie et les groupes de discussion.

Internet mobile : L'Internet Mobile désigne l'ensemble des services et contenus accessibles depuis un téléphone mobile grâce au GPRS, à l'i-mode, à l'UMTS ou au LTE.

Marque chapeau : Une marque chapeau vaut pour un ensemble d'activité, de services ou de produits dotés d'une marque propre.

Ménage : La statistique nationale définit un ménage comme "l'ensemble des occupants d'un même logement sans que ces personnes soient nécessairement unies par des liens de parenté. Un ménage peut être composé d'une seule personne[444]".

Ménage équipé en téléviseur : Nous définirons un "ménage équipé en téléviseur" comme un ménage équipé d'au moins un téléviseur en état de marche.

Ménage équipé en téléviseur connectable : Nous définirons un "ménage équipé en téléviseur connectable" en termes d'équipement et non de connectivité, soit un ménage équipé d'au moins un téléviseur connectable en état de marche que celui-ci soit effectivement raccordé à Internet ou non.

Mobinaute : Le terme "Mobinaute" est la contraction des mots "Mobile" et "Internaute". Il qualifie un individu qui, a accès au réseau Internet, lors de ses déplacements à partir d'un appareil mobile intégrant un micro-navigateur Web.

Modèle d'affaires (Business Model): Les composantes des modèles d'affaires sont : la composition de l'offre, l'infrastructure technique de production, les modalités économiques du financement et enfin la structuration de la relation aux clients.

Multi-taskers : Usagers du multi-tasking.

Multi-tasking : Usage synchrone de deux médias traditionnels ou en ligne.

Must-carry (obligation de reprise) : l'expression must carry désigne l'obligation légale s'imposant à un câblo-opérateur de diffuser sur son réseau un programme donné, telle que les chaînes normalement reçues par voie hertzienne.

Œuvre audiovisuel (définition de droit français) : La définition réglementaire est fixée à l'article 4 du décret n° 90-66 du 17 janvier 1990 : Constituent des œuvres audiovisuelles les émissions ne relevant pas d'un des genres suivants : œuvres cinématographiques de longue durée ; journaux et émissions d'information ; variétés ; jeux ; émissions autres que de fiction majoritairement réalisées en plateau ; retransmissions sportives ; messages publicitaires ; téléachat ; autopromotion ; services de télétexte. Toute émission dont l'objet principal ne relève pas d'un genre exclu doit être reconnue en œuvre audiovisuelle.

[444] Source : INSEE, glossaire

Œuvre d'expression originale française (définition de droit français) : L'article 5 du décret n°90-66 du 17 janvier 1990 définit les œuvres cinématographiques ou audiovisuelles d'expression originale française comme étant réalisées intégralement ou principalement en version originale en langue française ou dans une langue régionale en usage en France. Les œuvres cinématographiques ayant reçu, avant la date d'application du décret n° 90-66, l'agrément d'investissement sont également assimilées à des œuvres cinématographiques d'expression originale française.

Œuvre cinématographique (définition de droit français) : l'œuvre cinématographique est définie à l'Article 2 du décret n°90-66 du 17 janvier 1990. Constituent des œuvres cinématographiques :

- Les œuvres qui ont obtenu un visa d'exploitation, à l'exception des œuvres documentaires qui ont fait l'objet d'une première diffusion à la télévision en France ;
- Les œuvres étrangères qui n'ont pas obtenu ce visa mais qui ont fait l'objet d'une exploitation cinématographique commerciale dans leur pays d'origine.

Œuvre patrimoniale (définition de droit français) : La loi du 5 mars 2007 modifiant l'Article 27-3° de la Loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication a instauré une nouvelle catégorie d'œuvres, dites "œuvres patrimoniales" comprenant les œuvres de fiction, d'animation, de documentaires de création, y compris de ceux qui sont insérés au sein d'une émission autre qu'un journal télévisé ou une émission de divertissement, de vidéo-musiques et de captation ou de recréation de spectacles vivants.

Œuvre européenne (définition de droit français) : L'article 6 du décret n°90-66 du 17 janvier 1990 définit l'œuvre européenne comme une œuvre originaire d'Etats membres de l'Union européenne ou, sous certaines conditions, les œuvres d'Etats tiers européens parties à la convention européenne sur la télévision transfrontière du Conseil de l'Europe. Ces œuvres doivent être réalisées essentiellement dans ces Etats ou produites par une entreprise ayant son siège dans un état de l'UE et contrôlant effectivement la production, avec la responsabilité financière, technique et artistique de l'œuvre ; ou enfin être financées majoritairement par des coproducteurs établis dans ces Etats. Les entreprises et coproducteurs ne doivent pas être contrôlés par des producteurs établis en dehors de l'UE.

Constituent également des œuvres européennes :

- Les œuvres coproduites dans le cadre d'accords conclus entre la Communauté européenne et des Etats tiers
- Les œuvres produites dans le cadre d'accords bilatéraux de coproduction conclus entre des Etats membres de la Communauté européenne et des Etats tiers et financées majoritairement par des coproducteurs établis dans des Etats membres et non contrôlés par des producteurs établis en dehors de ces Etats.

Parrainage (*sponsoring*) : Selon le CSA, le parrainage regroupe *l'ensemble des contributions d'une entreprise ou d'une personne morale publique ou privée ou d'une personne physique, n'exerçant pas d'activité d'édition de services de télévision ou de médias audiovisuels à la demande […], au financement de services de télévision ou de programmes dans le but de promouvoir son nom, sa marque, son image ou ses activités.*

Placement de produit : Selon le CSA, le placement de produit est définit comme *toute forme de communication commerciale audiovisuelle consistant à inclure un produit, un service ou une marque ou à y faire référence, en l'insérant dans un programme, moyennant paiement ou autre contrepartie.*

Publicité *in-stream* : Un spot vidéo *in-stream* est un message publicitaire vidéo intégré dynamiquement dans un contenu vidéo diffusé en streaming. La durée d'un spot vidéo *in-stream* est généralement comprise entre 12 et 20 secondes. On distingue trois formats de publicité *in-stream* :

- Le pré-roll est un format d'affichage des publicités vidéos sur Internet qui consiste à afficher le message publicitaire vidéo pendant quelques secondes avant la visualisation d'une vidéo de contenu ;
- Le mid-roll est un format publicitaire vidéo d'une durée de quelques secondes qui s'affiche au milieu d'un contenu publicitaire consulté par l'internaute ;
- Le post-roll est une publicité vidéo qui est diffusée à la fin d'un contenu vidéo consulté par un Internaute.

Population : Le décret n°2003-485 publié au Journal officiel du 8 juin 2003, relatif au recensement de la population, défini la population totale d'une commune comme "la somme de la population municipale et de la population comptée à part de la commune. La population totale d'un ensemble de communes est égale à la somme des populations totales des communes qui le composent". Notons que cette définition n'a pas d'utilisation statistique car elle comprend des doubles comptes dès lors que l'on s'intéresse à un ensemble de plusieurs communes. Nous lui préférerons donc la définition retenue par la comptabilité nationale soit "l'ensemble des personnes, nationaux ou étrangers, établies de façon durable sur le territoire économique du pays, même si ces personnes en sont temporairement absentes".

Premium : Le terme "premium" provient du lexique de la mercatique et désigne un produit "haut de gamme" généralement vendu à un prix plus élevé que les produits similaires non-premium. Dans le domaine des biens culturels, cet adjectif peut qualifier une catégorie de contenus (le sport, le cinéma ou les séries dans le champ de la vidéo) ou un service (les bouquets de chaînes HBO, Showtime, Starz et Cinemax aux Etats-Unis).

Publicité : Selon le CSA, la publicité consiste dans toute forme de message télévisé diffusé contre rémunération ou autre contrepartie en vue soit de promouvoir la fourniture de biens ou services, y compris ceux qui sont présentés sous leur appellation générique, dans le cadre d'une activité commerciale, industrielle artisanale ou de profession libérale, soit d'assurer la promotion commerciale d'une entreprise publique ou privée. La publicité inclue donc le parrainage et le placement de produit.

Rémunération à l'affichage - CPM / CPT Coût Pour Mille : Coût pour 1000 affichages d'un visuel de l'annonceur. Les annonceurs au CPM demandent souvent que leurs bannières soient visibles sans qu'il ait besoin de scroller de manière à ce que chaque affichage de la bannière soit vu de l'internaute. Un "capping" - nombre maximum d'affichage pour un internaute ou global - est souvent précisé sur ces campagnes de manière à ne pas montrer tous les affichages à quelques internautes seulement. L'avantage pour les affiliés est que le chiffre d'affaires est simple à déterminer. Le cout d'une campagne au CPM est à partir de 0,5 EUR/CPM sur un format tel que la bannière et à plus d'1 EUR sur un format plus visible / intrusif tel que le popup, siteunder, supersticiel, etc.

Rémunération au clic - CPC / Cost Per Clic : Les campagnes CPC sont rémunérées au clic sur la publicité affichée. Elles sont très efficaces lorsqu'elles sont mises en évidence, cas des lead promo ou flash transparent au-dessus de la page. Le taux de clic moyens est de 0,5 %, soit 5 clics pour 1000 affichages. L'incitation au clic (appelé "incentive") est souvent interdite. Les cookies sont utilisés pour éviter de comptabiliser plusieurs clics d'un même visiteur durant une période. L'annonceur doit surveiller la rentabilité de ses campagnes afin d'identifier les affiliés efficaces. Outre les classiques bandeaux, on trouve dans cette catégorie les liens sponsorisés et les liens contextuels. Les liens sponsorisés sont des liens ciblés sur un mot clé précisé par le webmaster. Les liens contextuels sont des liens ciblés automatiquement sur le contenu de la page, cas du programme "Google Adsense".

Il existe une variante rare du CPC, la rémunération au double-clic ou CPDC. Le double-clic correspond à un clic sur la publicité suivi d'un clic sur un lien du site de l'annonceur.

Réseau de communications électroniques : Selon le point 2° de l'Article L32 du *Code des postes et des communications électroniques*, "on entend par réseau de communications électroniques toute installation ou tout ensemble d'installations de transport ou de diffusion ainsi que, le cas échéant, les autres moyens assurant l'acheminement de communications électroniques, notamment ceux de commutation et de routage".

"Sont notamment considérés comme des réseaux de communications électroniques : les réseaux satellitaires, les réseaux terrestres, les systèmes utilisant le réseau électrique pour autant qu'ils servent à l'acheminement de communications électroniques et les réseaux assurant la diffusion ou utilisés pour la distribution de services de communication audiovisuelle".

Réseau ouvert au public : Selon le point 3° de l'Article L32 du *Code des postes et des communications électroniques*, "on entend par réseau ouvert au public tout réseau de communications électroniques établi ou utilisé pour la fourniture au public de services de communications électroniques ou de services de communication au public par voie électronique".

Série chronologique : Ensemble des observations d'une variable statistique économique faites à intervalles réguliers (année, trimestre, mois, jour, etc.).

Service de communication : Au sens de la NAF rév. 2, les services de communication comprennent les services de transmission à distance de la voix, de données, de textes, de sons et d'images. Ils regroupent :

- la téléphonie fixe ;
- la téléphonie mobile ;
- les services avancés : numéros gratuits ou à coûts partagés, audiotel et minitel à revenus partagés ;
- les liaisons louées : location de capacités de transmission entre deux points, réservé à un client par un opérateur, à partir de réseaux terrestres, satellitaires ou sous-marins ;
- le transport de données (y compris les SMS) : acheminement de données à la carte ;
- l'interconnexion : services offerts ou achetés à d'autres opérateurs résultant d'accords d'interconnexion entre opérateurs titulaires d'une licence ou prestataires spécialisés ;
- les services d'accès au réseau Internet ;
- les services de diffusion d'émissions de télévision et de radio ;
- d'autres services tels que : la gestion de réseau privé intégré, les services mobiles privés de radio, les services de location, la vidéoconférence.

Service de communications électroniques : Selon le point 6° de l'Article L32 du *Code des postes et des communications électroniques*, "on entend par services de communications électroniques les prestations consistant entièrement ou principalement en la fourniture de communications électroniques. Ne sont pas visés les services consistant à éditer ou à distribuer des services de communication au public par voie électronique".

Service de télévision : Selon l'Article L2 de la *Loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication*, "est considéré comme service de télévision tout service de communication au public par voie électronique destiné à être reçu simultanément par l'ensemble du public ou par une catégorie de public et dont le programme principal est composé d'une suite ordonnée d'émissions comportant des images et des sons".

Service de médias audiovisuels à la demande : Selon l'Article L2 de la *Loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication*, modifié par la *Loi n°2009-258 du 5 mars 2009 - art. 36*, "est considéré comme service de médias audiovisuels à la demande tout service de communication au public par voie électronique permettant le visionnage de programmes au moment choisi par l'utilisateur et sur sa demande, à partir d'un catalogue de programmes dont la sélection et l'organisation sont contrôlées par l'éditeur de ce service".

Services gérés : L'expression "services gérés" vient d'une traduction de l'anglais "managed services". Les services gérés englobent tous les services globalement gérés par un prestataire. Ces services sont de natures variées, ils peuvent couvrir la distribution de l'eau, la distribution du courrier, la sécurité des bâtiments, etc. Il en va de même pour les services gérés par les fournisseurs d'accès à Internet. Les Fournisseurs d'Accès à Internet (FAI) fournissent aujourd'hui beaucoup plus qu'un simple accès à Internet. Le développement des offres incluant la téléphonie, la télévision et la VoD s'est généralisé en France avec le dégroupage des lignes téléphoniques. Les fournisseurs d'accès à Internet fournissent donc maintenant de multiples services en plus de l'accès à Internet. Ce sont ces autres services, qui sont désignés par le terme "services gérés". Les services gérés soulèvent deux types de problématiques, celles liés à la concurrence et celles liées à la neutralité du Net[445].

Tous ces services ne transitent pas par Internet. Typiquement, les services de télévision numérique transitent via des liaisons dédiées installées chez le FAI, la télévision numérique ne vient donc pas surcharger Internet. Sur la figure, en vert apparaissent les services qui typiquement transitent via des liaisons dédiées (satellite, fibre, etc.) installées chez le FAI. Ce sont ces services que l'on nomme services gérés. Leur qualité est souvent nettement supérieure à leur équivalent sur Internet, car le flux vient directement des installations du FAI pour lequel il a un contrôle sur la qualité de service.

Spot publicitaire : Un spot publicitaire est un message publicitaire diffusé en télévision, en radio. Un ensemble de spots publicitaires continus constitue un écran publicitaire.

[445] http://labs.hadopi.fr/actualites/services-geres-concurrence-et-neutralite-du-net. Site consulté le 07/07/2014.

Technologies de l'information et de la communication / TIC : Selon une convention internationale fixée par l'OCDE, on qualifie de secteurs des technologies de l'information et de la communication (TIC) les secteurs suivants :

- secteurs producteurs de TIC (fabrication d'ordinateurs et de matériel informatique, de TV, radios, téléphone, etc.) ;
- secteurs distributeurs de TIC (commerce de gros de matériel informatique, etc.) ;
- secteurs des services de TIC (télécommunications, services informatiques, services audiovisuels, etc.).

Télévision sociale (Social TV) : L'ensemble des technologies apportant un enrichissement des contenus et une interaction entre le téléspectateur et le contenu qu'il regarde ou souhaite regarder et entre les téléspectateurs eux-mêmes autour de ce contenu constituent ce que l'on appelle la télévision sociale ou la "Social TV".

Transmédia : Le transmédia est la pratique qui consiste à développer un contenu narratif sur plusieurs médias en différenciant le contenu développé et les capacités d'interaction en fonction des spécificités de chaque support.

Le transmédia se distingue du crossmédia dans la mesure où il ne s'agit plus de décliner un contenu principal sur des médias complémentaires, mais d'avoir un récit spécifique sur chaque média et de donner la possibilité au public d'utiliser différents points d'entrée dans l'histoire.

Walled Garden : Un "walled garden", littéralement un "jardin clos", désigne une plateforme permettant d'accéder à un nombre restreint de services ordonnés.

ANNEXES

Annexe 1 – Les industries de contenu face au piratage.

Annexe 2 – Une nouvelle distribution de la valeur en faveur des producteurs et ayants-droit.

Annexe 3 – Détail de la couverture géographique et des zones utilisées dans les études de l'IDATE.

Annexe 4 : Le poids de la fiscalité dans le choix du pays d'établissement des Services de Médias Audiovisuels à la Demande (SMAD).

Annexe 5 : Description du service HBO Nordic.

Annexe 6 : Les déclinaisons de la chaîne Canal+.

Annexe 7 : Le développement de l'activité du Groupe Canal+ à l'international.

Annexe 1 – Les industries de contenu face au piratage

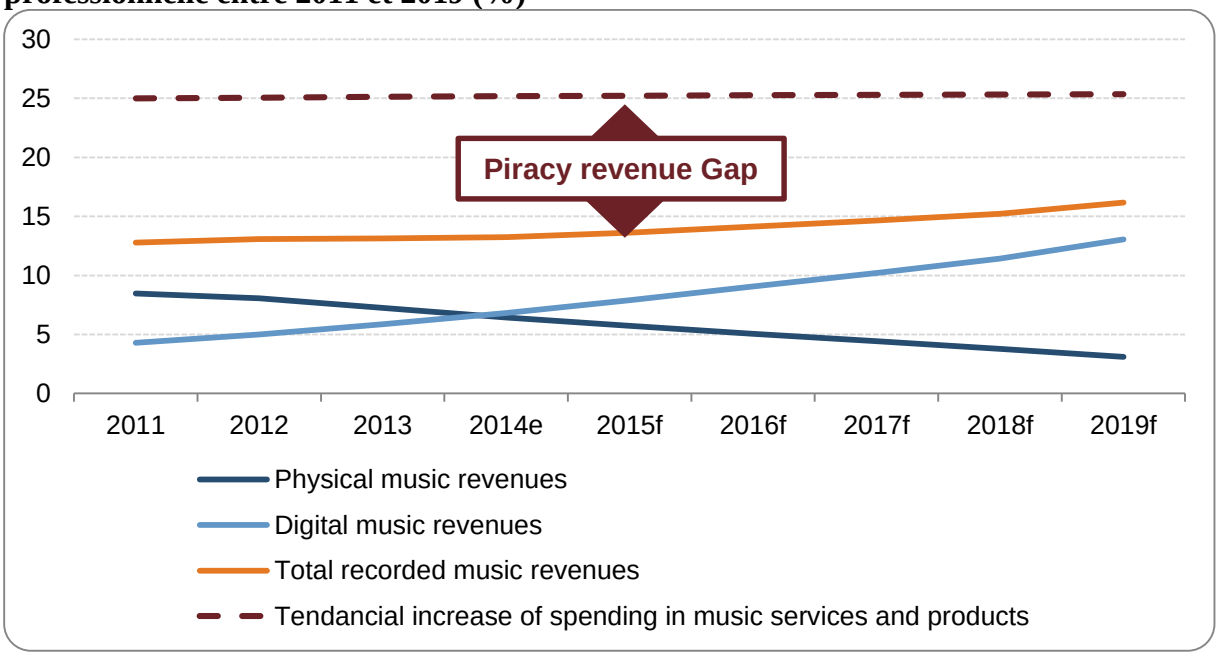
Plusieurs facteurs contribuent à un léger recul du manque à gagner imputable au piratage, notamment sur les marchés du la musique enregistrée et de la vidéo. Cette baisse est principalement imputable à :

- une plus forte structuration de l'offre légale autour de marques fortes ;
- la baisse des prix des copies numériques ;
- le développement d'offres par abonnement ou gratuites, financées par la publicité ;
- le développement de mesures coercitives et punitives visant les services de contenus illicites et leurs utilisateurs.

L'IDATE estime, par exemple, que le manque à gagner imputable à la consommation illicite de musique numérique sous toutes ses formes, P2P, téléchargement direct et streaming, a généré un manque à gagner pour l'industrie de 11.9 milliards EUR à l'échelle globale en 2014, en régression de 2.2 % sur la période 2011-2014.

Nous estimons que ce manque à gagner baissera à 9.2 milliards en 2019. Il représentera alors l'équivalent de 36.2 % du marché mondial de la musique enregistrée.

Évolution du manque à gagner imputable au piratage électronique de la musique professionnelle entre 2011 et 2019 (%)



Source : IDATE, Économie des contenus numériques, Juin 2015

Annexe 2 – Une nouvelle distribution de la valeur en faveur des producteurs et ayants-droit

Les pertes sur le marché final, imputables à une baisse du prix unitaire des contenus qui n'est pas toujours compensée par une hausse du volume des ventes, n'impliquent pas forcément des pertes pour l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur. Les producteurs et ayants droit sont les principaux bénéficiaires de cette redistribution de la valeur.

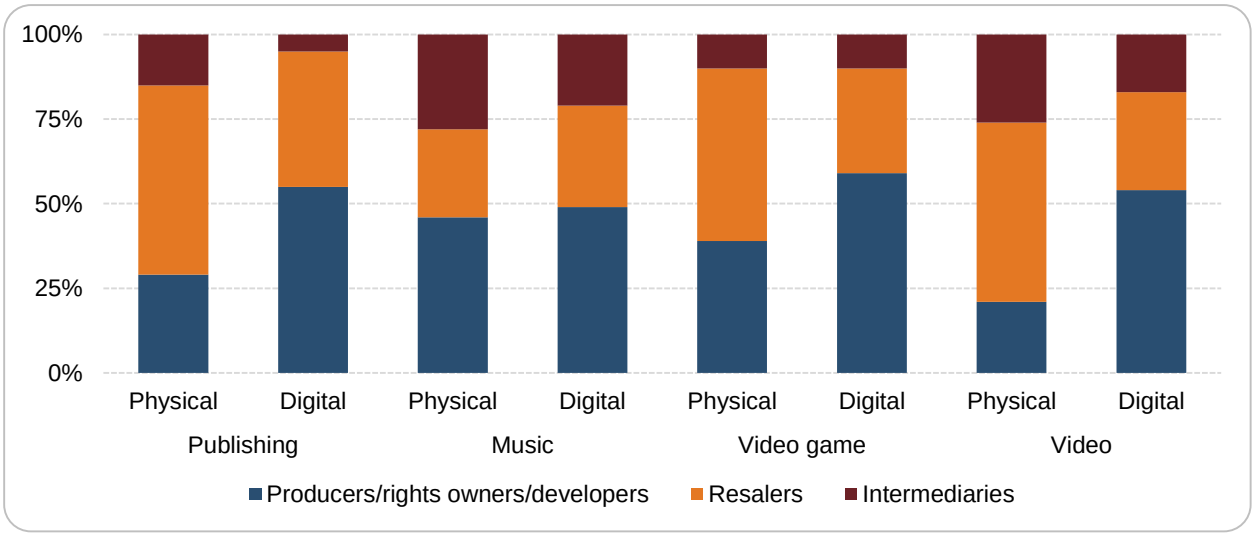
Sur le marché du livre, la part de la valeur générée sur le marché final perçue par les ayants droit et éditeurs a progressé de 29 % dans l'univers physique à 55 % dans l'univers immatériel (+26 %).

L'écart est moins prononcé sur le marché de la musique enregistrée, avec une part évoluant de 46 % dans la vente de vidéogrammes à 49 % dans la vente de copies numériques.

Sur le marché du jeu vidéo, 59 % des revenus du marché final de la vente de titres sont perçus par les éditeurs et développeurs dans l'univers immatériel, soit près de 20 % de plus que dans l'univers physique.

L'écart le plus substantiel apparaît sur le marché de la vidéo à l'acte, où 54 % des recettes du marché global sont perçues par les producteurs et ayants droit contre seulement 21 % sur les segments combinés de la vente et de la location de vidéogrammes.

Répartition de la valeur par secteur dans les filières physique et dématérialisée en Europe, en 2014 (%)



Source : IDATE, Économie des contenus numériques, Juin 2015

Annexe 3 – Détail de la couverture géographique et des zones utilisées dans les études de l'IDATE

La zone Europe regroupe les sous-ensembles Europe de l'Est et Europe de l'Ouest.

Détail de la couverture géographique et des zones

Zone	Countries
Asia-Pacific	Brunei, Cambodia, China, Indonesia, Japan, Laos, Malaysia, Myanmar, Philippines, Singapore, South Korea, Thailand, Taiwan, Vietnam, Australia, Cook Islands, Federated States of Micronesia, Niue, Kiribati, Nauru, New Zealand, Samoa, Palau, Papua New Guinea, Marshall Islands, Vanuatu, Solomon Islands, Tonga, Tuvalu, American Samoa, Fiji, French Polynesia, Guam, Hong Kong, Macau, New Caledonia, North Korea, Northern Mariana Islands, Timor-Leste, Tokelau, Wallis and Futuna.
EMEA	**Eastern Europe :** Austria, Belgium, Cyprus, Denmark, Faroe Islands, Finland, France, Germany, Gibraltar, Iceland, Ireland, Isle of Man, Italy, Jersey, Liechtenstein, Luxembourg, Malta, Monaco, Netherlands, Norway, Portugal, San Marino, Spain, Sweden, Switzerland, United Kingdom. **Eastern Europe :** Albania, Belarus, Bosnia and Herzegovina, Croatia, Czech Republic, Estonia, Greece, Hungary, Latvia, Lithuania, Macedonia, Moldova, Montenegro, Poland, Romania, Russia, Serbia, Slovakia, Slovenia, Ukraine. **Middle East/Africa :** Turkey, Bahrain, Kuwait, Oman, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates, Yemen, Iraq, Israel, Jordan, Lebanon, Syria, Iran, Cyprus, North Africa, Sub-Saharan Africa.
Latin America	Argentina, Bolivia, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominican Republic, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexico, Nicaragua, Panama, Paraguay, Peru, Puerto Rico, Uruguay, Venezuela.
North America	USA, Canada.

Source : IDATE, Le marché mondial des contenus numériques, Juin 2015.

Annexe 4 : Le poids de la fiscalité dans le choix du pays d'établissement des Services de Médias Audiovisuels à la Demande (SMAD)

La fiscalité en matière d'impôt sur la consommation et d'impôt sur les sociétés est un facteur déterminant pour l'implantation des éditeurs de services de médias audiovisuels nord-américains en Europe, tout du moins en ce qui concerne le centre de perception des recettes générée par l'activité dans la zone. La direction opérationnelle peut pour sa part être implantée dans un centre urbain situé dans un marché majeur, en premier lieu le Royaume-Uni, la France ou les Pays-Bas pour des raisons linguistiques.

Parmi les pays européens, l'Irlande, le Luxembourg et les Pays Bas sont les plateformes privilégiées par les acteurs nord-américains. Plusieurs raisons motivent ces choix :

- un taux de TVA attractif ;
- un taux d'imposition sur les bénéfices des sociétés bas ;
- un corpus législatifs permettant la mise en place de dispositifs d'optimisation fiscale.

Le critère de la TVA

La taxe sur la valeur ajoutée appliquée à un service de médias audiovisuels est celle du pays d'implantation de l'éditeur. En d'autres termes, le taux appliqué au prix TTC d'une transaction réalisée par un consommateur français sur une plateforme dont l'adresse de facturation est située au Royaume-Uni est le taux britannique.

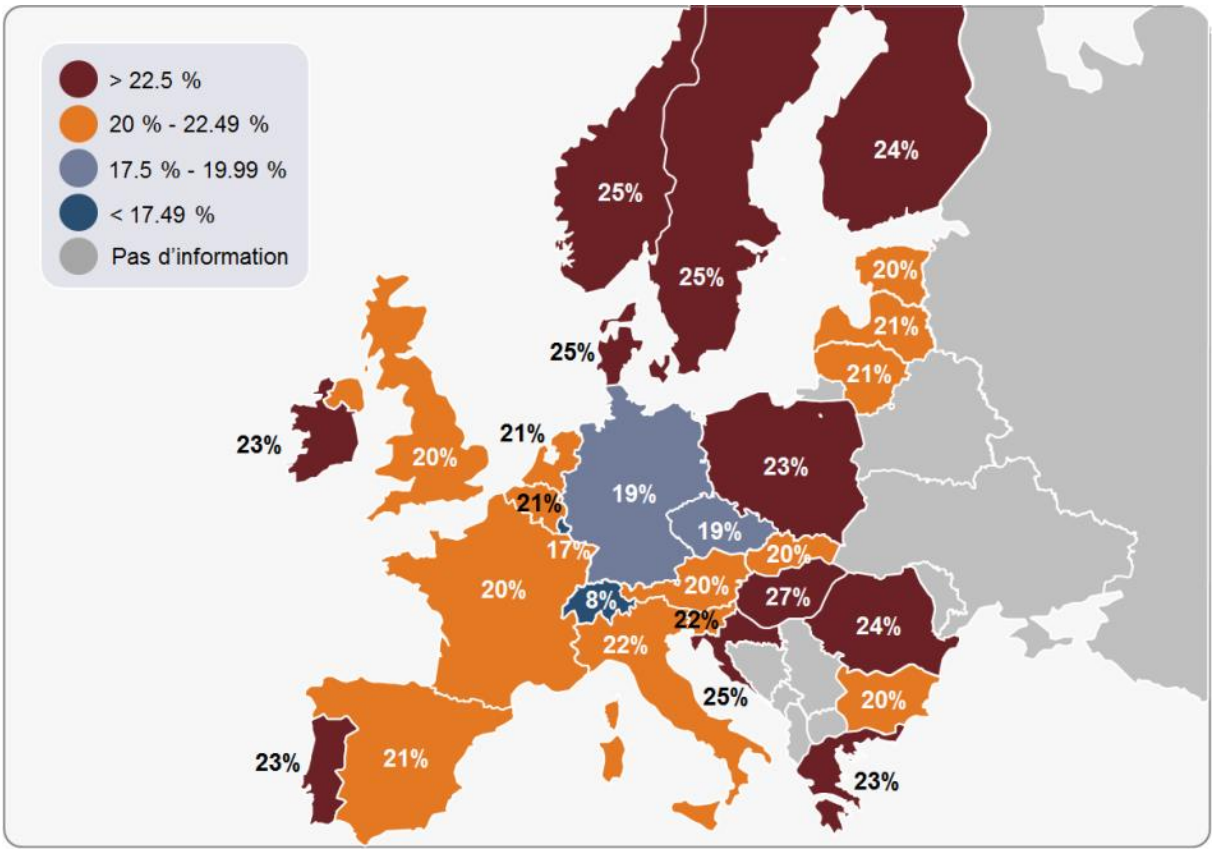
En Europe, deux pays se démarquent par un taux de TVA remarquablement bas : la Suisse (8 %) et le Luxembourg (17 %) où la société iTunes S.à r.l. est installée et où le siège européen de Netflix étant implanté jusqu'au début de l'année 2015. Un taux de TVA bas permet de déployer une stratégie d'avantage par les prix et/ou d'accroître la marge sur le produit des activités :

- Toutes choses égales par ailleurs, un éditeur installé au Luxembourg ou en Suisse pourra vendre ou louer un même contenu moins cher qu'un éditeur implanté en France et dégager une marge équivalente.
- Les bénéfices réalisés par un éditeur implanté au Luxembourg ou en Suisse pour la vente d'un accès à un titre à l'unité ou à un service en ligne pour la somme de 10 EUR seront supérieurs à ceux réalisés par un éditeur domicilié en France proposant une offre équivalente au même prix, toutes choses égales par ailleurs.

Le seul critère de la TVA n'est pas toujours suffisant pour décider de l'implantation d'un éditeur de service(s) de médias audiovisuels. Ainsi Netflix, qui avait installé son siège européen au Luxembourg à l'époque de son arrivée sur le vieux continent en 2012 a décidé de le relocaliser aux Pays-Bas en mars 2015 pour d'autres raisons d'ordre fiscal également. Par ailleurs, les services de médias audiovisuels ciblant les marchés nordiques (Finlande, Norvège, Suède) possèdent presque tous leur siège social à Stockholm en Suède, même celui coédité par l'acteur nord-américain HBO. Notons que des taux réduits sont appliqués aux services de télévision payants et à la redevance audiovisuelle dans pays d'Europe dont : la France (10 % pour les services de télévision à péage et 2.1 % pour la redevance audiovisuelle), l'Italie (4 % pour la redevance audiovisuelle), le Luxembourg (3 % pour les services de télévision à péage), l'Autriche (10 % pour les services de télévision à péage et pour la redevance audiovisuelle), et la Pologne (8 % pour les services de télévision à péage).

Ci-dessous une carte décrivant le montant des taux de TVA standards par pays européen.

Taux de TVA applicables aux 1er septembre 2015

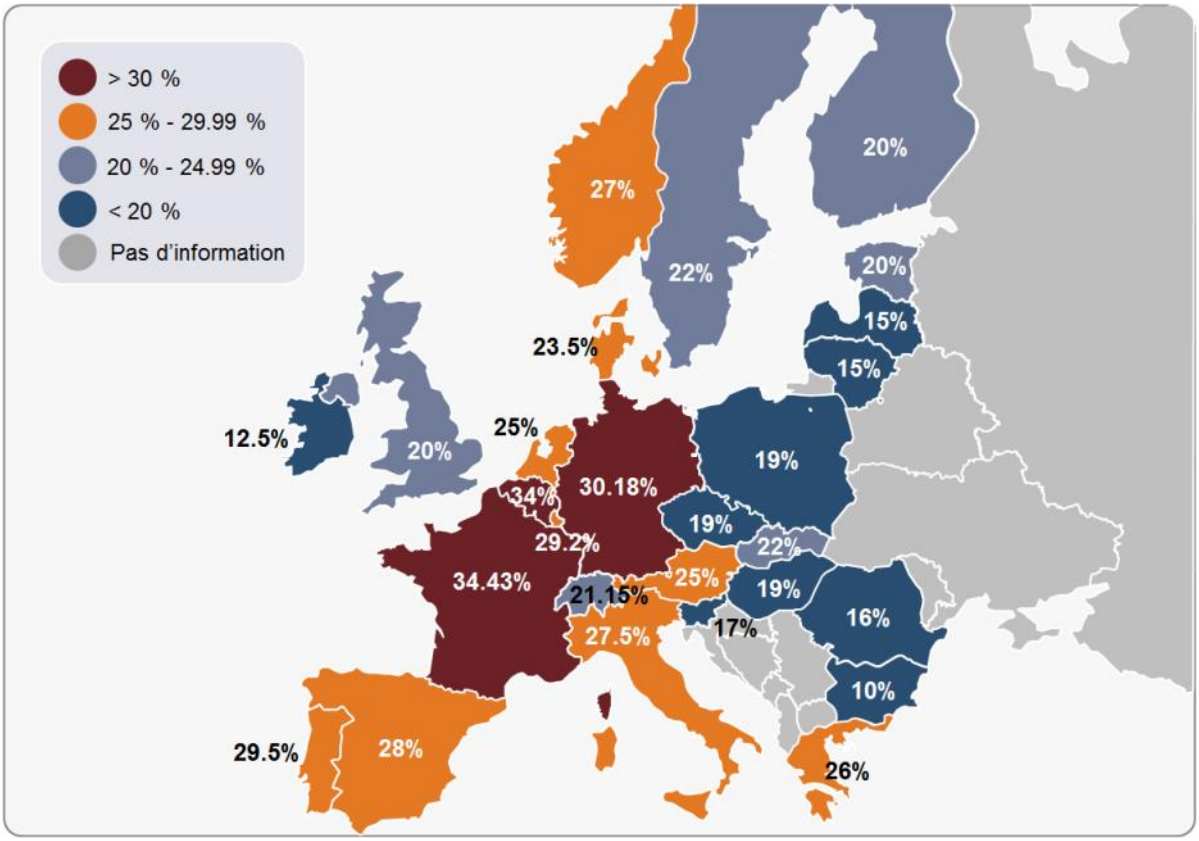


Source : IDATE, 2015 selon la Commission Européenne.

L'impôt sur les sociétés

Deuxième critère fiscal déterminant pour décider de l'implantation d'une société d'édition en Europe : le montant de l'impôt sur les revenus des sociétés. Il peut être perçu par une institution centrale ou en partie dû à l'état central et aux autorités régionales. C'est notamment le cas dans les États fédéraux comme l'Allemagne ou la Suisse. En Europe, plusieurs pays se démarquent par un taux d'IS remarquablement bas : la Bulgarie, qui possède le taux le plus bas de la zone (10 %) mais reste isolée des marchés majeurs d'Europe de l'Ouest, la Lituanie et la Lettonie (15 %), et enfin l'Irlande où sont domiciliées la plupart des centres de perception des géants américains de l'Internet tels qu'Apple, Google et Microsoft. Le taux d'IS joue directement sur les bénéfices que les éditeurs peuvent tirer de l'exploitation d'un service de médias audiovisuels distribué dans plusieurs pays européens. A chiffre d'affaires égal, le résultat net d'une société implantée en Irlande sera supérieur à celui d'une société implantée en France, en Allemagne ou en Belgique ou les taux d'imposition sur les revenus des sociétés sont parmi les plus hauts. Ci-après une carte décrivant le montant des taux standards de l'impôt sur les revenus des sociétés par pays européen. Notons que des régimes particuliers peuvent exister.

Taux de TVA applicables aux 1er septembre 2015



Source : IDATE, 2015 selon l'OCDE.

Les dispositifs d'optimisation fiscale

Les critères de TVA et d'IS pris à part ne suffisent pas toujours à justifier le lieu d'implantation d'un éditeur de service(s) de médias audiovisuels nord-américain au niveau continental. Les acteurs de grande envergure, dont Apple, Google ou encore Microsoft tirent plus fortement avantage des régimes fiscaux locaux afin de créer des montages optimisés, réduisant au minimum l'impôt sur les recettes générées. Le système dit du "double irlandais", souvent couplé au "sandwich hollandais", est le modèle le plus courant.

Innové par Apple, le système du "double irlandais" et du "sandwich hollandais" met à contribution plusieurs spécificités fiscales locales :

- l'Irlande possède un taux d'imposition sur les revenus des entreprises de 12.5 %, soit l'un des plus bas en Europe ;
- une société domiciliée en Irlande échappe à l'impôt sur les bénéfices irlandais si sa direction opérationnelle est située à l'étranger ;
- en Irlande, les redevances liées à l'exploitation d'un droit de propriété sont totalement exemptées d'imposition si elles sont transférées à l'intérieur de l'Union européenne ;
- les reversements des sociétés installées aux Pays-Bas à leur maison mère étrangères ne sont pas imposées ;
- il n'existe pas d'impôt sur les revenus des entreprises dans les paradis fiscaux tels que les Bermudes, les Bahamas ou les Iles Cayman.

En plus du siège social du groupe situé aux Etats-Unis, la stratégie d'optimisation fiscale du double irlandais et du sandwich hollandais implique trois sociétés européennes plus une dernière, généralement située dans un paradis fiscal.

Le système peut être décomposé en 5 étapes :

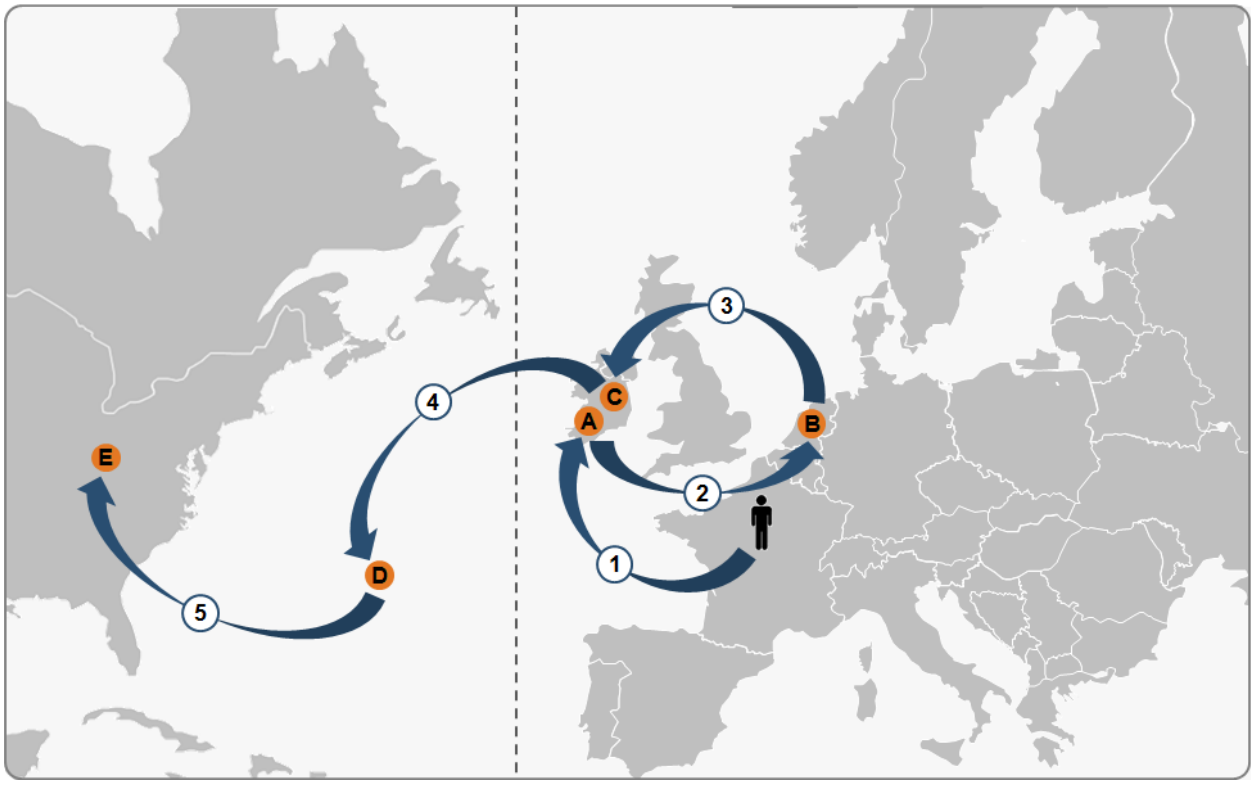
1. Une première société A est domiciliée en Irlande. Elle a pour rôle de percevoir les recettes des ventes pour l'Europe ou l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique (EMEA).
2. Une société B, domiciliée au Pays-Bas, a pour seul rôle de servir d'intermédiaire entre la société A et la société C. Il ne s'agit que d'une "boîte au lettre", qui ne compte généralement aucun employé. Toutes les transactions sont réalisées de façon dématérialisée.

3. Une société C installée elle aussi en Irlande (le double irlandais) est concessionnaire des marques et des brevets de sa maison mère nord-américaine. En contrepartie, elle lui reverse une redevance appelée prix de transfert, validée par l'administration américaine, dont le montant est fixé le plus bas possible pour limiter la charge fiscale aux Etats-Unis.

4. Une société D, domiciliée dans un paradis fiscal, assure légalement la direction opérationnelle de la société C située en Irlande.

5. Finalement, le siège social du groupe situé aux Etats-Unis (E) peut choisir de rapatrier les capitaux stockés dans ces paradis fiscaux. Les transferts de bénéfices de l'étranger vers le territoire américain ne sont taxés qu'entre 4 % et 5.25 % (*Tax holiday*), contre 35 % en temps normal. L'administration américaine a choisi ce type de réglementation favorable aux grandes entreprises afin de favoriser le retour des bénéfices aux États-Unis plutôt que leur immobilisation à l'étranger.

Illustration de la stratégie du "Double Irlandais" et du "Sandwich Hollandais"



Source : IDATE 2015

Sous pression de la Commission européenne, Dublin a annoncé la fin du double irlandais à l'occasion de son projet de loi de finances pour 2015. Depuis le 1er janvier 2015, les entreprises enregistrées en Irlande doivent également être résidents fiscaux. Cependant, cette nouvelle législation ne s'applique qu'aux entreprises nouvellement implantées. Les sociétés déjà installées ont jusqu'à 2020 pour régulariser leur situation.

L'exemple de Google Inc.

La société Google US Inc. concède ses droits de propriété intellectuelle à sa filiale Google Ireland Holdings, une société de droit irlandais, qui verse une redevance à Google US Inc. Google Ireland Holdings échappe à l'impôt sur les bénéfices irlandais au motif que son centre de management est basé aux Bermudes. Google Ireland Holdings Ireland est la maison mère d'une filiale appelée Google Ireland Limited installée à Dublin. Cette filiale emploie près de deux mille personnes et capte l'ensemble du chiffre d'affaires de Google pour l'Europe dont la France, le Moyen-Orient et l'Afrique. Google Ireland Limited devient sous-concessionnaire des droits de propriété intellectuelle détenus par Google Ireland Holdings en contrepartie d'une redevance qui transite par une société néerlandaise : Netherlands Holdings BV. L'ensemble des bénéfices réalisés par Google Ireland Holding sont enfin renvoyés à sa société mère installée aux Bermudes.

Du fait des différences entre le code des impôts irlandais et le code des impôts américain, une société comme Google est considérée comme une société irlandaise du point de vue du fisc américain et comme une société des Bermudes du point de vue du fisc irlandais. Selon le sénateur Philippe Marini, près de 99.8 % des bénéfices réalisés à Dublin sont perçus par la société située aux Bermudes.

Annexe 5 : Description du service HBO Nordic

Présentation générale du service

HBO Nordic est le service de vidéo à la demande de la chaîne nord-américaine HBO pour la Suède, la Norvège, le Danemark et la Finlande. Il permet d'accéder aux séries en cours 24 heures après leur diffusion aux États-Unis, dans une version sous-titrée dans la langue du pays. Par ailleurs les abonnés à HBO Nordic peuvent accéder à un catalogue de 3 500 épisodes de séries, films, documentaires et spectacles de Stand-up enregistrés.

Présentation de la maison-mère

Home Box Office, Inc.

One Time Warner Center, New York, NY 10019-8016.

Lancée en 1972, HBO est la première chaîne de télévision payante de l'histoire à avoir adopté un positionnement premium. A ce titre, elle a été le modèle de la plupart des services du genre à travers le monde, dont Canal+ en France. Son offre était initialement centrée sur les films de cinéma en première exclusivité avant de s'orienter largement vers la diffusion de séries originales à partir de 1993. En plus des fictions, HBO diffuse également des documentaires, des matches de boxe, des concerts et des spectacles de Stand-up, très populaires aux Etats-Unis. Depuis 1980, la société Home Box Office Inc. édite également la chaîne CINEMAX, dont la grille est essentiellement composée de films de catalogue.

A partir de 1991, HBO et CINEMAX deviennent les premières à décliner leur offre de contenus en plusieurs canaux thématiques. Aujourd'hui, les bouquets HBO et CINEMAX comptent respectivement 7 et 8 chaînes distribuée via le câble, le satellite et l'IPTV aux Etats-Unis.

Détail des chaînes HBO et CINEMAX

Conjointement à ses chaînes, HBO éditent plusieurs services de vidéo à la demande :

- HBO on Demand qui permet aux abonnés HBO d'accéder à un catalogue de films à la demande sur réseaux filaires managés.
- HBO GO est un service de vidéo à la demande OTT qui incluent la télévision de rattrapage des chaînes HBO ainsi qu'un catalogue de 1 000 heures de programmes incluant les saisons passée des séries en cours de diffusion, des séries passées en version intégrale et des films de catalogue. Ce service est réservé aux abonnés aux chaînes linéaires HBO.
- Lancé en mars 2015, HBO NOW est l'équivalent de HBO GO en termes d'offre. Ce service est cependant destiné aux non-abonnés.
- HBO Nordic.

En plus de services de contenu, Home Box Office Inc. a développé des activités de production audiovisuelle, d'édition de vidéogrammes et de merchandising.

Home Box Office, Inc. est une filiale à 100 % de Time Warner Inc., qui possède également les Studios Warner Bros. et l'éditeur de chaînes thématiques Turner Broacasting.

Date de lancement du service

Le lancement de HBO Nordic a eu lieu en décembre 2012 dans les quatre marchés couverts.

HBO NORDIC

Organisation et localisation des activités européennes

Le service HBO Nordic est édité par la société HBO Nordic AB. , une coentreprise de HBO Inc. et de Parsifal International dont le siège social est située à Stockholm (HBO Nordic AB., Kungsträdgårdsgatan 20, 111 47, Stockholm, Sweden).

Disponibilité du service

HBO Nordic est accessible à partir des mêmes terminaux au Danemark, en Finlande, en Norvège et en Suède :

-accessibilité sur un réseau managé : Teliasonera IPTV

-accessibilité sur le téléviseur via Internet ouvert :

- Smart TV : Samsung
- Consoles de jeux de salon : Xbox 360 + Xbox One, PS3 + PS4
- Passerelles multimédia : Apple TV (*via* Airplay uniquement), Google Chromecast
- Lecteurs DVD Blu-ray : Samsung

-accessibilité sur les écrans compagnons :

- Ordinateurs : PC et Mac
- Smartphones : iPhone, smartphones Android
- Tablettes : iPad
- Lecteurs multimédia : Non
- Consoles de jeux portables : Non.

Présentation du Catalogue

L'offre de contenu est en grande partie la même dans les quatre marchés desservis. La disponibilité des titres peut varier en fonction des droits cédés au niveau local.

Elle comprend l'accès aux derniers épisodes des séries originales de HBO 24h après leur diffusion aux États-Unis en version sous-titrée ainsi qu'un catalogue d'environ 3 500 titres incluant :

les épisodes des saisons passées des séries en cours ;
des séries HBO en version intégrale ;
des séries de chaînes concurrentes qui ne sont pas diffusées dans les pays nordiques (Starz notamment) ;
environ 600 films de cinéma (principalement des films sortis au cinéma il y a trois ans ou plus) ;
des documentaires et des spectacles de Stand-up enregistrés en faible quantité.

Principaux fournisseurs de contenus

Warner Bros., Warner Television, HBO, Starz.

Langue(s) utilisée(s)

L'internaute peut choisir la langue utilisée sur l'interface : anglais, danois, finnois, norvégiens ou suédois.

Les programmes sont disponibles en version originale sous-titrée uniquement.

Options

Lecture hors connexion ☐

Accès multi-profils ☐ jusqu'à 4 utilisateurs simultanés

SD ☒ HD ☒ UHD ☐

Description des interfaces de visionnage

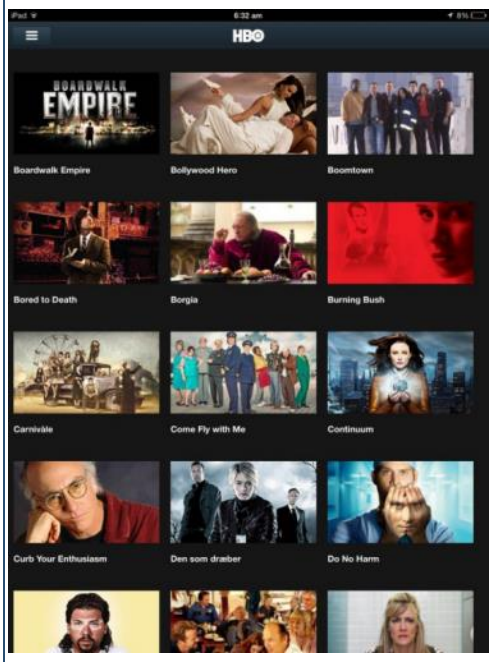
L'interface est la même pour les quatre pays couvert. Le site d'HBO Nordic est en .com (hbonordic.com). La géolocalisation permet de déterminer la langue par défaut et de filtrer les contenus dont les droits sont détenus par des diffuseurs locaux.

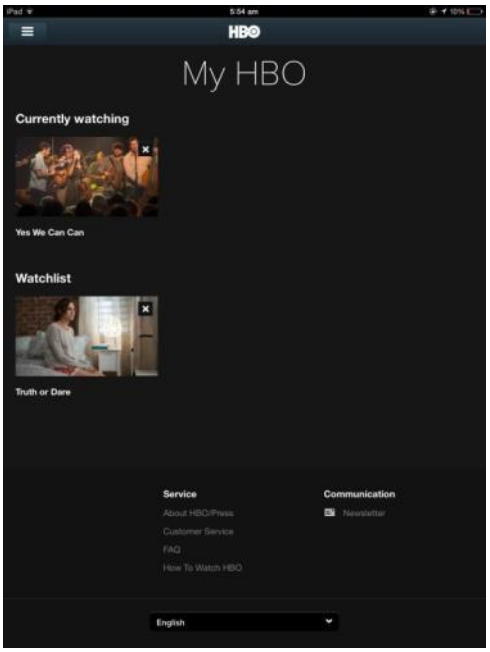
Description de l'outil de personnalisation / de recommandation

HBO Nordic ne possède pas d'outil de recommandation. La rubrique "my HBO" comprends uniquement les contenus visionnés récemment ainsi que les titres ajoutés par l'utilisateur à sa "watchlist".

Le reste des contenus est présenté par catégories (Séries, films, documentaires et spectacles) et classé par ordre alphabétique.

Illustration du menu "série" de HBO Nordic sur iPad Illustration de la rubrique "My HBO" sur iPad





Source : televisedrevolution.com

Tarification du service

Danemark	129 DKK par mois ou 79 DKK par mois sur la base d'une souscription annuelle
Finlande	14.95 EUR par mois ou 9.95 EUR par mois sur la base d'une souscription annuelle
Norvège	129 NOK par mois ou 79 NOK par mois sur la base d'une souscription annuelle
Suède	129 SEK par mois ou 79 SEK par mois sur la base d'une souscription annuelle

Source : IDATE pour la DGMIC, 2015.

Annexe 6 : Les déclinaisons de la chaîne Canal+

Détail des 6 chaînes du bouquet Canal+

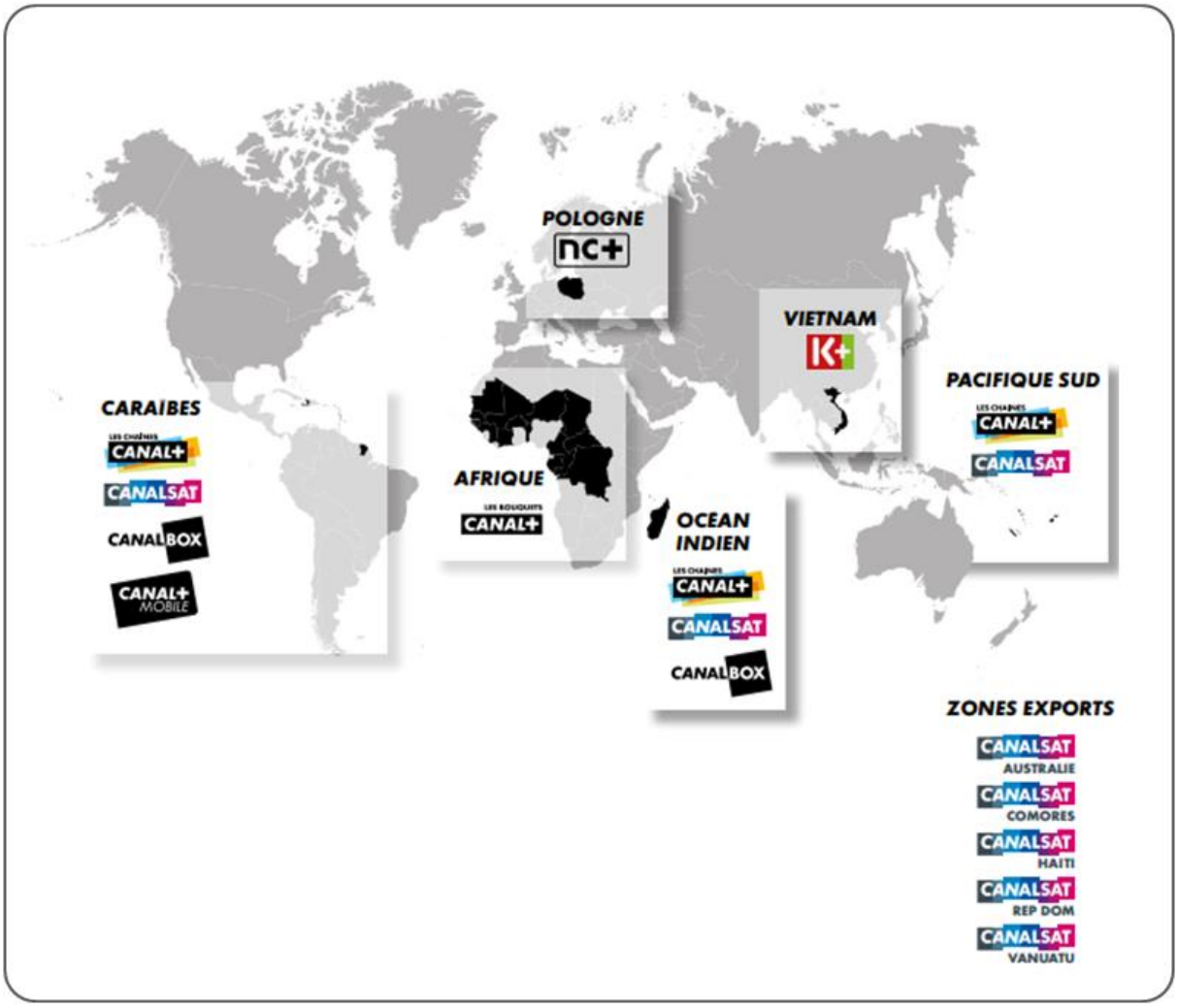
Nom de la chaîne	Logotype	Date de création	Thématique
Canal+	CANAL+	Lancement le 4 novembre 1984.	Généraliste
Canal+ Cinéma	CINEMA	Créée sous le nom de Canal+ Jaune le 27 avril 1996. Elle devient Canal+ Cinéma en 2003.	Cinéma
Canal+ Décalé	DECALE	Créée sous le nom de Canal+ Bleu le 27 avril 1996. Elle devient Canal+ Confort en 2003 puis Canal+ Décalé en 2005.	Chaîne+1 (déclinaison temporelle)
Canal+ Sports	SPORT	Créée sous le nom de Canal+ Vert le 31 août 1998. Elle devient Canal+ Sport en 2003.	Sport
Canal+ family	family	Lancement le 20 octobre 2007.	Généraliste/jeunesse
Canal+ Séries	SERIES	Lancement le 21 septembre 2013.	Fiction TV

Source : JOLIN Alexandre

Annexe 7 : Le développement de l'activité du Groupe Canal+ à l'international

Grâce à sa filiale Canal+ Overseas, le Groupe Canal+ est le premier opérateur de télévision payante dans les pays et territoires francophones, notamment en Afrique et en Outre-mer. Le Groupe Canal+ a par ailleurs développé des activités de télévision payante en Pologne et au Vietnam à travers les marques Cyfra+/NC+ et K+.

Localisation des activités de distribution du groupe Canal+ à l'international



Source : http://www.canalplusgroupe.com/uploads/pressRelease/press_release_2182.pdf. Page consultée le 15/10/2015.

Annexe 8 : Disponibilité des meilleures ventes de livres dans les offres des principaux magasins de livres numériques et librairies en ligne au Royaume-Uni en 2015

	Meilleures ventes sur Amazon 2015	Classement des 10 meilleures ventes de l'année 2014 selon the Guardian	Classement des 10 meilleures ventes de tous les temps selon the Guardian	Classement des 10 auteurs les plus vendus de la décennie selon The Telegraph
1	Ella Woodward – Deliciously Ella : Awesome ingredients, incredible food that you and your body will love	Guinness World Records 2015	Dan Brown – The Da Vinci Code	J.K. Rowling
	Av. : × ●	Av. : × ×	Av. : × ● ×	Av. : ● ● ●
2	Paula Hawkins – The Girl on the Train	David Walliams – Awful Auntie	J.K. Rowling – Harry Potter and the Deathly Hallows	Roger Hargreaves
	Av. : × ● ×	Av. : × ●	Av. : ● ● ●	Av. : ● ●
3	E.L. James – Fifty Shades of Grey	Jeff Kinney – The Long Haul: Diary of a Wimpy Kid	J.K. Rowling – Harry Potter and the Philosopher's Stone	Dan Brown
	Av. : × ● ×	Av. : × ●	Av. : ● ● ●	Av. : × ● ●
4	Amelia Freer – Eat. Nourish. Glow.: 10 easy steps for losing weight, looking younger & feeling healthier	Lynda Bellingham – There's Something I've Been Dying To Tell You	J.K. Rowling – Harry Potter and the Order of the Phoenix	Jacqueline Wilson
	Av. : × ● ×	Av. : × ● ×	Av. : ● ● ●	Av. : × ● ●
5	Harper Lee – Go Set a Watchman	Zoe Sugg – Girl Online	E.L. James – Fifty Shades of Grey	Terry Pratchett
	Av. : × ● ×	Av. : × ● ×	Av. : × ● ×	Av. : × ● ●
6	Mary Berry – Mary Berry's Absolute Favourites	Gillian Flynn – Gone Girl	J.K. Rowling – Harry Potter and the Goblet of Fire	John Grisham
	Av. : × ●	Av. : × ● ×	Av. : ● ● ●	Av. : × ● ×
7	Emma Healey – Elizabeth is Missing	Jamie Oliver – Jamie's Comfort Food	J.K. Rowling – Harry Potter and the Chamber of Secret	Richard Parsons
	Av. : × ● ●	Av. : × ×	Av. : ● ● ●	Av. : × ●
8	Jasmine Hemsley – The Art of Eating Well	Boris Johnson – Churchill Factor	J.K. Rowling – Harry Potter and the Prisoner of Askaban	Danielle Steel
	Av. : × ●	Av. : × ● ×	Av. : ● ● ●	Av. : × ● ×
9	Harper Lee – To Kill A Mockingbird	Guy Martin – My Autobiography	Dan Brown – Angels and Demons	James Patterson
	Av. : × ● ×	Av. : × ●	Av. : × ● ●	Av. : × ● ×
10	Jessie Burton – The Miniaturist	Tom Kerridge – Best Ever Dishes	J.K. Rowling – Harry Potter and the Half Blood Prince	Enid Blyton
	Av. : × ● ×	Av. : × ●	Av. : ● ● ●	Av. : × ● ×

UK bestselling books for 2015: http://www.amazon.co.uk/gp/bestsellers/2015/books/ref=zg_bsar_cal_ye ; excluding colouring books.

UK top 10 bestselling books of 2014: http://www.theguardia n.com/books/2014/dec/23/readers-turn-over-new-leaf-celebrity-memoirs-slip-out-booksellers-top-10

UK top 100 bestselling books of all time: http://www.theguardian.com/news/datablog/2012/aug/09/best-selling-books-all-time-fifty-shades-grey-compare

UK bestselling authors of the decade: http://www.telegraph.co.uk/culture/books/6866648/Bestselling-authors-of-the-decade.html

Color code : ● Amazon Kindle Unlimited ; × Amazon.com (vente à l'unité); ● Apple iBooks ; × iTunes Store (vente à l'unité); ● Oysters Unlimited × Oysterbooks (vente à l'unité).

Convergence numérique et convergence des stratégies de groupe des éditeurs de chaînes de télévision traditionnels en Europe : vers une redéfinition des modèles d'affaires des éditeurs de services de médias audiovisuels historiques

Résumé : Nous étudions les stratégies de groupe des éditeurs de chaînes de télévision gratuites et payantes historiques, contraintes par les évolutions rapides et structurelles induites par la convergence numérique. Nous structurons notre démonstration en quatre grandes parties suivant une approche stratégique de tradition descriptive, principalement inspirée par l'école de l'environnement. Au cours des trois premières parties, nous exposerons et débâterons des mutations d'un environnement général que nous aborderons à travers trois dimensions : une dimension technologique, une dimension sociale et une dimension économique et réglementaire qui sera également l'occasion d'étudier les effets de l'environnement général sur les sphères industrielles et concurrentielles. Au cours d'une quatrième partie plus opérationnelle, nous décrivons les stratégies de diversification menées par plusieurs éditeurs de chaînes, en nous concentrant sur les activités relatives à l'édition de services de vidéo. Ce faisant, nous pensons pouvoir démontrer que les stratégies de groupe et les modèles d'affaires des éditeurs de chaînes commerciales et des éditeurs de chaînes payantes européens tendent à converger vers un modèle unique.

Mots clés: Télévision, Modèle d'affaires, Stratégie, Vidéo à la demande, Produits culturels, Nouveaux Médias, Convergence.

The evolution of corporate strategies and business models of traditional TV channel publishers in a convergent environment in Europe

Summary: We study corporate strategies lead by both free-to-air and pay channels publishers following rapid and structural changes brought by the digital convergence. We structure our work into four main sections following a strategic approach of descriptive tradition, mainly inspired by the environment school. In the first three parts, we will discuss the mutations of the external environment through three dimensions: a technological dimension, a social dimension and an economic & regulatory dimension which will also be the opportunity to study the question of value chain restructuration and competition. In a last part, we aim to describe the diversification strategies pursued by a sample of five European TV channel publishers, focusing on activities related to on demand video services. Doing so, we're looking to prove that both corporate strategies and business models of free-to air and pay TV channels publishers tend to converge towards a single model.

Key words: Television, Business Models, Strategy, On demand video, Cultural goods, New Media, Convergence.

ED 267 – Arts & Médias.

Centre Bièvre - 3e étage, porte B 1 rue Censier
75005 Paris