

# MEMOIRE

Présenté en vue de l'obtention du Master en Ingénieur de gestion, à finalité Advanced Management

Disruption dans la chaîne de valeur de l'audiovisuel :  
comment une chaîne de télévision peut-elle encore  
créer et capturer de la valeur ?

Par Nicolas Portnoy-Kischinevzky

Directeur : Professeur Nicolas van Zeebroeck  
Assesseur : Professeur Jean-Pierre Bizet

Année académique 2015 - 2016

## Remerciements

Merci aux Professeurs Nicolas van Zeebroeck et Jean-Pierre Bizet pour leurs visions, pour leur confiance, et pour avoir accepté de m'accompagner dans un domaine qui me tient à cœur.

Merci à Bibiane Godfroid, Boris Portnoy, Daniel Weekers, Didier Lefèvre, Jean-Paul Philippot, Stefan De Keyser, Stéphane Rosenblatt, Stéphanie Röckmann, Thierry Geerts, Thierry Tacheny, Valérie Lardinois et Vincent de Dorlodot pour leur temps et les entretiens passionnants qu'ils ont acceptés de m'accorder.

Merci à Jean-Charles-Antoine Battaille pour les inspirantes conversations, à Marine du Jardin pour les nombreuses relectures.

Merci à ma mère, à ma sœur, à mon père, et à tous mes amis, liés de près ou de loin, pour leur soutien sans faille.

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Introduction.....</b>   | <b>6</b>  |
| 1.1.    Méthode .....   | 7         |
| <b>Partie 1 : Disruption dans la chaîne de valeur de l'audiovisuel.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>2. La télévision aux Etats-Unis et en Europe .....</b>                     | <b>9</b>  |
| 2.1.    La télévision américaine.....   | 9         |
| 2.1.1.  Les networks .....  | 9         |
| 2.1.2.  Les stations.....   | 10        |
| 2.1.3.  Le câble.....   | 11        |
| 2.2.    La télévision en Europe.....  | 12        |
| 2.3.    De l'hertzien à l'IPTV.....   | 14        |
| <b>3. L'écosystème de la télévision .....</b>                                 | <b>16</b> |
| 3.1.    La chaîne de valeur de l'audiovisuel .....                            | 16        |
| 3.1.1.  Producteurs.....  | 16        |
| 3.1.2.  Editeurs .....  | 21        |
| 3.1.3.  Distributeurs .....   | 23        |
| 3.1.4.  Opérateurs .....  | 24        |
| 3.1.5.  Equipementiers.....   | 26        |
| 3.2.    La télévision projetée dans <i>l'Ecosystem Layer Model</i> .....      | 28        |
| 3.2.1.  Un modèle en plusieurs couches.....                                   | 28        |
| 3.2.2.  Relations entre les couches.....                                      | 33        |
| 3.2.3.  Relations à l'intérieur des couches .....                             | 35        |
| 3.2.4.  L'environnement de cet écosystème.....                                | 35        |
| 3.2.5.  Conclusion .....  | 37        |
| 3.3.    Barrières à l'entrée et innovation .....                              | 37        |
| 3.3.1.  Convergence.....  | 39        |
| 3.3.2.  Modifications des barrières dans la chaîne de valeur.....             | 40        |
| 3.3.3.  Plateformes .....   | 42        |
| 3.4.    Conclusion.....   | 45        |
| <b>4. Evolution des habitudes de consommation de contenu audiovisuel.....</b> | <b>46</b> |
| 4.1.    De passive et sédentaire, la consommation devient active et mobile    | 47        |
| 4.2.    Mises en garde sur les critères de mesure .....                       | 48        |
| 4.3.    Le temps de vision.....   | 49        |
| 4.4.    La fragmentation des terminaux .....                                  | 52        |

|  |   |            |
|--|---|------------|
| 4.5.   | Conclusion.....   | 53         |
| <b>5.</b>  | <b>Le modèle d'affaires de la télévision.....</b>   | <b>55</b>  |
| 5.1.   | Le modèle d'affaires s'effrite.....   | 56         |
| 5.1.1.   | Fragmentation de l'audience.....  | 56         |
| 5.1.2.   | Saturation du marché publicitaire.....  | 59         |
| 5.1.3.   | Augmentation des coûts.....   | 60         |
| <b>Partie 2 : Comment une chaîne de télévision peut-elle encore créer et capturer de la valeur ? .....</b> |   | <b>63</b>  |
| <b>6.</b>  | <b>Création de valeur dans l'économie numérique .....</b>   | <b>64</b>  |
| 6.1.   | Contexte de consommation et approche systémique.....  | 64         |
| 6.2.   | L'économie de l'accès à l'expérience personnalisée .....  | 66         |
| 6.3.   | La « longue traîne ».....   | 71         |
| 6.4.   | Les modèles d'affaires de Netflix et de YouTube .....   | 74         |
| 6.5.   | Conclusion.....   | 76         |
| <b>7.</b>  | <b>Resource-Based View .....</b>  | <b>78</b>  |
| 7.1.   | Les ressources d'une chaîne de télévision .....   | 79         |
| 7.1.1.   | Les ressources clés .....   | 80         |
| 7.1.2.   | Les ressources clés ébranlées.....  | 82         |
| 7.2.   | Conclusion.....   | 85         |
| <b>8.</b>  | <b>Scénarii de développement .....</b>  | <b>86</b>  |
| 8.1.   | Intégration verticale.....  | 86         |
| 8.1.1.   | Intégration verticale de la production.....   | 88         |
| 8.1.2.   | Intégration verticale de la distribution.....   | 94         |
| 8.2.   | Pur agrégateur de contenus.....   | 96         |
| 8.3.   | Digital .....   | 99         |
| 8.3.1.   | Disponibilité des contenus linéaires dans l'environnement non-linéaire : les plateformes propres OTT..... | 100        |
| 8.3.2.   | Agrégation et monétisation de vidéos en ligne.....  | 106        |
| 8.4.   | Conclusion.....   | 109        |
| <b>9.</b>  | <b>Conclusion .....</b>   | <b>114</b> |
| <b>10.</b>   | <b>Bibliographie.....</b>   | <b>118</b> |
| <b>11.</b>   | <b>Annexes .....</b>  | <b>122</b> |

|  |     |
|--|-----|
| 11.1. Le palmarès des sociétés européennes de production pour la télévision.....                                 | 122 |
| 11.2. Liste des distributeurs en Belgique.....   | 122 |
| 11.3. Comparaison 2010-2013 du temps moyen de consommation de vidéo en fonction du média.....                    | 123 |
| 11.4. Diversification des revenus de RTL Group.....  | 124 |
| 11.5. Comparaison de la dépendance publicitaire entre RTL Group et ProSiebenSat.1.....                           | 124 |
| 11.6. Entretien avec Bibiane Godfroid, Directrice Générale chargée des contenus chez Newen.....                  | 125 |
| 11.7. Entretien avec Daniel Weekers, CEO de Be TV et Administrateur chez VOO .....                               | 126 |
| 11.8. Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la Stratégie chez RTL Belgium .....                            | 128 |
| 11.9. Entretien avec Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF .....                                | 132 |
| 11.10. Entretien avec Stefan De Keyser, CEO de FremantleMedia Belgium .....                                      | 135 |
| 11.11. Entretien avec Stéphane Rosenblatt, Directeur Général de la Télévision chez RTL Belgium .....             | 136 |
| 11.12. Entretien téléphonique avec Stéphane Rosenblatt, Directeur Général de la Télévision chez RTL Belgium..... | 137 |
| 11.13. Entretien avec Stéphanie Röckmann, Director Content & Media chez Proximus.....                            | 138 |
| 11.14. Correspondance avec Thierry Geerts, Country Director de Google Belgium.....                               | 140 |
| 11.15. Entretien avec Thierry Tacheny, ex CEO de SBS Belgium, Consultant médias chez Divedia.....                | 141 |
| 11.16. Entretien téléphonique avec Thierry Tacheny, ex CEO de SBS Belgium, Consultant médias chez Divedia.....   | 143 |
| 11.17. Entretien téléphonique avec Valérie Lardinois, Directrice des acquisitions de la RTBF.....                | 143 |
| 11.18. Entretien avec Vincent de Dorlodot, General Counsel chez RTL Group.....                                   | 144 |

# 1. Introduction

Auparavant, les chaînes de télévision étaient les uniques sources de contenu audiovisuel pour des téléspectateurs passifs qui regardaient des programmes diffusés selon un ordre linéaire préétabli. Aujourd'hui, les contenus audiovisuels peuvent être accédés via une multitude de plateformes en ligne et consommés à la demande sur divers écrans. Avec un téléphone portable connecté à Internet, tout un chacun dispose à la fois d'une société de production et d'un téléviseur dans sa poche.

La chaîne de valeur de l'audiovisuel se voit ainsi disruptée par une économie nouvelle dans laquelle de nouveaux entrants, des plateformes en ligne, menacent les modèles d'affaires des chaînes de télévision. En effet, Internet a rendu poreuses les frontières de l'industrie. Des producteurs de contenu jusqu'aux consommateurs, la chaîne de valeur séquentielle de l'audiovisuel est ébranlée par l'arrivée des géants d'Internet qui aujourd'hui se rêvent en lauréats d'Hollywood.

Ainsi, à l'heure où l'offre est multipliée et où les coûts augmentent de façon structurelle, les chaînes de télévision généralistes sont à la recherche de relais de croissance afin d'assurer la pérennité de leurs stratégies. Autrement dit, dans le contexte de cette disruption dans la chaîne de valeur de l'audiovisuel, il convient de se demander comment les chaînes de télévision peuvent encore créer et capturer de la valeur.

Afin de comprendre les bouleversements de l'industrie et tenter d'apporter une réponse pour les chaînes de télévision, nous commencerons, dans un premier temps, par analyser le nouvel écosystème dans lequel les chaînes de télévision s'inscrivent et interagissent. Dans cet écosystème, nous verrons que les habitudes de consommation de contenu évoluent et que le modèle d'affaires des chaînes de télévision est déstabilisé.

Dans un second temps, nous analyserons, d'abord, le processus de création de valeur dans l'économie numérique et verrons que le rôle du consommateur est central. Ensuite, nous reviendrons aux fondamentaux d'une chaîne de télévision afin d'identifier les ressources clés grâce auxquelles un avantage concurrentiel peut être obtenu. Ainsi, nous évoquerons quatre scénarii possibles de développement pour que les chaînes de télévision continuent à créer et à capturer de la valeur : l'intégration verticale de la production, de la distribution, le modèle d'agrégateur pur de contenu et le digital.

## 1.1. Méthode

Nous avons fondé notre recherche sur des lectures théoriques et sur des cas majeurs de l'industrie, tout en consultant les rapports d'institutions pertinentes.

Ensuite, nous avons voulu apporter des éléments tangibles et recueillir le sentiment d'acteurs importants de l'industrie audiovisuelle. A cet égard, nous avons, d'une part, participé à des colloques liés à l'avenir des médias, et, d'autre part, rencontré des dirigeants d'entreprises majeures en Belgique, en France et en Europe, de tous les segments de la chaîne de valeur de l'audiovisuel, sans oublier les protagonistes de la disruption.

Entretiens avec :

- Bibiane Godfroid, Directrice Générale chargée des contenus chez Newen, ex Directrice des programmes de M6, de RTL-TVI, ex Vice Présidente Exécutive des chaînes du groupe Canal Plus, ex PDG de FremantleMedia France
- Boris Portnoy, producteur et ex CEO KNTV
- Daniel Weekers, CEO de BE TV et Directeur de la stratégie chez VOO
- Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium
- Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF
- Stefan De Keyser, CEO de FremantleMedia Belgium
- Stéphane Rosenblatt, Directeur Général de la Télévision chez RTL Belgium
- Stéphanie Röckmann, Director Content & Media chez Proximus
- Thierry Geerts, Country Director de Google Belgium
- Thierry Tacheny, consultant médias et CEO de Divedia, ex CEO SBS Belgium, ex Group Marketing Manager chez IP
- Valérie Lardinois, Directrice des acquisitions de la RTBF
- Vincent de Dorlodot, General Counsel de RTL Group

**Partie 1 :**

**Disruption dans la chaîne de valeur de l'audiovisuel**



## 2. La télévision aux Etats-Unis et en Europe

Pour bien comprendre l'environnement d'une chaîne de télévision, il est important d'expliquer les spécificités qui forgent les paysages audiovisuels américain et européen, le premier ayant aujourd'hui de l'influence sur le second.

### 2.1. La télévision américaine

La littérature définit l'année 1939 comme celle de la naissance de la télévision commerciale (financée, comme la radio, par la publicité) aux Etats-Unis (Bradley & Bartlett, 2007). Il s'agit, en effet, de la première retransmission télévisée par ondes hertziennes, certes pour une audience géographique limitée, d'un discours présidentiel : celui de Franklin D. Roosevelt à l'occasion de la foire internationale de New York (History.com, sd). Avant cela, la BBC, à Londres, et Paris Télévision avaient déjà entrepris quelques essais dans les années 1930, malheureusement interrompus par la guerre.

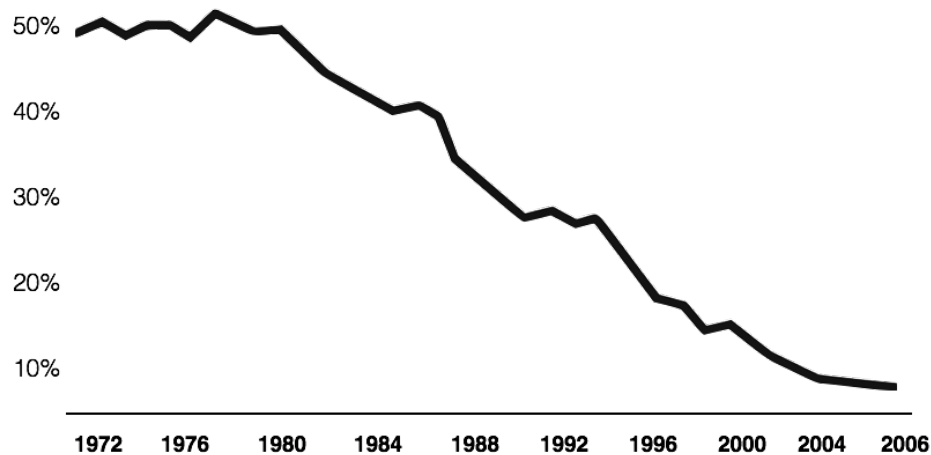
#### 2.1.1. Les networks

Les débuts de la télévision américaine sont fondamentalement associés à trois réseaux hertziens nationaux, appelés *broadcast networks*, dont le développement durant les années 1950 a forgé le paysage audiovisuel : American Broadcasting Corporation (ABC), Columbia Broadcasting System (CBS) et National Broadcasting Corporation (NBC). Par la suite arriveront notamment en 1986 la Fox Broadcasting Company (FOX), The CW en 2006, mais aussi, par exemple, les réseaux hispanophones (Telemundo en 1954 et Univision en 1986), éducatifs, religieux et bien d'autres.

Ces *networks* ont la particularité de proposer la diffusion nationale de leurs chaînes (NBC est le premier à diffuser de « côte à côte », d'Est en Ouest) et de regrouper un réseau de chaînes locales, les *stations*. A titre d'illustration, en 1970, CBS Television Network comptait 243 chaînes locales affiliées et 5 chaînes détenues par l'unité CBS Television Stations (History.com, sd).

Les « *big three* » (CBS, ABC, NBC) représentaient, jusque dans les années 1980, plus de 50% de l'audience sur la période de *prime time*<sup>1</sup>, avec des chiffres plus ou moins importants selon qu'il s'agisse de foyers câblés, non câblés ou abonnés à la télévision payante (Mousseau, 1985).

**Chute de l'audience sur les grand *networks* américains**  
Pourcentage de foyers américains qui regardent NBC, CBS et ABC en *prime time*



Source : Nielsen Media Research

Cependant, l'audience des trois pionniers s'est érodée au fil du temps. En effet, le nombre de *networks* n'a cessé d'augmenter, et en 1990, septante-neuf *networks* évoluaient aux Etats-Unis : des *broadcast networks* au *cable networks* (HBO par exemple) en passant par les réseaux satellitaires de *Direct Satellite Broadcasting*, le téléspectateur américain a vu l'offre de chaînes s'étendre, avec pour conséquence une fragmentation de l'audience (National cable & telecommunications association, sd).

## 2.1.2. Les stations

Les *stations* sont, quant à elles, des chaînes de télévision qui peuvent être indépendantes, faire partie d'un plus large groupe de chaînes ou être affiliées à un *network*. Dans ce dernier cas, celles-ci proposent certains programmes locaux et peuvent également reprendre le signal de la chaîne du *network* auquel elles appartiennent (selon une règle de la *Federal Communications Commission*, *Prime Time Access Rule*, qui limite à 3h la diffusion de programmes du *network* sur la *station* entre 19h et 23h) (Newcomb, 2013).

---

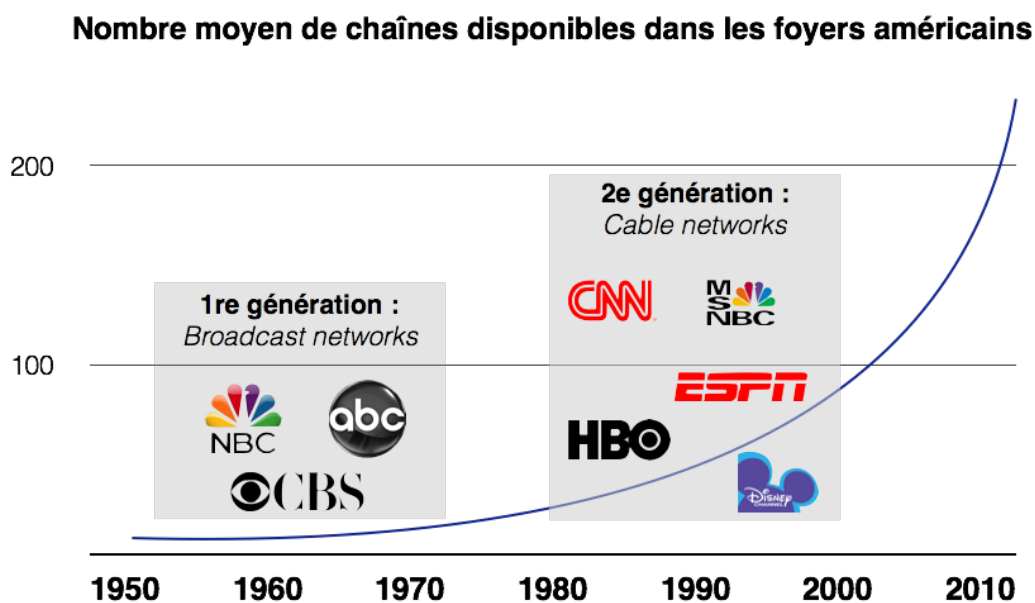
<sup>1</sup> *Prime time* : entre 19h et 23h, varie selon les pays

L'accord entre les *stations* et les *networks* consiste en une rétribution financière en contrepartie de la retransmission par le premier de programmes du second. Le restant de la grille est composé de programmes locaux d'information, de contenus achetés à des distributeurs indépendants ou à des studios hollywoodiens. Pour financer leurs opérations, les *stations* tirent donc leurs revenus de la publicité (locale et nationale) et de leur affiliation à un *network* (Mousseau, 1985).

### 2.1.3. Le câble

C'est en 1948 que naît la télévision par câble pour fournir un signal aux communautés qui ne reçoivent pas la télévision hertzienne (*broadcast television*). L'adoption de cette forme de transmission de la télévision se fera rapidement, car les 14.000 abonnés de 1950 se sont transformés en 16 millions de foyers américains à la fin des années 1970 (Bradley & Bartlett, 2007).

Les avancées technologiques ainsi que les dérégulations des années 1960 de la FCC ont permis au paysage audiovisuel américain de voir l'émergence de *networks* uniquement distribués par le câble, tels que Home Box Office (HBO) de Time Warner. Celui-ci a dès lors commencé à distribuer sa télévision payante aux câblo-opérateurs via satellite. Par la suite, les abonnés au câble ont pu commencer à s'abonner à d'autres réseaux : Disney Channel, Showtime et bien d'autres.



Source : adapté de Financial Presentation Deutsche Bank London IPO 2013, RTL Group

Aujourd'hui, les entreprises qui détiennent les *networks, stations* ainsi que certaines maisons de production et régissent donc le paysage audiovisuel américain sont des conglomérats tels que Comcast (NBC), Disney (ABC, ESPN), News Corp. (FOX), Time Warner (HBO, CNN, Warner Bros. Entertainment), VIACOM (MTV Networks, Paramount Pictures), et bien d'autres.

## **2.2. La télévision en Europe**

Avant la libéralisation du marché, les télévisions publiques régissaient les marchés audiovisuels nationaux en Europe. Entre autres, la BBC, ARD, ZDF, la RTBF, la RAI et l'ORTF étaient les seules chaînes de télévision et étaient financées par une redevance payée par les contribuables et par un subside du budget de l'Etat. Aujourd'hui, leurs revenus se sont diversifiés et elles profitent également des recettes de la publicité.

Les années 1980 ont vu l'émergence de chaînes de télévision et de groupes privés basés sur le modèle américain de financement par la publicité. Privatisation de TF1 en France, lancement de RTL-TVI en Belgique, de RTL+ et Sat.1 en Allemagne, ou encore d'Antena 3 et Tele 5 dans l'Espagne des années 1990, le paysage audiovisuel européen s'est ainsi formé autour d'une dualité entre diffuseurs publics et privés.

Cette dualité s'est également étendue dans les pays de l'Europe centrale et de l'Est dès la fin de la période communiste. D'une part, un secteur privé qui a très rapidement profité de capitaux étrangers (notamment de l'Europe de l'Ouest), et d'autre part, un service public indépendant de l'Etat mais toujours lié par des obligations (Open Society Institute, 2005).

A l'échelle paneuropéenne, les marchés britannique, français, italien et allemand sont les plus grands et comptent chacun de puissants acteurs publics et groupes privés (Open Society Institute, 2005).

Pour les groupes privés, qui tiennent principalement leurs revenus de la publicité, un classement en fonction du chiffre d'affaires peut permettre de dessiner le paysage audiovisuel européen. Cette classification proposée par l'Observatoire européen de l'audiovisuel inclut des groupes aux activités diverses, allant de la production à la distribution en passant par la télévision, la téléphonie et la vidéo à la demande.

| <b>Entreprise/Groupe</b>     | <b>Pays<sup>(1)</sup></b> | <b>Activités</b>   | <b>Chiffre d'affaires en 2015 (M€)</b> |
|------------------------------|---------------------------|--|--|
| Liberty Global Inc.          | US                        | Distribution, TV, V&D <sup>(2)</sup> , FAI <sup>(3)</sup> , Téléphonie | 16.263 (2014)                          |
| British Sky Broadcasting Ltd | GB                        | Distribution, TV, V&D, FAI   | 9.907                                  |
| RTL Group                    | LU                        | TV, Radio, V&D, Production, Digital                                    | 6.029                                  |
| Virgin Media Inc.            | US                        | Distribution, V&D, FAI, Téléphonie                                     | 5.697                                  |
| Vivendi (Groupe Canal Plus)  | FR                        | Distribution, TV, V&D, Production                                      | 5.513                                  |
| ITV plc                      | GB                        | TV, V&D, Production  | 4.286                                  |
| ProSiebenSat.1 Media AG      | DE                        | TV, Radio, V&D, Production   | 3.261                                  |
| Sky Italia                   | IT                        | Distribution, TV, V&D  | 2.643                                  |
| Groupe TF1                   | FR                        | TV, V&D, Production  | 2.004                                  |

Source : Observatoire européen de l'audiovisuel et rapports annuels respectifs

(1) Pays : lieu du siège social

(2) V&D : Vidéo à la demande

(3) FAI : Fournisseur d'accès à Internet

Pour les groupes audiovisuels de service public, six à atteindre les niveaux de chiffre d'affaires de leurs concurrents privés. Ces montants incluent le financement public, majoritaire, et les recettes publicitaires.

| <b>Entreprise/Groupe</b> | <b>Pays<sup>(1)</sup></b> | <b>Activités</b>                          | <b>Chiffre d'affaires en 2015 (M€)</b> |
|--------------------------|---------------------------|---|--|
| ARD                      | DE                        | TV, Radio, Production, V&D <sup>(2)</sup> | 6.485                                  |
| BBC                      | GB                        | TV, Radio, Production, V&D                | 6.083                                  |
| France Télévisions       | FR                        | TV, Production, V&D                       | 3.018                                  |
| RAI                      | IT                        | TV, Radio, Production, V&D                | 2.401                                  |
| ZDF                      | DE                        | TV, Production, V&D                       | 2.114                                  |

Source : rapports annuels respectifs

(1) Pays : lieu du siège social

(2) V&D : Vidéo à la demande

Avec ses forces de production et antennes régionales, l'allemand ARD est, devant la BBC, le premier groupe audiovisuel public d'Europe.

Ainsi, les groupes publics et privés se sont développés dans des contextes nationaux parfois différents, mais surtout influencés par les développements technologiques et par les avancées de la régulation qui ont permis d'offrir plus de services aux téléspectateurs et de libéraliser le marché.

Les acteurs privés se sont construits sur des étendues géographiques différentes (le groupe RTL est présent dans plus de neuf pays, le groupe TF1 n'est présent qu'en France) et avec une emphase parfois différente selon les segments de la chaîne de valeur de l'audiovisuel.

### **2.3. De l'hertzien à l'IPTV**

La diffusion de la télévision s'est d'abord réalisée par signal hertzien. C'est-à-dire que les chaînes de télévisions émettaient leur signal par ondes et que les postes de télévision des foyers le recevaient par une antenne. Les années 1970 et 1980 ont vu le développement du câble coaxial sur le continent européen, avec des pays comme l'Allemagne, les Pays-Bas et la Belgique qui ont fortement soutenu son déploiement. Seule la France est longtemps restée en retard sur ce point. En effet, si l'Allemagne comptait dix millions de foyers raccordés au câble en 1992, la France n'en comptait qu'un au même moment (Rozat, 2011).

Comme les avancées techniques influencent souvent les modèles d'affaires, l'arrivée du câble et de la diffusion par satellite ont permis le lancement de la télévision à péage (*pay tv* en anglais). Par exemple, la France et l'Espagne ont vu l'arrivée sur leurs marchés de Canal Plus en 1984 et 1990, d'abord par signal hertzien, ensuite par câble. Au Royaume-Uni, BSkyB a vu le jour en 1989 et ses services sont distribués par satellite ou par réseaux câblés (OCDE, 2000). Concept nouveau à l'époque, il s'agissait de se souscrire à un abonnement mensuel pour regarder, par l'intermédiaire d'un décodeur, certains programmes cryptés.

Au début des années 2000, c'est au tour de la télévision numérique terrestre (TNT) et de l'IPTV de faire leurs apparitions. La TNT se transmet par ondes radiophoniques mais sa

différence avec la télévision hertzienne analogique consiste en sa plus faible occupation du spectre magnétique, grâce à l'utilisation d'émetteurs multiplex, accompagnée, notamment, d'une qualité d'image supérieure. L'IPTV, quant à elle, consiste en la distribution en utilisant l'*Internet Protocol*. En effet, grâce à ce protocole de routage, les contenus audiovisuels peuvent être acheminés via différents canaux sur différents supports. Ainsi, deux nouveaux services ont pu émerger en plus de la télévision linéaire par IP : la vidéo à la demande (VàD ou VOD) et la télévision de rattrapage (*catch-up TV*).

Ces avancées techniques ont modifié l'ordre établi et ont permis d'offrir un plus large panel de chaînes aux téléspectateurs, de nouveaux services, et donc d'ouvrir le marché à de nouveaux entrants. Les chaînes européennes historiques ont dû s'adapter, en créant ou en acquérant d'autres chaînes, pour contrer cette fragmentation de l'audience et des parts du marché publicitaire (Renault, 2010). En France, par exemple, pour réagir à l'arrivée sur la TNT de NRJ avec la chaîne NRJ12 ou de NextRadio avec BFM TV, le groupe TF1 a dû investir en faisant l'acquisition des chaînes TMC et NT1, M6 en développant W9, Canal Plus I-Télé et France Télévisions France 4 (Rozat, 2011).

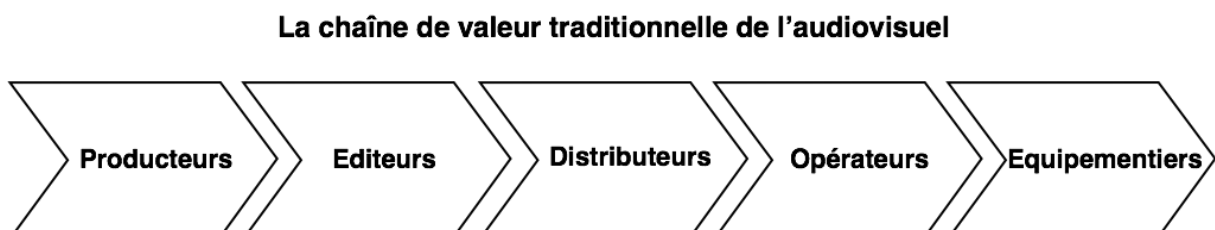
En suivant les recommandations de l'Union européenne, aujourd'hui, plus de 80% des pays membres ont éteint la transmission analogique de la télévision et sont passés au « tout numérique » pour diffuser les plus de huit mille chaînes recensées par la base de données MAVISE (Observatoire européen de l'audiovisuel, 2013).

### 3. L'écosystème de la télévision

#### 3.1. La chaîne de valeur de l'audiovisuel

Le terme de chaîne de valeur est introduit par Michael Porter en 1985 dans son ouvrage *Competitive Advantage*. D'après le cadre qu'il fixe, les activités d'une industrie qui permettent la transition de matières premières en produit fini forment un ordre séquentiel qui débute en amont (*upstream*) et se termine en aval (*downstream*). L'analyse et la décomposition de cette chaîne de valeur peuvent permettre d'identifier les activités clés nécessaires pour acquérir, dans un cas donné, un avantage concurrentiel (Porter, 1985).

Dans le cadre de l'audiovisuel, la chaîne de valeur permet de lier les producteurs de contenu avec les consommateurs finaux, qui se trouvent derrière leurs écrans, par différentes étapes lors desquelles de la valeur est à chaque fois créée.



##### 3.1.1. Producteurs

Au début de la chaîne de valeur des médias, on retrouve les producteurs de contenu. Grâce à leur savoir-faire, à leur gestion financière et commerciale des projets, ils portent la responsabilité de la création du contenu.

En effet, ce sont eux qui font appel aux créatifs pour l'écriture, aux techniciens et prestataires de services pour la réalisation pratique du contenu.

Nicolas Brigaud-Robert propose une définition du producteur qui nous semble pertinente : « De manière théorique, on peut résumer la fonction de l'entreprise de production comme étant un outil d'autorité et support de contractualisation historiquement situé, grâce auquel sont appropriés et accumulés des moyens de production nécessaires à la production des programmes » (Brigaud-Robert, 2011).



Mais la production comporte un aspect fondamentalement humain, d'autant plus que les sociétés de production, et la production même d'un programme, sont souvent portées et incarnées par une personne : le producteur. Ce dernier est généralement le dirigeant de l'entreprise, détenteur des capitaux investis, mais aussi puit de la création, de l'innovation, et point de confiance pour les diffuseurs. Il est finalement un entrepreneur schumpetérien tout en étant une vraie marque. Cette personnification rend la frontière ténue entre la personne morale et la personne physique (Brigaud-Robert, 2011). Comme nous le verrons par la suite, cette union des termes autour d'un individu rend subtil et complexe le processus d'acquisition et d'intégration d'une maison de production.

Avec leurs auteurs, les sociétés de production sont constamment à la recherche de nouveautés pour proposer aux chaînes des programmes exclusifs. Cette exclusivité aura de la valeur et permettra de constituer la marge. Cependant, ces programmes doivent tout de même se rapprocher du connu afin d'offrir un gage de succès aux diffuseurs, souvent peu disposés à la prise de risque (Brigaud-Robert, 2011). Le producteur doit ainsi assurer la conformité de son innovation dans le processus de création de valeur.

Mais les producteurs peuvent également acheter les droits pour la reproduction et l'adaptation à leur marché d'un format qui a déjà fait ses preuves à l'étranger.

Il existe essentiellement deux classifications de programmes. D'une part, ceux dits de « flux », comme les émissions de divertissement et d'information, et les programmes dits de « stock », comme la fiction et le documentaire. Les produits finis de cette seconde catégorie peuvent parfois être soutenus par des aides financières régionales, nationales ou européennes. Les productions de stocks sont plus facilement exportables que les productions de flux, car ces dernières sont a priori conçues pour une diffusion unique.

Le segment de la production crée de la valeur sur des productions unitaires, sur la sérialité d'un programme ou sur une éventuelle exportation. En plus des traditionnelles commissions des chaînes de télévision, les producteurs tendent à diversifier leurs sources de revenu : la vente de leurs produits finis à l'étranger, la vente des droits pour la reproduction locale d'un programme dont ils sont les détenteurs, la vente des droits de diffusion pour les nouvelles plateformes digitales, les bonus liés aux bonnes audiences et

l'interactivité (appels et SMS intégrés dans leurs programmes) constituent l'éventail des possibilités (Proud, 2014).

D'après un expert de l'industrie, les marges dans le segment de la production se situent généralement entre 20 et 25%. Une réduction des coûts de production et la récurrence d'un programme peuvent permettre de l'augmenter. Ainsi, les magazines hebdomadaires ou récurrents peuvent atteindre des marges de 40% grâce à, notamment, des économies d'envergure (polyvalence des ressources humaines, mutualisation de la technique) et les formats quotidiens des marges plus élevées grâce à des économies d'échelle (par exemple amortissement des décors, optimisation du temps de production). En effet, le coût marginal de production diminue avec le nombre d'émissions produites pour une diffusion récurrente tout comme pour la revente à l'étranger de produits finis (coût marginal quasi nul). En France, où un programme de jeu en *access prime time* (à 19h) est facturé entre €30.000 et €100.000 auprès des chaînes historiques (*La roue de la fortune* sur TF1), les marges de 20-25% obtenues grâce à la diffusion quotidienne sur dix mois peuvent devenir conséquentes. Obtenir des économies d'échelle et d'envergure est donc important dans la production.

Si diversification sur un programme il y a (interactivité par exemple), les revenus sont partagés avec le diffuseur qui en conserve environ 70%. Une partie de la part du producteur est ensuite redistribuée aux ayants droit.

Lorsque les droits de reproduction d'un programme sont vendus à l'étranger, le producteur détenteur des droits peut espérer un revenu fixé à 7% du budget.<sup>1</sup>

Cependant, la façon dont sont financées les productions peut avoir de l'influence sur la détention de leurs droits. En effet, deux modèles prévalent : le financement par déficit et le « coût plus ».

Dans le premier cas, les chaînes de télévision ne couvrent pas tous les frais de production (généralement deux tiers sont couverts) et les droits sont conservés par le producteur, car celui-ci aura pris un risque. De fait, il devra revendre des droits de diffusion à d'autres acteurs pour combler son « déficit », et c'est sur ces reventes qu'il gagnera de l'argent. Nombreuses sont les séries américaines ainsi produites, et c'est la raison pour laquelle il est de notoriété commune qu'il faille au moins deux saisons pour qu'une série soit profitable.

---

<sup>1</sup> Correspondance avec un expert de l'industrie, mars 2016

Dans le second cas, les chaînes de télévision couvrent l'entièreté des frais de production et payent un surplus pour rémunérer le producteur. Ici, les chaînes, qui ont participé à la prise de risque, sont non seulement détentrices des droits de diffusion, mais également, selon la négociation, d'autres droits ou partie de ceux-ci (Doyle G. , 2013). Si moins risquée pour lui et parfois imposée par les puissants diffuseurs, cette technique de financement a tendance à affaiblir le producteur qui ne détient plus les droits et est alors moins encouragé à développer la marque de son programme.

Une des raisons pour lesquelles de grands groupes de production (Endemol, All3Media, FremantleMedia, etc.)<sup>1</sup> se sont développés au niveau paneuropéen est qu'ils sont les seuls capables d'assumer financièrement le développement de formats onéreux et d'avoir une position de force dans les négociations avec les diffuseurs tout en contrôlant la revente de leurs droits (Doyle & Paterson, 2008). La question des droits est donc clé afin que les producteurs puissent détenir des actifs, nommément un catalogue, en tirer de la valeur et évoluer à échelle internationale (Chalaby, 2010).

Le secteur de la production en Europe représentait, en 2014, plus de 15 milliards d'euros (Proud, 2014). Tels des conglomérats, la tendance actuelle est à la consolidation du marché. Par exemple, Lagardère Studios, premier producteur français, dont la structure consiste en l'agglomération de plusieurs sociétés de production, a récemment réalisé des acquisitions au niveau national et international. En effet, la filiale de Lagardère Active a notamment acheté le groupe espagnol Boomerang TV en mai 2015 dans le but de devenir un acteur majeur au niveau européen en atteignant une taille significative (AFP, 2015).

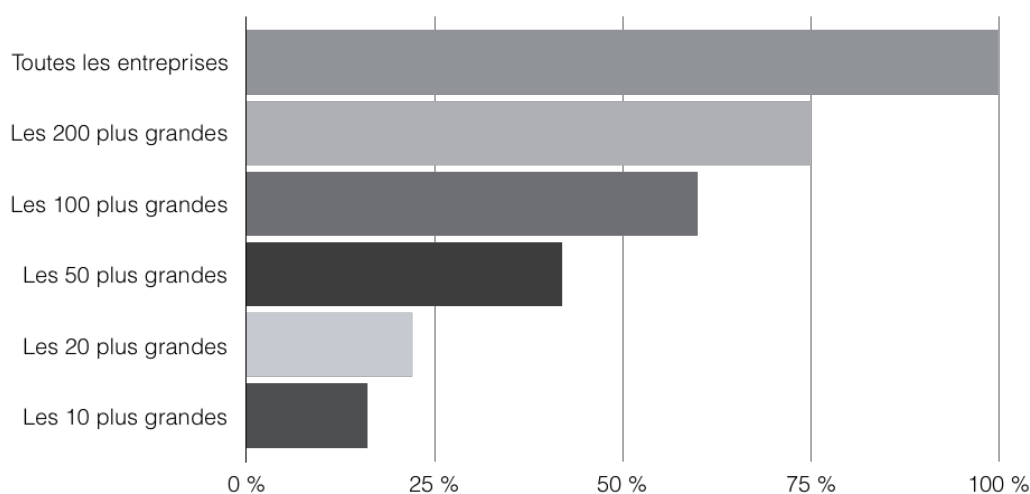
Cependant, bien qu'il s'agisse de géants comme Endemol, All3Media, Banijay, FremantleMedia, Shine et d'autres, aucun n'atteint les 10% de part de marché (Proud, 2014). En effet, de par l'existence de nombreuses structures plus ou moins grandes, il s'agit d'un secteur relativement atomisé et fragmenté. A titre d'exemple, la France comptait en 2013 plus de 2.300 entreprises portant le code NAF 59.11A « production de films et de programmes pour la télévision », le marché anglais, moins fragmenté, en comptait 500 (Conseil supérieur de l'audiovisuel, 2016).

---

<sup>1</sup> Cfr. Annexes pour aperçu des grands groupes européens de production

Le chiffre d'affaires de la production audiovisuelle en France est lui relativement concentré, puisque 75% de celui-ci est créé par les deux cents plus grandes entreprises (en terme de chiffre d'affaires). Cela montre bien une tendance à la consolidation du marché dans lequel de grands groupes tendent à se former, puisqu'eux seuls peuvent profiter de mutualisations et prendre des risques financiers grâce à leur taille et à la variété de leur catalogue (Litman, 1998).

### Concentration du chiffre d'affaires dans la production audiovisuelle en France



Source : INSEE-FARE, 2008-2012

Si l'on détaille quelque peu la chaîne de valeur, on peut intercaler, entre les producteurs et les éditeurs, les distributeurs de droits qui réalisent une fonction d'intermédiaire. En effet, sous le chef d'un contrat de commission dont la durée est variable, ils sont mandatés par les producteurs pour les représenter auprès des diffuseurs, avec des délimitations géographiques précises pour l'exploitation des droits (Walker, 2015). Leur tâche est de créer un catalogue de programmes et de s'occuper de la gestion commerciale des droits détenus par les sociétés de production, lesquelles payent aux distributeurs une commission de l'ordre de 30% des 7% de droits de licence obtenus.<sup>1</sup> Souvent, ces distributeurs s'occupent de la revente à échelle internationale.

Pour les producteurs, apparaître dans le catalogue d'un distributeur accroît sa visibilité. Pour les chaînes et acheteurs de droits, l'attractivité des distributeurs réside en leur

<sup>1</sup> Correspondance avec un expert de l'industrie, mars 2016

capacité à réduire les coûts de transaction en facilitant la recherche et la sélection de programmes (Röder, 2007).

### **3.1.2. Editeurs**

Acheteurs de droits de diffusion et donneurs d'ordre de production, les éditeurs de contenu constituent le maillon central de la chaîne de valeur. En effet, de part leur fonction d'agrégateur, ils sélectionnent, classent et assemblent les programmes pour proposer un produit médiatique complet qui sera, ensuite, distribué à une audience selon une diffusion linéaire ou à la demande.

D'après la Directive 2010/13/UE sur les services de médias audiovisuels, les éditeurs sont dits « responsables », dans la mesure où ils exercent « un contrôle effectif tant sur la sélection des programmes que sur leur organisation, soit sur une grille chronologique, dans le cas d'émissions télévisées, soit sur un catalogue, dans le cas de services de médias audiovisuels à la demande. » (Parlement européen, 2010).

En d'autres termes, dans l'écosystème traditionnel des médias, les éditeurs ne sont autres que les chaînes de télévision, quelles soient gratuites (commerciales), publiques (d'Etat) ou payantes (à péage). Dans le cas d'une chaîne de télévision commerciale qui évolue dans une dualité de marché (si elle doit, d'une part, agréger des contenus, elle doit aussi vendre de l'espace publicitaire), son but est de toucher la plus large audience possible afin de pouvoir justifier les prix élevés de ses espaces publicitaires. Une chaîne de service public a, quant à elle, des missions de service public à réaliser, bien qu'une partie de ses recettes découlent de la vente de ses espaces publicitaires également. Enfin, l'indicateur important pour les services de télévision payante, tels que Canal Plus, est le nombre d'abonnés.

Les évolutions technologiques qui ont permis l'élargissement de l'offre du nombre chaînes de télévision ont ouvert de nouvelles opportunités pour les groupes de télévision. En effet, ceux-ci ont commencé le développement de nouvelles chaînes, plus ciblées, en complément de leurs chaînes généralistes navires amiraux, dans l'optique d'une stratégie de diversification du portefeuille (Doyle G. , 2013). Ces chaînes sont souvent thématiques et au contenu plus segmenté, telles que Téva, du groupe M6, chaîne féminine ou Club RTL, en Belgique, chaîne plus masculine. Ces chaînes viennent compléter l'offre de

groupe afin d'accroître le volume, la diversité et évidemment la part de marché de ce dernier et offrir un ciblage plus fin aux annonceurs. Ainsi, la première réponse des groupes à la fragmentation de l'audience a donc été de diversifier l'offre de chaînes. Certains acteurs de la télévision par abonnement ont d'ailleurs également ouvert leurs activités à la télévision gratuite, tels que Canal Plus et ses chaînes D8 et D17, disponibles sur la TNT française.

L'agrégation et la construction d'une grille de contenus est un processus dont l'équilibre qualitatif et, conséquemment, financier, sont capitaux. Selon Vincent de Dorlodot, General Counsel de RTL Group, la finesse du métier réside dans la capacité à constituer « le bon mix de programmes chers et pas chers, qui font de l'audience et qui n'en font pas ». <sup>1</sup> A cet égard, Didier Lefèvre, en charge de la stratégie du groupe RTL en Belgique, nous confiait, que la chaîne avait un regard global sur la grille de programmes et qu'une analyse de rentabilité « case par case » (programme par programme) n'était pas réalisée : « Il faut que ça passe ». Seul des changements stratégiques, comme la décision de diffuser des programmes de *Call TV*<sup>2</sup> sur l'antenne, ou l'achat de programmes à très haut coûts sont précédés par une analyse de rentabilité.<sup>3</sup>

C'est en rassemblant des contenus pour proposer un produit médiatique consistant que les éditeurs de chaînes de télévision créent de la valeur, pour les consommateurs d'une part, et pour les annonceurs d'autre part. En effet, un produit de qualité rassemblera instantanément de larges audiences, ce pour quoi les annonceurs sont prêts à payer. A l'échelle de l'Union européenne, le marché de la télévision représentait, en 2013, 72 milliards d'euros, répartis entre les chaînes publiques et privées (Observatoire européen de l'audiovisuel, 2015).

Au-delà de la publicité, les autres sources possibles de revenus pour les chaînes de télévision sont les dotations publiques, les abonnements, les diversifications et selon les marchés, les contributions des câblo-opérateurs. En effet, dans certains pays, comme la Belgique et l'Allemagne, les câblo-opérateurs rémunèrent les chaînes de télévision afin de pouvoir les proposer à leurs abonnés. Les chaînes privées belges ont tiré leur épingle

---

<sup>1</sup> Entretien avec Vincent de Dorlodot, General Counsel RTL Group, le 17 mars 2016

<sup>2</sup> *Call TV* : émissions dans lesquelles le téléspectateur peut appeler pour répondre à une question et tenter de gagner une somme d'argent

<sup>3</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016

du jeu, car leur signal a toujours été exclusif et non disponible gratuitement par signal hertzien. Mais les chaînes de télévision de tous les pays n'ont pas remporté cette négociation. En France, par exemple, ce sont elles qui rémunèrent les câblo-opérateurs afin d'être présentes dans leurs offres.<sup>1</sup> Aux Etats-Unis aussi, l'on a tendance à dire que les chaînes de télévision ont remporté leur bras de fer avec les câblo-opérateurs. Mais ces derniers ont également une capacité contributive supérieure à celle de câblo-opérateurs européens grâce au prix fortement supérieur de leurs offres (environ \$120 comparé aux €40 payés par les consommateurs belges).<sup>2</sup>

Principalement, les coûts auxquels les éditeurs de contenu sont confrontés sont des « coûts de grille », autrement dit les coûts liés à l'acquisition et à la production de contenus.

Ainsi, les marges que les chaînes de télévision réussissent à réaliser de leurs activités varient en fonction des territoires. En effet, sur leurs activités de télévision uniquement, elles sont de l'ordre de 15-16% en Belgique et en France, 25% en Allemagne.<sup>3</sup>

### **3.1.3. Distributeurs**

Le développement des réseaux de distribution par câble a marqué la séparation entre éditeur et distributeur de contenu (Vosters, 2016). En effet, auparavant, l'éditeur était lui seul responsable de la distribution de son contenu.

Le multiplexage a permis l'entrée de nouveaux acteurs dans la chaîne de valeur de l'audiovisuel. L'arrivée des plateformes numériques a permis de mieux faire la différence entre les distributeurs et les opérateurs de réseaux.

Selon l'article 1<sup>er</sup>, 28° du décret sur les services de médias audiovisuels de la Communauté française de Belgique (2009), est distributeur de services « toute personne morale qui met à disposition du public un ou des services de médias audiovisuels de quelque manière que ce soit et notamment par voie hertzienne terrestre, par satellite ou par le biais d'un réseau de télédistribution. » (Communauté française, 2009).

---

<sup>1</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016

<sup>2</sup> Entretien avec Vincent de Dorlodot, General Counsel RTL Group, le 17 mars 2016

<sup>3</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016

Ainsi, les distributeurs agrègent et classent des chaînes de télévision en « bouquets » qu'ils proposent à leurs abonnés. Ces chaînes peuvent être éditées par les distributeurs eux-mêmes ou par des tiers.

Par le biais de leurs plateformes, les distributeurs proposent, en plus de la télévision linéaire, des services de Vidéo à la Demande (VàD) ou de télévision de rattrapage (*catch-up TV*).

En Belgique, Proximus, Mobistar, Telenet, VOO, Be TV et d'autres<sup>1</sup>, sont des distributeurs de services de médias audiovisuels. Ils proposent des plateformes fermées de distribution pour lesquelles les éditeurs de contenu doivent obtenir l'autorisation du distributeur afin d'y avoir accès. En Belgique, les distributeurs rémunèrent les éditeurs afin de proposer leurs programmes à leurs abonnés, mais ce rapport de force n'est pas le même dans tous les pays.

Souvent, les distributeurs de services de médias audiovisuels sont également opérateurs de réseaux. Aujourd'hui, ceux-ci gèrent également la relation avec les clients, puisque c'est via leurs décodeurs et leurs interfaces que les clients finaux peuvent visionner le contenu.

### **3.1.4. Opérateurs**

Les offres agrégées des distributeurs sont transmises, via leurs infrastructures et réseaux, par les opérateurs de réseaux. Ils sont donc en charge de la transmission jusqu'aux terminaux de consommation finale.

Selon l'article 1<sup>er</sup>, 28° du décret sur les services de médias audiovisuels de la Communauté française de Belgique (2009), est opérateur de réseau « toute personne morale qui assure les opérations techniques d'un réseau de communications électroniques nécessaires à la transmission et à la diffusion auprès du public de services de médias audiovisuels. » (Communauté française, 2009).

---

<sup>1</sup> Cfr. Annexes pour la liste des distributeurs en Belgique



Le 44° du même article définit, quant à lui, le « réseau de communications électroniques » géré par l'opérateur par : « les systèmes de transmission et, le cas échéant, les équipements de commutation et de routage et les autres ressources, qui permettent l'acheminement de signaux par câble, par voie hertzienne, par moyen optique ou par d'autres moyens électromagnétiques, dans la mesure où ils sont utilisés pour la transmission de signaux porteurs de services de médias audiovisuels. » (Communauté française, 2009).

Les techniques de transmission ont évolué au cours du temps, en passant de l'analogique au numérique, des ondes au câble et aux ondes à nouveau (réseaux mobiles). Le numérique présente beaucoup d'avantages économiques et techniques (optimisation de l'utilisation du spectre, meilleur cryptage, meilleure qualité d'image) et tend à se généraliser (OCDE, 2014). En effet, en 2016, 78% des foyers devraient disposer du numérique à l'échelle mondiale (IDATE, 2012).

Aujourd'hui, ce signal numérique peut être porté par quatre techniques de transmission : le câble, le satellite, l'hertzien terrestre et l'IP. Bien que le taux de pénétration de chacun de ces systèmes varie grandement d'un pays à l'autre (taux de pénétration du satellite en Nouvelle-Zélande est de 50% alors qu'il est de moins de 10% en Belgique), l'institut IDATE prévoit qu'en 2016 les taux de pénétration dans le monde de ces quatre accès soient respectivement de 36,9%, 30,8%, 25% et 7,3% (IDATE, 2012). Comme nous le verrons par la suite, les récentes évolutions technologiques permettent à certains modèles hybrides de diffusion de s'installer.

Les opérateurs sont des câblo-opérateurs, des sociétés de télécommunications ou de transmission par satellite.

Avec leurs réseaux hybrides (fibre/câble coaxial/satellite) et leurs activités de distributeurs, les opérateurs tendent à devenir des « réseaux multiservices à haut débit » (OCDE, 2014) qui proposent des offres réunissant télévision, Internet et téléphonie à leurs abonnés. Sur le marché belge francophone, VOO est un acteur proposant ce genre de service via son infrastructure de câbles coaxiaux. La tendance à l'hybridation des réseaux *broadcast* et de télécommunication vient du fait qu'une grande partie de la bande passante est aujourd'hui utilisée par la consommation de contenus vidéos.

De son côté, l'opérateur belge Proximus propose à ses abonnés la télévision par *Internet Protocol* (IPTV). Il s'agit d'un « réseau géré » proposé par les fournisseurs d'accès à Internet à haut débit pour interagir avec des contenus audiovisuels via leurs infrastructures xDSL. L'IPTV n'est pas à confondre avec les vidéos et contenus que l'on peut regarder sur Internet. En effet, ceux-ci sont dits « *Over-The-Top* » (OTT) et sont disponibles sur l'Internet « public » (OCDE, 2014).

Chacune de ces techniques de diffusion permet à l'heure actuelle aux consommateurs d'accéder à une multitude de contenus. Les évolutions techniques ont eu un impact sur les offres des groupes audiovisuels qui, avec l'avènement du numérique et de l'IPTV, ont commencé à proposer des services de télévision à la demande repris par les distributeurs et transmis par les opérateurs. En effet, une interaction, décrite par le terme de bidirectionnalité, est aujourd'hui techniquement possible entre le distributeur et le consommateur.

Pour faciliter le propos, nous utiliserons le terme « distributeur » pour définir les activités de distribution et d'opération de réseau. En effet, tous les pays de l'Union européenne n'ont pas introduit ce terme dans leurs réglementations respectives.

Ainsi, les distributeurs tiennent principalement leurs revenus des abonnements qu'ils proposent aux consommateurs.

Il s'agit du segment de la chaîne de valeur qui a connu la plus forte croissance en terme de revenu sur les dernières années. En effet, à l'échelle planétaire, les revenus des abonnements à la télévision ont crû de 60% entre 2006 et 2013, alors que les revenus des recettes publicitaires et des dotations publiques n'ont crû respectivement que de 19% et de 15% (IDATE, 2010).

### **3.1.5. Equipementiers**

Le segment de la chaîne de valeur de l'audiovisuel qui intervient en dernier lieu dans l'acheminement du contenu, et ce, dans le plus proche environnement des consommateurs, est celui des équipements de consommation.

Ceux-ci ont vu de nombreuses évolutions, aussi bien dans leur technologie que dans leur forme. En effet, de la télévision en noir et blanc à la télévision connectée en haute

définition, en passant par quelques échecs tels que la 3D, les constructeurs d'écrans ont fait preuve d'innovation pour offrir une expérience optimisée et chaque fois plus grande aux téléspectateurs.

Si, auparavant, seuls les téléviseurs installés au milieu du salon pouvaient recevoir le signal des chaînes via leurs antennes, aujourd'hui, des systèmes et des plateformes se sont installés dans les foyers créant de nouvelles étapes dans ce segment « consommation » de la chaîne de valeur. Des *set-top boxes*<sup>1</sup> des câblo-opérateurs aux *streaming sticks*<sup>2</sup> des Chromecast et Amazon, le développement de l'interface utilisateur semble être devenu un aspect clé dans cet écosystème nouveau de l'audiovisuel. De plus, le déploiement de l'Internet à haut débit permet au contenu d'également être consommé sur ordinateur, console de jeux, tablette et téléphone mobile.

Les prévisions étaient de 1,5 milliard de foyers munis d'un téléviseur dans le monde en 2016 (IDATE, 2012). Sur ce segment de marché, Samsung, LG et Sony sont les constructeurs avec la plus grande part de marché en 2014, respectivement 22,8%, 14,9% et 6,8% (TrendForce, 2015). Aujourd'hui, un foyer français compte, en moyenne, 6,5 écrans (Médiamétrie, 2015), et de nouveaux constructeurs, comme Apple et ses tablettes, participent à ce marché des écrans.

Ainsi, ce sont aussi les évolutions technologiques dans cette dernière étape de la chaîne de valeur qui, aujourd'hui, influencent grandement les enjeux de l'industrie audiovisuelle et modifient l'écosystème dans lequel elle évolue.

Comme nous l'avons vu, les étapes de la chaîne de valeur de l'audiovisuel sont interdépendantes, délimitées par une classification et un cadre juridiques, et aucune n'a de valeur sans les autres. Le contenu produit n'a de valeur que s'il est acheminé et les infrastructures de distribution, tout comme les terminaux, n'ont de valeur que si du contenu y transite. Mais cette interdépendance signifie également influence des différentes étapes les unes sur les autres. Nous remarquons également que la notion d'agrégation se retrouve dans les étapes d'édition (agrégation de programmes) et de distribution (agrégation de chaînes).

---

<sup>1</sup> *Set-top box* : décodeur, boîtier pour recevoir le signal sur le téléviseur

<sup>2</sup> *Streaming stick* : boîtier connecté à Internet pour recevoir des contenus sur le téléviseur

## **3.2. La télévision projetée dans *l'Ecosystem Layer Model***

### **3.2.1. Un modèle en plusieurs couches**

Selon Martin Fransman (2010), c'est l'adoption d'Internet qui, au milieu des années 1990, a bouleversé l'écosystème des technologies de l'information et de la communication pour en créer un nouveau auquel il se réfère comme « *the new ICT ecosystem* ». Dans ce nouvel écosystème, les interactions entre les différents acteurs ont pu changer, les rôles de chacun évoluer, de nouvelles opportunités se créer.

En effet, les avancées technologiques et les libéralisations du secteur ont favorisé l'évolution de l'écosystème des médias et de sa traditionnelle chaîne de valeur. Cette dernière peut ainsi être projetée dans ce nouvel écosystème proposé par Fransman.

Le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) a toujours été qualifié comme celui de constructeurs d'électronique, de l'informatique et des opérateurs de télécommunications. Seulement, l'arrivée d'Internet a nébuleusement inclus les médias dans ce secteur sans qu'il n'ait jamais été aisé d'en définir les limites.

Pour bien comprendre, d'une part, dans quel environnement les chaînes de télévision évoluent, et, d'autre part, quelles sont les dynamiques d'innovation dans ledit environnement, la classification en couches fonctionnelles de l'industrie TIC proposée par Martin Fransman est intéressante.

Martin Fransman (2010) a ainsi tenté d'explicitier ce secteur TIC en le fragmentant en plusieurs sous-secteurs : les semi-conducteurs, les ordinateurs, les logiciels, l'électronique, l'infrastructure des opérateurs de télécommunications, les opérateurs de réseaux, les chaînes de télévision, les médias, les journaux, les livres et la musique. Ensemble, ils constituent un système modulaire.

Ce système, qui tient compte des différents acteurs du secteur TIC et de leurs interactions, peut être modélisé selon un canevas en six couches (« *Ecosystem Layer Model* ») :

### Modèle en couches de l'écosystème TIC

| Couche                  | Fonction               |
|-------------------------|------------------------|
| 6                       | Consommation finale    |
| 5                       | Contenu                |
| 4                       | Middleware             |
| 3                       | Connectivité           |
| <i>Interface TCP/IP</i> |                        |
| 2                       | Exploitation de réseau |
| 1                       | Éléments en réseau     |

Source : adapté de Fransman (2010)

Cette modélisation conçoit l'écosystème TIC comme un ensemble de fonctionnalités qui ont des interactions aussi bien techniques qu'économiques et institutionnelles (Fransman, 2010).

#### **Couche 1 : éléments en réseau**

La première couche est celle des éléments en réseau. Autrement dit, il s'agit des composants qui sont intégrés en réseau tels que les semi-conducteurs, mais aussi les ordinateurs, les téléviseurs, les téléphones portables ainsi que les systèmes d'exploitation (Fransman, 2010).

Ces éléments construits par Intel, Samsung, Apple et bien d'autres, interviennent dans toutes les étapes de la chaîne de valeur de l'audiovisuel, de la phase de production jusqu'à la consommation par l'utilisateur sur ses écrans.

Ainsi, les chaînes de télévision se retrouvent aujourd'hui dans un même écosystème avec les équipementiers et constructeurs d'écrans, notamment de télévision connectées.

#### **Couche 2 : exploitation de réseau**

Les éléments de la première couche sont utilisés dans les réseaux opérés par les gestionnaires qui forment la deuxième couche (Fransman, 2010). Celle-ci regroupe les activités en réseau liées à l'information et à la communication, à savoir les opérateurs de télécommunication, les câblo-opérateurs ou satellites tels que SFR, VOO et BskyB.

Cette couche concerne la chaîne de valeur de l'audiovisuel puisque c'est par ces réseaux, variés, que le contenu audiovisuel est distribué.

### ***Interface TCP/IP***

L'introduction du protocole TCP/IP (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol*) a eu beaucoup d'impact sur l'écosystème TIC puisqu'il a permis une uniformisation en petits « paquets » du transport de l'information et ainsi une certaine interopérabilité, voire substituabilité, des réseaux (Fall & Stevens, 2012). C'est aussi l'avènement de ce protocole qui a favorisé le concept de « convergence » et qui aujourd'hui permet, notamment, à des câblo-opérateurs et à des opérateurs de réseaux téléphoniques de proposer les mêmes services à leurs abonnés.

Ainsi, le signal de télévision peut aujourd'hui être distribué par xDSL, par câbles coaxiaux ou par satellite et donc par diverses entreprises qui opèrent ces différents « tuyaux ».

Mais l'apparition de ce protocole de routage a également permis la création de trois nouvelles couches, (les couches 3 à 5) que Martin Fransman inclut dans son modèle.

### ***Couche 3 : connectivité***

Les entreprises de cette troisième couche sont celles qui fournissent un accès à Internet, les FAI (Fournisseurs d'Accès à Internet). Si des opérateurs historiques, principalement de téléphonie, de la couche 2 ont pu relativement vite proposer la connexion à Internet via leurs infrastructures, le processus de convergence, encouragé par l'introduction du TCP/IP, a permis à de nouveaux entrants d'intégrer ce segment de marché et offrir l'accès à Internet (Fransman, 2010).

Ainsi, ce sont aujourd'hui également des FAI qui proposent la distribution du signal audiovisuel, tels que Proximus en Belgique.

### ***Couche 4 : middleware***

Cette quatrième couche est celle des nouveaux entrants qui, sur base de la précédente couche, ont pu créer de nouvelles fonctionnalités telles que la navigation et la recherche sur Internet. La raison pour laquelle on parle de « nouveaux entrants » dans cette couche est que les acteurs des précédentes n'ont pu la coloniser, car, bien que proche de leurs activités, les compétences requises pour y performer sont différentes (Fransman, 2010). A cet égard, Google est l'exemple type de l'entreprise qui propose ce genre de

fonctionnalités. En effet, uniquement moteur de recherche à la base, Google propose aujourd'hui, entre autres, un navigateur Internet.

### ***Couche 5 : contenu, applications et services***

De manière incrémentale, cette cinquième couche se construit sur les plateformes d'innovations que constituent les *layers* 3 et 4 en fournissant connectivité, navigation et moteur de recherche (Fransman, 2010). En effet, il est à présent possible de développer des applications, des services, et de proposer du contenu sur base des couches précédentes.

Ainsi, les propositions de valeur des YouTube, Skype, Netflix ou tout simplement des services de messagerie ont pu être créées dans le cadre de cette cinquième couche.

Si l'on considère à présent la chaîne de valeur traditionnelle de l'audiovisuel, ce sont les producteurs, éditeurs et distributeurs de contenu que l'on peut projeter dans ce contexte avec leurs programmes, plateformes, applications et services divers.

### ***Couche 6 : consommation finale***

Pour Martin Fransman, il est essentiel d'inclure le consommateur final dans ce cadre analytique. En effet, son rôle est important, car ses habitudes de consommation jouent un rôle capital dans l'évolution de l'écosystème et dans le processus de création de valeur dans l'économie numérique. Comme nous le verrons, c'est d'autant plus vrai dans le cadre de l'audiovisuel, car l'utilisateur se retrouve à la fois consommateur et producteur de contenu.

Ainsi, ce cadre modulaire de l'écosystème TIC que construit le modèle en six couches permet, d'une part, de comprendre que les couches supérieures sont construites et existent grâce aux couches inférieures, et, d'autre part, d'y projeter les entreprises de la chaîne de valeur de l'audiovisuel, avec une concentration des maillons « production », « édition » et « distribution » dans la cinquième couche.

### Entreprises de la chaîne de valeur de l'audiovisuel projetées dans le modèle en six couches de l'écosystème TIC

| Couche                  | Fonction               | Exemple                             |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------------|
| 6                       | Consommation finale    | Télespectateur                      |
| 5                       | Contenu                | TF1, Endemol, Netflix, YouTube, VOO |
| 4                       | Middleware             | Google, Google Chrome               |
| 3                       | Connectivité           | Proximus, VOO                       |
| <i>Interface TCP/IP</i> |                        |                                     |
| 2                       | Exploitation de réseau | Proximus, VOO                       |
| 1                       | Éléments en réseau     | Apple, Samsung, Intel               |

On remarque que certaines entreprises, comme VOO, Proximus et Google (YouTube ayant été acquis par Google) se retrouvent dans plusieurs couches du modèle modulaire. A cet égard, Martin Fransman (2010) propose une simplification de son modèle qui correspond finalement à la réalité économique.

En effet, cette simplification propose la réduction du nombre de couches en regroupant les couches 2 et 3, d'une part, ainsi que les couches 4 et 5 d'autre part.

De fait, les exploitants de réseaux ont, pour la plupart, intégré verticalement la couche « connectivité » et sont devenus des fournisseurs d'accès à Internet (FAI). En Belgique, c'est le cas pour Proximus et pour VOO, initialement opérateurs de téléphonie et de télédistribution qui, aujourd'hui, proposent la connexion à Internet via leurs installations respectives.

Les couches « *middleware* » et « contenu » également ne font qu'une dans ce modèle à quatre couches, car les activités de recherche et de navigation sont de plus en plus liées

### Entreprises de la chaîne de valeur de l'audiovisuel projetées dans le modèle en quatre couches de l'écosystème TIC

| Couche | Fonction               | Exemple                            |
|--------|------------------------|------------------------------------|
| 4      | Consommation finale    | Télespectateur                     |
| 3      | Contenu et middleware  | TF1, Endemol, Netflix, Google, VOO |
| 2      | Exploitation de réseau | Proximus, VOO                      |
| 1      | Éléments en réseau     | Apple, Samsung, Intel              |



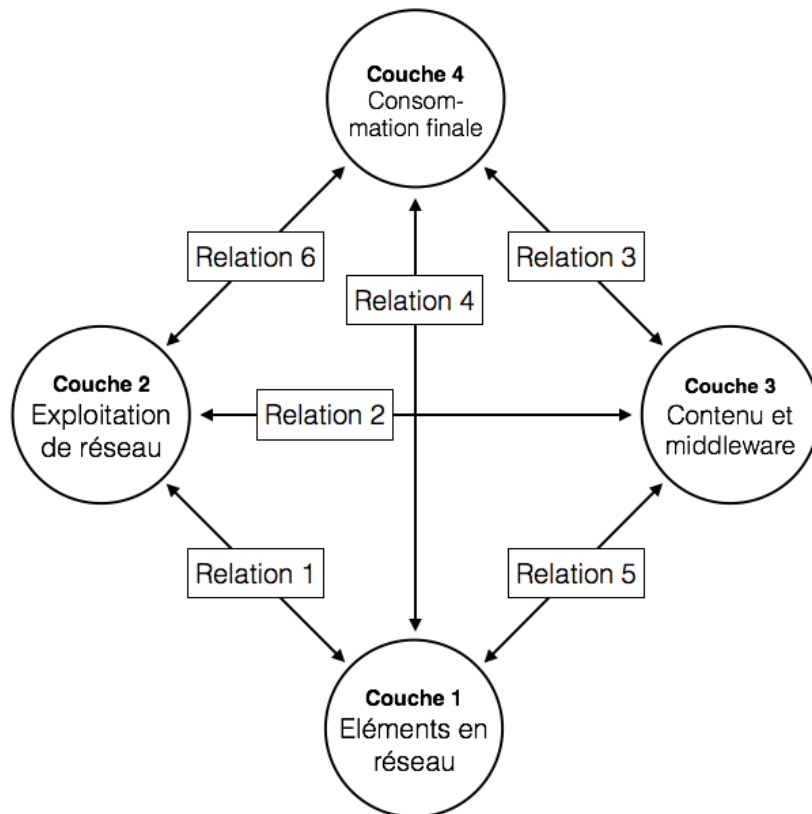
avec celles de contenu, d'applications et de services (Fransman, 2010). En effet, ces activités tendent à se regrouper autour du contenu et c'est ainsi que, dans ce nouvel écosystème, des entreprises comme Google, TF1 et VOO se retrouvent au même niveau avec leurs plateformes.

### 3.2.2. Relations entre les couches

Tel l'atome qui contient des électrons en mouvement d'une couche à l'autre, le modèle en quatre couches de l'écosystème TIC tient également compte des relations qu'il peut y avoir entre chaque niveau et à l'intérieur de ceux-ci.

Selon Martin Fransman (2010), entre les quatre groupes d'acteurs de cet écosystème dynamique, six relations symbiotiques ont lieu et elles représentent les interactions entre les couches. Ces relations sont multidimensionnelles, car elles peuvent consister en un flux d'ordre financier, matériel, d'information ou d'innovation, ce dernier étant permis grâce aux trois premiers.

#### Relations symbiotiques entre les quatre couches dans le nouvel écosystème TIC



Source : Martin Fransman (2010)

Dans le cadre de la relation 6, les entreprises de la couche 2, les opérateurs de réseaux tels que Proximus et VOO en Belgique, ont des échanges financiers, matériels et d'information avec les consommateurs finaux de la couche 4. Les consommateurs payent pour leurs abonnements de téléphonie mobile, d'Internet ou de télévision (flux financier), ils reçoivent des bits (flux matériel), et chacune des parties de la transaction obtient de l'information sur l'autre.

La relation symbiotique entre les fournisseurs de contenu et d'applications de la couche 3, d'une part, et les consommateurs finaux, d'autre part, est particulière dans le sens où, depuis l'avènement du Web 2.0., le consommateur est parfois impliqué dans le processus de création des produits de la couche 3. C'est notamment le cas de la plateforme YouTube, où du contenu est généré par les utilisateurs eux-mêmes. De plus, alors qu'un flux matériel et d'information a lieu entre ces deux couches, le flux financier est quant à lui souvent assuré par une tierce partie qui assure la rémunération du service offert par les acteurs de la troisième couche. Par exemple, ce ne sont pas les téléspectateurs qui payent directement les chaînes de télévision privées, ni YouTube, mais les annonceurs. En revanche, ils payent directement pour Netflix ou pour Canal Plus. Notons également qu'à date, dans leurs modes traditionnels de transmission (tout sauf OTT), les chaînes de télévision ne récoltent pas d'information sur leurs téléspectateurs.<sup>1</sup>

Les relations 2 et 5 symbolisent bien, quant à elles, la conceptualisation du modèle en couches incrémentales (Fransman, 2010). En effet, c'est grâce aux relations entre les constructeurs d'éléments de la couche 1, les opérateurs d'infrastructures de la couche 2 et les acteurs de la couche 3 que ces derniers peuvent innover et proposer des contenus aux consommateurs finaux. En particulier, la relation 5 entre, notamment, les constructeurs de télévisions connectées, les éditeurs et distributeurs de contenu est nouvelle puisqu'auparavant les équipementiers faisaient partie d'un écosystème différent de celui des médias.

Enfin, les relations 1 et 4 concernent les éléments (câbles, iPads, etc.) utilisés par les opérateurs de réseaux et par les consommateurs finaux. Le rapport que ces derniers entretiennent aujourd'hui avec ces éléments influence les innovations dans l'écosystème.

---

<sup>1</sup> Cfr. Chapitre *Les ressources d'une chaîne de télévision*

Il a permis, notamment, la transition du consommateur passif au consommateur actif qui interagit avec les entreprises de l'écosystème.

Ainsi, il est important de noter, pour la suite des développements, que si cet écosystème est porteur d'innovation, les nombreuses relations symbiotiques que chaque acteur entretient avec chacune des autres parties de l'écosystème sont de teneurs différentes et nécessitent des compétences différentes. En effet, un câblo-opérateur (couche 2) n'a pas la même interaction ni les mêmes informations sur ses consommateurs qu'une chaîne de télévision (couche 3).

### **3.2.3. Relations à l'intérieur des couches**

Si un électron peut passer d'une couche à l'autre de l'atome, il peut aussi passer d'une sous-couche à une autre. Dans notre cas, s'il y a des processus d'innovation et des relations entre les couches du modèle de Martin Fransman (2010), il y a aussi des relations à l'intérieur de ces couches, entre les différents acteurs. En effet, les chaînes de télévision ont, par exemple, des relations symbiotiques d'ordre financier, matériel et d'information avec leurs fournisseurs de contenus au sein de la troisième couche.

D'autre part, il y a également des relations entre les entités d'une entreprise lorsqu'il s'agit d'un grand groupe consolidé par exemple. S'il n'y a peut-être pas toujours d'échanges d'ordre financier, l'on peut espérer que des flux matériel et d'information ont bien lieu et que ceux-ci contribuent aux initiatives innovantes des entreprises. Comme on peut le voir auprès de certains opérateurs de téléphonie, les données récoltées sur la consommation des utilisateurs permettent à l'entreprise de leur proposer des offres adaptées à leurs besoins.

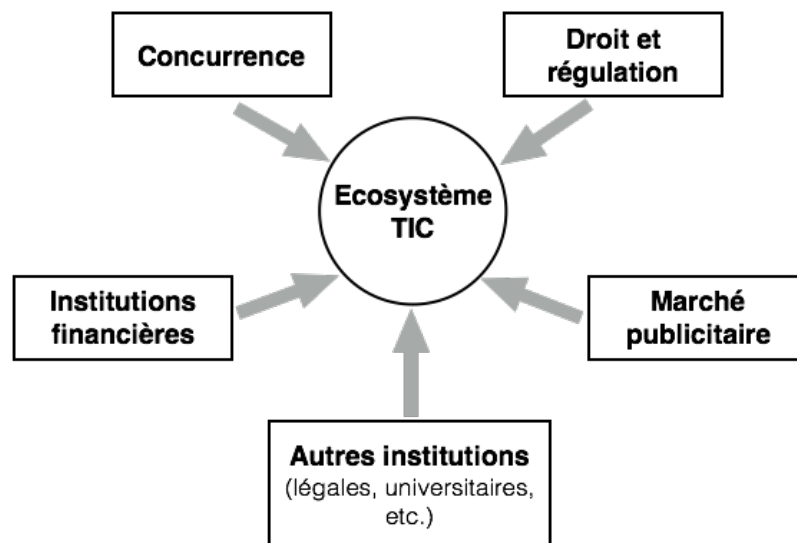
### **3.2.4. L'environnement de cet écosystème**

Les relations dynamiques à l'intérieur de ce nouvel écosystème TIC se font dans le cadre d'un environnement global dans lequel d'autres types d'acteurs et écosystèmes évoluent. Ainsi, ces derniers ont un impact sur les entreprises du nouvel écosystème TIC et influencent leurs relations symbiotiques multidimensionnelles.

Selon Martin Fransman (2010), quatre forces principales entrent en jeu : les institutions financières, la concurrence, le droit ainsi que d'autres institutions telles que des universités. Dans le cadre des médias, faisant partie du nouvel écosystème TIC, nous ajouterons une cinquième force qui finance directement la télévision gratuite et les médias gratuits de manière générale : les annonceurs (Arsenault & Castells, 2008). En effet, les décisions d'investissement des annonceurs ont des répercussions directes sur les médias dépendants de la publicité. Les annonceurs sont les financeurs du modèle gratuit de la télévision, car ils cherchent, et chercheront toujours, à atteindre rapidement la masse de gens qui achètera leurs produits.

Toutes ces forces ont une influence sur les relations symbiotiques ainsi qu'un impact déterminant sur le degré d'innovation dans l'écosystème. C'est le cas, par exemple, du degré de concurrence ou de la régulation : si les câblo-opérateurs avaient le droit d'interrompre le signal des chaînes de télévision par leurs espaces publicitaires propres, le paysage audiovisuel serait probablement tout autre.<sup>1</sup>

### **Le contexte de l'écosystème TIC et de ses relations symbiotiques**



Source : adapté de Martin Fransman (2010)

---

<sup>1</sup> Entretien avec Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, le 7 avril 2016

### **3.2.5. Conclusion**

Ainsi, la chaîne de valeur de l'audiovisuel et son modèle économique ont jusqu'à présent été battis sur la combinaison de la puissance du média, de la reconnaissance de la valeur des droits des programmes, et sur le besoin des annonceurs d'atteindre le public. Autour de ces trois piliers gravitaient les univers technologique et juridique.

Comme nous l'avons montré, l'écosystème des médias est aujourd'hui inclus dans un écosystème qui reprend l'ensemble des technologies de l'information et de la communication. L'avènement d'Internet et du protocole de routage TCP/IP ont notamment fait en sorte, qu'aujourd'hui, éditeurs et équipementiers se retrouvent ensemble dans le même environnement et aient des interactions.

La conceptualisation d'un écosystème en couches permet de comprendre que la télévision se retrouve aujourd'hui dans un système caractérisé par sa modularité, dans lequel le numérique est au cœur, et qu'elle n'est plus cloîtrée dans une chaîne de valeur séquentielle.

Ce nouvel écosystème présente de nombreuses opportunités pour les chaînes de télévision, mais également pour tous les autres acteurs de l'écosystème pour lesquels certaines barrières se sont abaissées.

### **3.3. Barrières à l'entrée et innovation**

La littérature ne s'accorde pas sur une définition universelle pour qualifier le terme de barrière à l'entrée d'un marché (McAfee, Mialon, & Williams, 2004). Pour Joe Bain (1956), il s'agit d'un avantage qui permet aux acteurs historiques d'une industrie d'augmenter leurs prix sans attirer de nouveaux entrants. Pour George Stigler (1968), il s'agit plutôt d'un coût de production qui doit être supporté par les nouveaux entrants d'une industrie mais qui ne l'est pas par les acteurs établis. On peut donc considérer qu'il existe une barrière à l'entrée lorsque qu'un obstacle rend plus difficile la pénétration d'un marché et que cela y réduit la concurrence (OCDE, 2007).

Ces barrières peuvent être de différentes natures et peuvent varier d'une industrie à l'autre, d'une période à l'autre. Dans le contexte actuel de restructuration de l'écosystème des médias, les barrières sont rendues poreuses par l'innovation et l'arrivée de produits substitués. Ces barrières sont notamment celles des économies d'échelle, des investissements matériels, des compétences et du savoir, de l'accès aux réseaux, de la notoriété et de la fidélité (Corbel, 2009). La législation (la chronologie des médias, par exemple, qui définit les fenêtres d'exploitation des œuvres audiovisuelles) et la protection de la propriété intellectuelle protègent cependant encore les médias traditionnels.

C'est dans le cadre de ce nouvel écosystème et de ses relations symbiotiques que des innovations ont pu émerger, être testées, implémentées, adoptées ou abandonnées. Le consommateur final et intermédiaire joue un rôle prépondérant dans la sélection et la pérennisation des innovations dans ce nouvel écosystème (Fransman, 2010).

Selon Schumpeter (1943), le système capitalistique peut être témoin de quatre différents types d'innovations : de nouveaux produits ou services, de nouveaux processus ou méthodes de production, de nouvelles formes organisationnelles et de nouveaux marchés. Ces innovations qui alimentent l'écosystème sont, d'après Schumpeter, le plus souvent, le fruit du travail d'un entrepreneur aux idées radicalement différentes. Elles sont fondamentalement disruptives, car elles déséquilibrent l'écosystème (Fransman, 2010).

Aujourd'hui, les représentations physiques de la disruption qui guette les acteurs traditionnels de la télévision, et dont tout le monde parle, s'appellent notamment Reed Hastings et Mark Zuckerberg, les fondateurs des innovations Netflix et Facebook.

Jusqu'à présent, des aspects découlant de la technologie, comme la disponibilité du spectre, et de la régulation, comme les licences de diffusion, ont influencé le niveau de concurrence en constituant des barrières à l'entrée, au niveau industriel d'une part, et au niveau géographique d'autre part.

Cependant les choses ont changé. D'abord, Internet a, en grande partie, réduit les barrières à l'entrée dans l'industrie des médias en rendant l'édition et la distribution de contenus par son intermédiaire plus abordables. En contre partie, cela a érigé une nouvelle barrière : celle de la fragmentation et de l'abondance de l'offre (Aris & Bughin,

2009). Il est plus difficile de se différencier dans une offre abondante de contenus. Les audiences des chaînes de télévision se sont érodées au cours des dernières années et il est globalement plus difficile de rassembler autant de gens devant un programme (Arsenault & Castells, 2008).

Ensuite, le phénomène de globalisation, lui aussi porté par le développement d'Internet et de l'intégration transnationale des marchés, a affecté l'industrie audiovisuelle en effaçant certaines barrières nationales. Si les droits des contenus s'octroient encore pour des territoires précis, l'accès à une multitude de contenus est aujourd'hui globalisé. Pour Stéphane Rosenblatt, Directeur Général de la Télévision chez RTL Belgium, « la chronologie des médias et l'exception culturelle française nous protègent encore ».<sup>1</sup> Cependant, la régulation est quasi inexistante pour les acteurs qui diffusent leurs contenus via Internet. A cet égard, Guillaume de Posch, CEO de RTL Group, tout comme d'autres dirigeants du secteur, suggère de revoir la directive européenne sur les services audiovisuels : « (...) la directive ne prévoit presque aucune règle pour la diffusion de contenu sur Internet, alors que les chaînes de télévision sont très réglementées » (de Posch, 2016).

Enfin, les nouvelles formes de transmission du contenu rendues possibles par la numérisation et l'introduction du protocole de routage TCP/IP ont ouvert la porte à de nouveaux prestataires de services (Brown, 1999). Outre les frontières nationales, les délimitations entre différentes sortes de produits et services médias sont également devenues moins claires. Ainsi, le niveau de concurrence a pu croître dans chacun des segments de la chaîne de la valeur. A cet égard, le concept de « convergence » est à la base de ces transformations structurelles (Doyle G. , 2013).

### **3.3.1. Convergence**

Le terme de convergence se réfère à l'affaiblissement, voire l'effacement, des frontières entre des secteurs, des produits et des marchés par l'implémentation de la technologie numérique (Doyle G. , 2013). Notamment, l'avènement du protocole Internet, qui a permis la containerisation de l'information pour en faciliter sa transmission sur différents

---

<sup>1</sup> Entretien avec Stéphane Rosenblatt, Directeur Général de la Télévision chez RTL Belgium, le 28 novembre 2015

supports et sous différents formats, a contribué à rendre plus occulte la différenciation entre différents produits médias.

Selon Wirtz (2001), la dérégulation, la demande et la technologie sont les trois facteurs qui favorisent la convergence numérique. Les années 1990 ont vu de nombreuses libéralisations et dérégulations des marchés de l'audiovisuel et des médias en Europe et aux Etats-Unis, dont les bienfaits ont souvent avantagé les consommateurs finaux. Ces derniers ont toujours été demandeurs de services de plus en plus intégrés, rendus possibles par la convergence de l'industrie (Wirtz, 2001).

La convergence technologique, qui a lieu au niveau des réseaux, des applications et des services, se définit également par la symbiose qu'elle entraîne entre les technologies des médias, des télécommunications et des technologies de l'information. La digitalisation, l'augmentation de la vitesse des processeurs et l'élargissement de la bande passante ont permis, par exemple, l'introduction de la bidirectionnalité et donc de l'interactivité entre l'utilisateur et le distributeur (Bauer, 2005).

Ces trois facteurs créent la convergence dans les différents segments de la traditionnelle chaîne de valeur, à l'intersection des secteurs des médias, des télécommunications, des technologies de l'information et de l'électronique (Wirtz, 2001). Cette conceptualisation rejoint celle de Martin Fransman (2010), présentée précédemment, selon laquelle les médias participent à un nouvel écosystème des technologies de l'information et de la communication.

### **3.3.2. Modifications des barrières dans la chaîne de valeur**

Les avancées technologiques ont toujours un impact sur les modèles d'affaires. En effet, auparavant, la chaîne de valeur de l'audiovisuel était *free to air* (FTA), gratuite pour le téléspectateur. « On considérait que celui qui détenait les droits de diffusion et les agrégeait en une offre linéaire créait de la valeur, que la distribution était une commodité et que le fabricant de téléviseurs était dans un autre écosystème » nous commentait Jean-Paul Philippot.<sup>1</sup> Aujourd'hui, c'est dans le segment de la distribution que la plus forte croissance en terme de revenus a été remarquée (IDATE, 2010), les constructeurs

---

<sup>1</sup> Entretien avec Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, le 7 avril 2016



font partie du même écosystème et le téléspectateur est devenu utilisateur. Comme le résume Thierry Geerts, Country Director de Google en Belgique : « Aujourd'hui, la vidéo est omniprésente, facile à produire et à distribuer. Tout un chacun a un téléviseur et une société de production dans sa poche : un smartphone ! ». <sup>1</sup>

La convergence a ainsi modifié les barrières à l'entrée du marché et ses dynamiques. En effet, si d'une part elle permet les économies d'échelle et d'envergure, elle rend également la survie au sein du marché plus difficile (Röder, 2007).

Pour la production, le plus faible coût requis pour l'acquisition de matériel numérique (une salle de montage ne demande plus le même niveau d'investissement qu'auparavant) a réduit certaines barrières à l'entrée : presque tout un chacun de produire du contenu. L'abaissement de cette barrière a ouvert la porte au capteur d'attention *User-Generated Content* (UGC), autrement dit aux contenus, qu'ils soient vidéos, images ou sons, produits par les utilisateurs eux-mêmes. Internet a ainsi réduit les standards de qualité auxquels s'attendent les utilisateurs d'une part, et facilité l'acquisition de savoir-faire d'autre part. La vidéo d'un chat, filmée avec un téléphone portable et distribuée sur YouTube, peut ainsi être vue par plus de monde qu'une émission de télévision.

Avec la convergence, la concurrence s'intensifie entre les produits substitués, mais elle peut également se réduire entre les produits complémentaires (Bauer, 2005). Par exemple, bien que la vidéo à la demande ait fortement impacté le marché du DVD dont les ventes ont chuté, elle est considérée comme complémentaire à la télévision à péage (Deloitte, 2015). A cet égard, nombreux sont les distributeurs qui aujourd'hui proposent un service de vidéo à la demande.

Ainsi, aux niveaux distribution et gestion de réseaux, la convergence technologique a notamment permis en 2005 à Proximus (Belgacom à l'époque) d'entrer sur le marché de la distribution en utilisant ses infrastructures xDSL. Cette convergence technologique a également permis aux opérateurs d'aujourd'hui proposer des offres consolidées dites triple ou quadruple-*play*<sup>2</sup>. On peut donc dire que la convergence a encouragé un

---

<sup>1</sup> Correspondance avec Thierry Geerts, Country Director Google Belgium, mai 2016.

<sup>2</sup> Triple ou quadruple-*play* : offres consolidées de téléphonie (mobile et/ou fixe), télévision et Internet

regroupement des segments distribution et gestion de réseaux de la chaîne de valeur. C'est ce que l'on appelle d'ailleurs la convergence entre les tuyaux et le contenu. Mais la convergence a également induit une plus grande fidélisation des utilisateurs envers leurs distributeurs dont les offres ne se différencient plus tellement. En Belgique par exemple, le coût d'acquisition d'un utilisateur est devenu significativement plus élevé depuis l'introduction des offres consolidées qu'il est souvent fastidieux à configurer.<sup>1</sup>

Pour les chaînes de télévision, l'effritement de certaines barrières peut, en quelque sorte, être considéré comme une réduction bénéfique de certains coûts : économies d'échelles, matériel technique moins onéreux, multiplication du nombre de canaux de distribution, digitalisation de différents processus. Mais fondamentalement, la convergence représente une menace qui a ouvert le marché à de nouveaux acteurs. Ceux-ci pénètrent le domaine de l'agrégation de contenu et n'ont même plus besoin de passer par un distributeur : l'accès aux réseaux est devenu moins contraignant avec Internet et l'offre de contenu audiovisuel s'est ainsi accrue jusqu'à éroder la fidélité dont pouvaient jouir les chaînes de télévision.

Ces nouveaux acteurs que sont, notamment, les Netflix, Amazon, YouTube, mais aussi les Facebook et Twitter, passent « *Over-The-Top* » (OTT), en utilisant la bande passante des opérateurs. Il s'agit de plateformes qui agrègent des contenus pour lesquels ils acquièrent les droits, commencent à en produire, et permettent aux utilisateurs de créer et partager leurs propres contenus. Le loueur de DVD Netflix et le libraire Amazon se rêvent ainsi aujourd'hui en lauréats de Hollywood.

### **3.3.3. Plateformes**

A cet égard, il convient de s'attarder quelque peu sur le concept de plateforme. Selon Gawer et Cusumano (2002), une plateforme est un système, qui peut être adaptatif, et sur lequel se greffent des éléments interdépendants. Autrement dit, pour la concevoir, il faut adopter une pensée systémique, avec des protocoles, des droits et des conditions transactionnelles, entre des éléments dont l'agrégation crée plus de valeur que la somme de ceux-ci (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006).

---

<sup>1</sup> Entretien avec Daniel Weekers, CEO de Be TV et Directeur de la stratégie de VOO, le 11 avril 2016

D'abord, il y a des plateformes à face unique que des entreprises proposent pour y délivrer différents de leurs services. C'est le cas, par exemple, de Nokia qui, à l'époque, proposait son calendrier, son carnet d'adresses, son appareil photo et sa calculatrice sans qu'aucun intervenant extérieur ne puisse proposer un service sur sa plateforme (Ng, 2014).

Ensuite viennent les plateformes bifaces mises à disposition par un éditeur et dont la proposition de valeur consiste à mettre en lien deux parties. Ces entreprises ont donc pour produit leurs plateformes mais permettent à d'autres d'y ajouter leurs propositions de valeur. Elles ont donc intérêt à coopérer avec d'autres entreprises pour mettre à disposition plus de compléments sur leurs plateformes et ainsi séduire plus de consommateurs finaux (Gawer & Cusumano, 2002). Inversement, au plus de consommateurs utilisent leurs plateformes, au plus il est intéressant pour les fournisseurs de compléments de coopérer avec les éditeurs de plateformes. Uber, Airbnb, mais aussi les éditeurs de consoles de jeux sont des entreprises qui proposent ce genre de plateformes. Et de plus en plus, ces plateformes utilisent les ressources des consommateurs eux-mêmes, comme c'est par exemple le cas de YouTube, Facebook ou Instagram, où le contenu créé par les utilisateurs participe à la proposition de valeur de ces entreprises.

Enfin, il y a des plateformes à faces multiples qui proposent leurs plateformes avec leurs produits mais qui coopèrent également avec d'autres entreprises en leur ouvrant un marché biface. En effet, aujourd'hui, les constructeurs de *smartphones* et leurs *App-stores*<sup>1</sup> permettent aux développeurs d'applications mobiles d'atteindre les clients via leurs plateformes (le *smartphone* lui-même) tout en proposant leurs services propres. L'exemple le plus explicite est celui d'Apple proposé par Irene Ng (2014). Netflix, qui offre le contenu de tiers, produit le sien, et propose cela aux utilisateurs est une plateforme de ce type, tout comme le distributeur Proximus qui donne accès, notamment, à Netflix via sa plateforme.

Ainsi, l'on pourrait considérer que les chaînes linéaires de télévision sont des plateformes bifaces avec des annonceurs d'une part et des téléspectateurs d'autres part. Mais bien

---

<sup>1</sup> *App-stores* : boutiques numériques d'applications

que les chaînes de télévision linéaires évoluent dans un marché biface, cela ne fait pas d'elles, à la base, des plateformes. Car si l'on revient aux fondamentaux, les chaînes offrent de l'attention (du « temps de cerveau humain disponible » d'après Patrick Le Lay, PDG du groupe TF1 en 2004) qu'elles vendent aux annonceurs qui constituent leurs clients. Le service qui leur est vendu consiste à rassembler instantanément, en proposant une offre agrégée de contenus, les consommateurs. La différence avec les nouvelles plateformes digitales repose sur la modularité, la mobilité et sur l'interaction que celles-ci ont avec les utilisateurs.

Les chaînes de télévision traditionnelles tendent donc à se faire contourner par de puissantes plateformes globales qui proposent du contenu en en ligne. Netflix offre un large catalogue de films, de séries, et produit ses séries vitrines ; YouTube propose du contenu vidéo *User-Generated* et professionnel ; Twitter acquiert notamment les droits exclusifs pour la retransmission en ligne des matches de la NFL (*National Football League* américaine) ; Facebook introduit son nouvel outil « *Live* » pour retransmettre en direct des vidéos. L'exemple de Facebook *Live* illustre d'ailleurs bien les effets de la convergence technologique. Aujourd'hui, un téléphone portable connecté à Internet suffit pour retransmettre en direct.

Ainsi, chacun de ces acteurs interagit activement, par l'intermédiaire d'une plateforme, avec ses utilisateurs.

Malgré cela, nombreux sont les gestionnaires de chaînes de télévision qui n'y voient pas vraiment une menace. Pour Jean-Paul Philippot (RTBF), comme pour Stéphane Rosenblatt (RTL Belgium), cela ne les effraie pas : « Je suis plus inquiet par Eurosport qui surpaye de 30% les droits des Jeux Olympiques pour 8 ans. Et Eurosport, c'est une bonne vieille chaîne. ».<sup>1</sup> Pourtant, c'est cette vision court terme et ce calme relatif des capitaines de l'industrie audiovisuelle qui nous inquiètent. En effet, ils nous rappellent le cas de Kodak, de Nokia, et la myopie des acteurs traditionnels qui se font disrupter.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, le 7 avril 2016

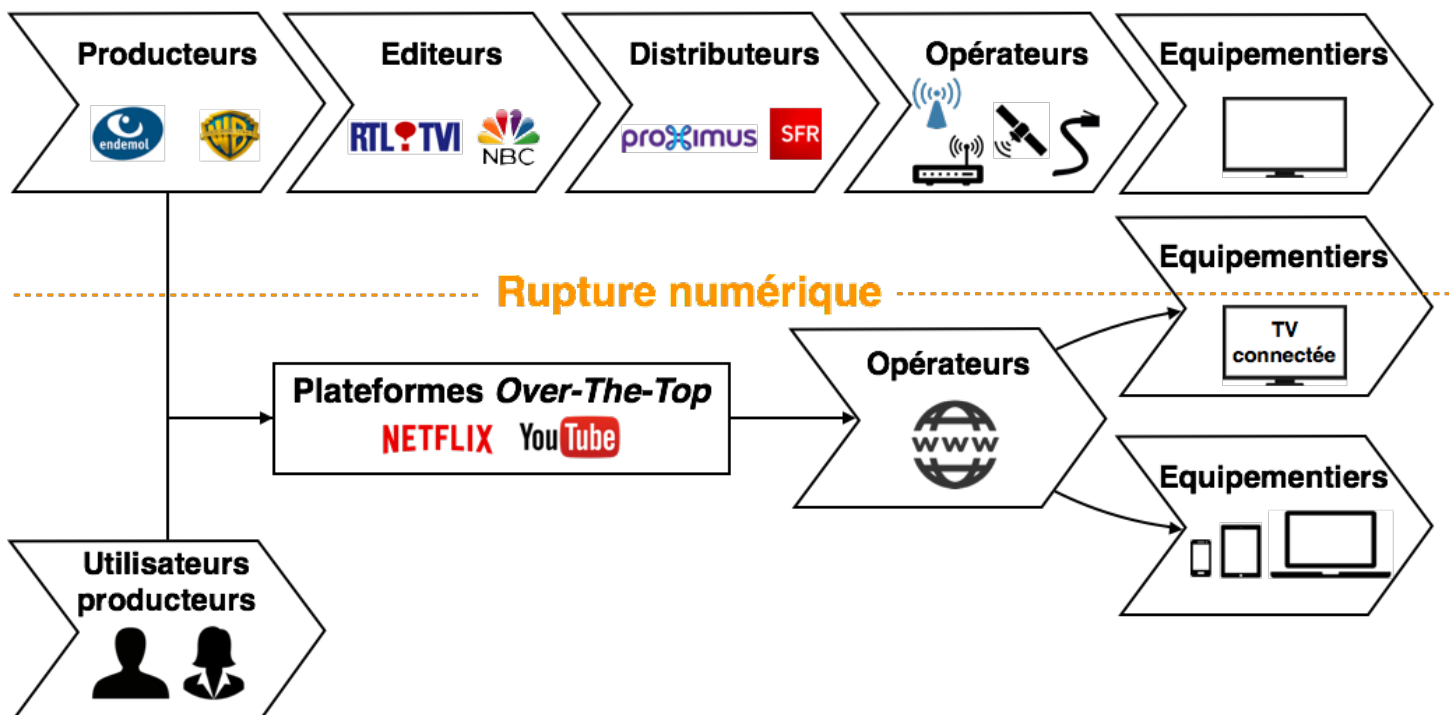
### 3.4. Conclusion

Ainsi, nous avons commencé ce chapitre par détailler la chaîne de valeur traditionnelle de l'audiovisuel et expliquer les interactions qu'il pouvait y avoir entre les segments interdépendants qui la composent.

Les chaînes de télévision font aujourd'hui partie d'un nouvel écosystème des technologies de l'information et de la communication dans lequel elle interagissent avec des acteurs qui, auparavant, étaient dans un autre écosystème.

Enfin, les évolutions de la technologie, regroupées sous le concept de convergence, ont rendu poreuses certaines barrières à l'entrée de l'industrie audiovisuelle. En effet, de nouveaux acteurs, sous forme de plateformes, ont pu émerger pour aujourd'hui contourner les chaînes de télévision. Et d'après Van Alstyne, Parker et Choudary (2016), lorsqu'une plateforme pénètre un marché historiquement dominé par une chaîne de valeur linéaire, la plateforme remporte, dans la plupart des cas, le combat.

#### Disruption dans la chaîne de valeur de l'audiovisuel

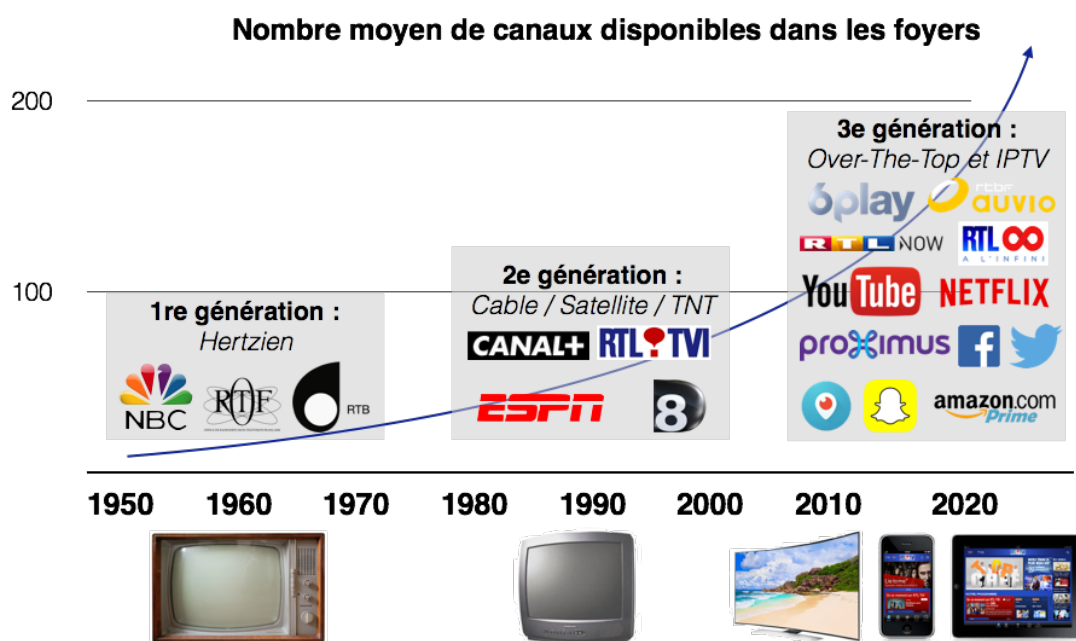


Source : Adapté du CSA, 2016

## 4. Evolution des habitudes de consommation de contenu audiovisuel

Le terme de « chaîne » de télévision se réfère au fait qu'historiquement la chaîne de télévision était la seule à transmettre son contenu, par voie hertzienne propriétaire, et que l'unique mode de consommation était linéaire, sur un poste fixe de télévision. L'écosystème et le modèle économique de la télévision se sont donc construits sur la technologie existante. Cependant, de l'hertzien à la télévision connectée en passant par la *set-top box* et le câble digitalisé, les supports de distribution ont évolué et se sont diversifiés. Le poste de télévision mono-usage est devenu poly-usage et est lui-même entré en compétition avec d'autres supports tels que les ordinateurs, les tablettes et les téléphones portables.

Cette évolution technologique a transformé l'historique diffusion *one-to-many* linéaire du contenu, dont l'érosion a commencé dès l'arrivée de la VHS nous rappelle à juste titre Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, en *one-to-one* délinéarisé de l'IPTV.<sup>1</sup>



Source : adapté de Financial Presentation Deutsche Bank London IPO 2013, RTL Group

La délinéarisation du contenu est donc une conséquence de cette évolution technologique. Cependant, ce concept n'est pas si neuf car les enregistreurs VHS sont

<sup>1</sup> Entretien avec Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, le 7 avril 2016.

les premiers à avoir permis cette reprise du contrôle de la ligne du temps par le téléspectateur.

Aujourd'hui, les *set-top boxes* des distributeurs, anciennement appelées « décodeurs », sont devenues de vraies plateformes. Elles permettent au téléspectateur de regarder les chaînes linéaires, mais aussi d'enregistrer les programmes. Mais cela n'est presque plus nécessaire, puisque les contenus sont également accessibles en *catch-up* (télévision de rattrapage) sur ces mêmes *boxes* et parfois même sur les sites des chaînes de télévision qui, de plus en plus, créent des plateformes (« 6play » de M6, RTBF « Auvio », « RTL Now », etc.).

Et ces contenus, qu'ils soient en direct, à la demande ou en *catch-up* sont disponibles sur tous les supports et à n'importe quel moment puisqu'ils peuvent être acheminés par le protocole Internet. L'acronyme AWATAD est né : « *Any Where, Any Time, Any Device* ». Irene C.L. Ng parle, à cet égard, de contenu en contexte, sollicité par l'utilisateur au moment voulu, sans se soucier d'une programmation fixe. De nouveaux contextes de consommation sont ainsi créés (Ng, 2014).

#### **4.1. De passive et sédentaire, la consommation devient active et mobile**

Pour décrire les changements dans les habitudes de consommation de contenu audiovisuel, Thierry Tacheny, ex-CEO de SBS Belgium, nous faisait part d'une intéressante analogie : « Dans les années 1950, l'épicière derrière son comptoir donnait le sucre au client et au fil du temps, le client a commencé à prendre lui-même le sucre dans l'étagère du supermarché. Aujourd'hui, il se passe la même chose avec le contenu audiovisuel ».<sup>1</sup>

En effet, alors qu'auparavant le téléspectateur regardait passivement le contenu audiovisuel que lui proposait le directeur des programmes d'une chaîne de télévision, aujourd'hui, l'utilisateur est devenu actif. De par l'offre abondante qui lui est proposée sur tous les terminaux qu'il possède, l'utilisateur choisit le contenu qu'il veut regarder au moment qu'il souhaite. Ainsi, la tendance du *binge-watching* (« visionnage en rafale » en

---

<sup>1</sup> Entretien avec Thierry Tacheny, consultant média chez Divedia, le 19 novembre 2015

québécois) de séries sur des plateformes telles que Netflix ou du visionnage de courtes vidéos sur YouTube et les réseaux sociaux s'est globalisée (Nielsen, 2015).

Au-delà de sa reprise de contrôle sur la programmation, l'utilisateur produit lui-même activement du contenu et le partage sur les plateformes sociales et de vidéos. Il participe ainsi lui-même à l'effet de réseau et donc au succès de ces plateformes.

A l'heure actuelle, nombreuses sont les personnes détentrices de plusieurs écrans qu'elles utilisent souvent en même temps. En effet, 92% des téléspectateurs utilisent un deuxième écran pendant qu'ils regardent la télévision (Deloitte, 2016). Le deuxième écran le plus utilisé est le téléphone portable. Cette tendance est la plus forte auprès des 14-17 ans, dont 74% regardent la télévision tout en utilisant leur téléphone portable. Et globalement, c'est le cas pour plus de 50% des gens entre 14 et 44 ans (Accenture, 2015).

De plus, la mobilité qu'offrent les nouveaux terminaux de consommation permet aux utilisateurs de regarder des contenus audiovisuels où qu'ils soient. On remarque une tendance à la consommation mobile auprès des plus jeunes, pour lesquels la part cumulée téléphone portable, ordinateur portable et tablette dépasse la consommation sur un poste fixe (ordinateur ou téléviseur) (Ericsson, 2015).

## **4.2. Mises en garde sur les critères de mesure**

Dans les sections suivantes, nous analyserons certaines données sur les habitudes de consommation de contenu audiovisuel. Afin de les interpréter correctement, nous souhaitons mettre en garde sur certains aspects de ces analyses quantitatives.

En effet, dans les différents rapports existants, les analyses sur la consommation de contenu audiovisuel utilisent des critères de mesures différents dont les subtilités ne sont pas toujours dévoilées.

Il est ainsi important de conserver un esprit critique à l'égard des résultats, en tenant notamment compte des terminaux et modes de consommation inclus dans les études, des tranches d'âge et des pays reportés, du type de contenu audiovisuel analysé.

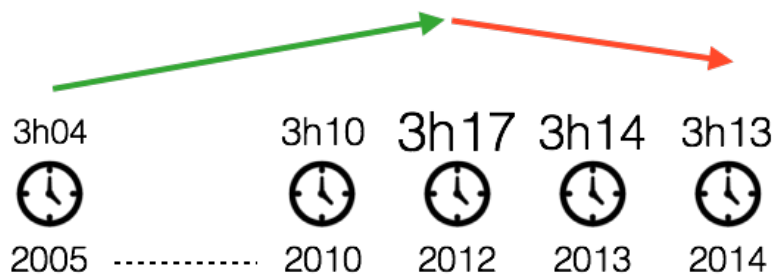


### 4.3. Le temps de vision

A l'échelle mondiale, sur toutes les tranches d'âge et en incluant la télévision de rattrapage, le temps vision par jour accordé à la télévision était de 3h13 en 2014, contre 3h14 en 2013. Cette diminution n'est globalement que peu significative puisque d'une année à l'autre, l'actualité peut fortement impacter le temps accordé par les individus à la télévision.

En revanche, si l'augmentation du temps de vision entre 2005 et 2012 de 3h04 à 3h17 par jour peut être attribuée à l'inclusion de nouveaux critères dans les mesures dans certains pays (notamment la télévision de rattrapage par Médiamétrie en France), la tendance sur 3,32 milliards d'individus et 94 territoires, entre 2012 et 2014, est à la baisse.








#### Temps de vision journalier de télévision sur tous les individus à l'échelle mondiale



Télévision de rattrapage incluse quand mesurée ; moyennes pondérées en fonction du poids de chaque continent dans le nombre total d'individus  
Source : Eurodata TV, 2015

Les tendances varient en fonction des territoires étudiés. Au sein même de ces zones géographiques, différentes tendances plus significatives peuvent être mises en valeur entre 2013 et 2014. En un an, le temps de vision journalier accordé à la télévision est notamment en diminution de 11 minutes aux Etats-Unis et de 12 minutes au Royaume-Uni, en Espagne ainsi qu'au Danemark (Eurodata TV, 2015).

## Temps de vision journalier de télévision sur tous les individus

|                         | 2013 | 2014 | Tendance   |
|-------------------------|------|------|--|
| <b>Monde</b>            | 3h14 | 3h13 |  - 1 min  |
| <b>Europe</b>           | 3h54 | 3h57 |  + 3 min  |
| <b>Amérique du Nord</b> | 4h46 | 4h37 |  - 9 min  |
| <b>Amérique du Sud</b>  | 3h28 | 3h33 |  + 5 min  |
| <b>Asie Pacifique</b>   | 2h41 | 2h41 |  stable   |
| <b>Moyen Orient</b>     | 4h39 | 4h29 |  - 10 min |
| <b>Afrique</b>          | 3h32 | 3h16 |  - 16 min |

1 : Inde incluse ; 2 : Mexique non inclus ; 3 : Seuls l'Afrique du Sud et le Maroc sont mesurés par audimétrie ;  
 4 : Seuls le Liban, les Emirats Arabes Unis et Israël sont mesurés par audimétrie  
 Source : Eurodata TV, 2015

Mais ces données dépendent également des tranches d'âge incluses. En effet, si l'on tient compte uniquement de la cible « adulte », bien que le terme soit large, le temps de consommation de télévision par jour a crû de près d'une heure en Europe depuis 1993.

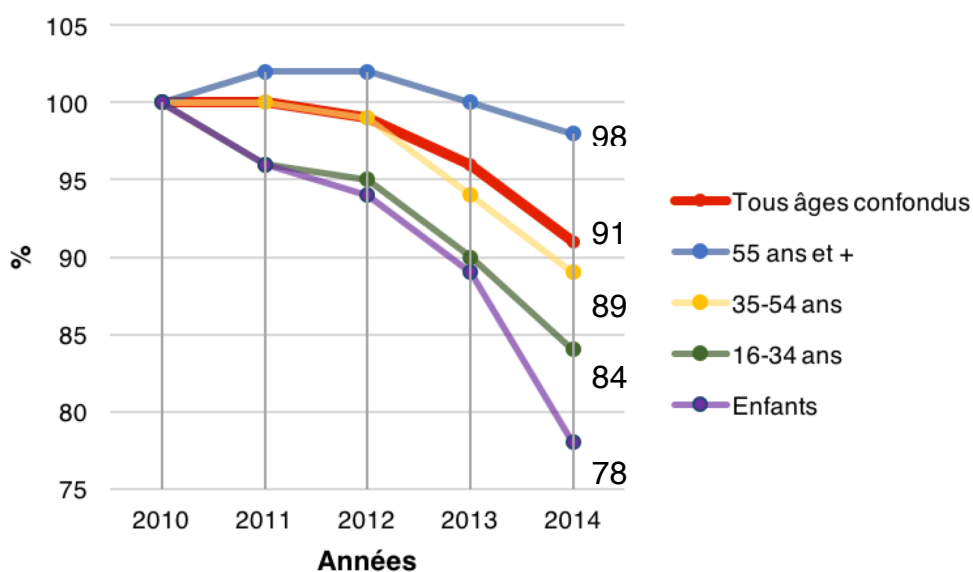
## Temps de vision journalier de télévision sur les cibles adultes en Europe



Source : Television 1994-2015 - International Key Facts, Adults, Europe, 1993-2014

Cependant, nombreuses sont les analyses qui rapportent un déclin du temps de vision accordé à la télévision par les plus jeunes. Ce dernier est, par exemple, particulièrement fort au Royaume-Uni. Comme le graphe suivant l'illustre, le temps de vision accordé à la télévision a décliné de 22% auprès des enfants et de 16% auprès des 16-34 ans (Enders Analysis, 2016).

## Tendances du temps de vision accordé à la télévision au Royaume-Uni (2010 = 100)



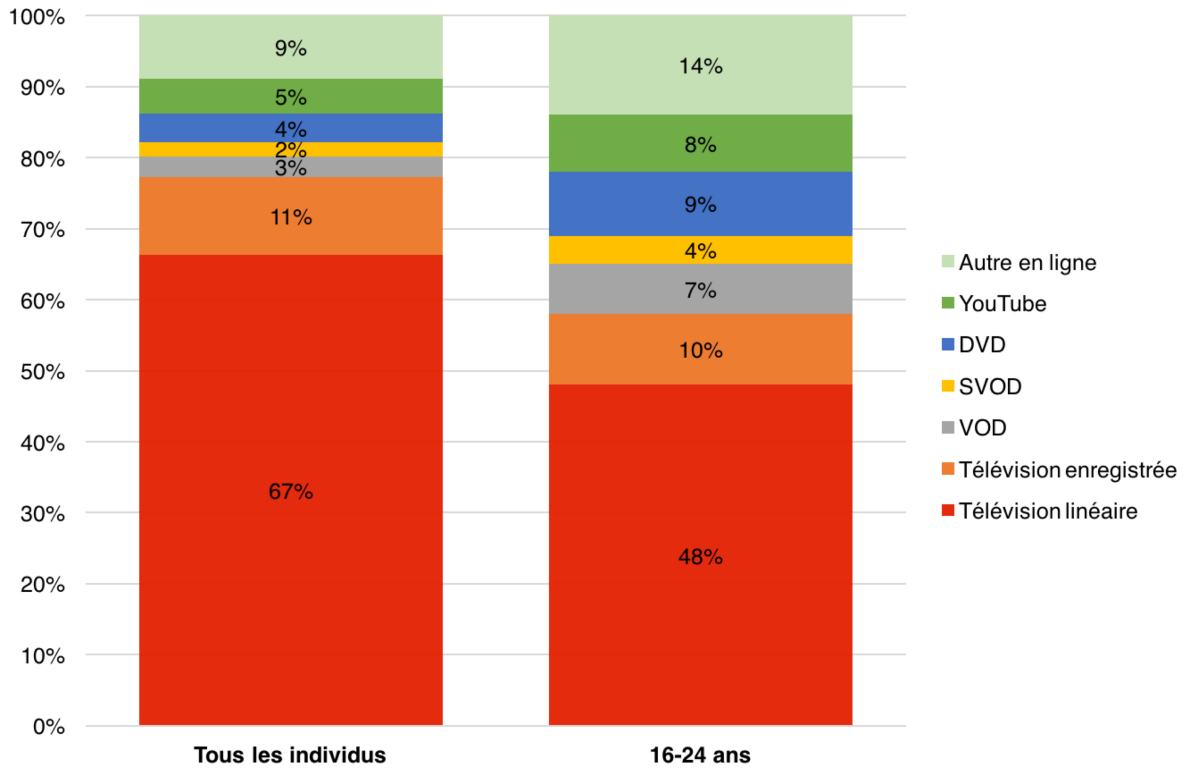
Source : Enders Analysis, BARB/InfoSys+

S'il faut tenir compte de différents facteurs tels que les plateformes de distribution, les régions et le genre de contenu pour tirer des conclusions, celle de l'étude de Enders Analysis et BARB/InfoSys+ est que le déclin observé au Royaume-Uni se généralise, bien que de manière moins intense, à d'autres pays européens (Enders Analysis, 2016).

Si les individus détournent leur attention de la télévision, la consommation de contenu audiovisuel, quant à elle, ne se réduit pas (EY, 2016). En revanche, les sources de contenu se sont diversifiées et l'on remarque que les plus jeunes sont les plus faibles consommateurs de télévision linéaire. En effet, des plateformes comme YouTube et les réseaux sociaux regorgent elles aussi de contenus audiovisuels, souvent *User-Generated*, qui captent le temps de vision des utilisateurs.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Cfr. Annexes Comparaison 2010-2013 du temps moyen de consommation de vidéo en fonction du média

### Répartition du temps de consommation de contenu audiovisuel au Royaume-Uni en 2015



VOD : *Video On Demand*, Vidéo à la demande  
 SVOD : *Subscription Video On Demand*, Vidéo à la demande par abonnement  
 Source : Thinkbox

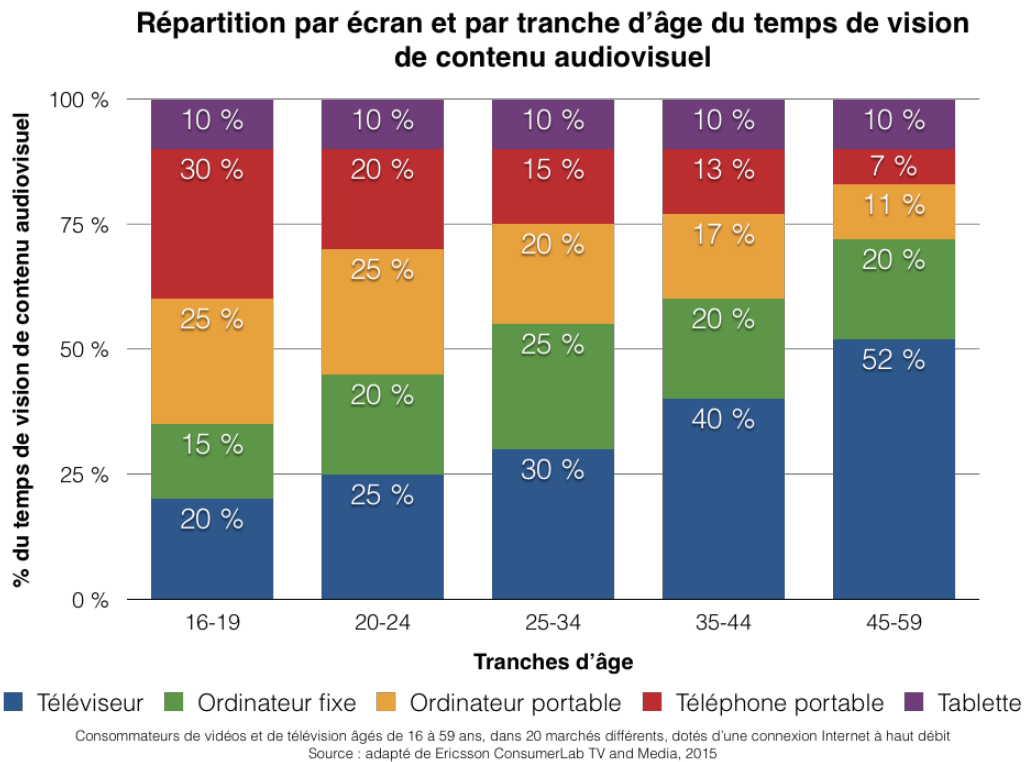
Enfin, d'après l'institut Nielsen, l'intérêt des 12-34 ans pour la télévision aux Etats-Unis est en diminution : ceux-ci la regarderaient, en 2014, 1h25 en moins par jour par rapport à 2011, au profit des nouvelles plateformes en ligne qu'ils accèdent via d'autres terminaux (Nielsen, 2015).

#### 4.4. La fragmentation des terminaux

Force est de constater que les supports de consommation de contenu audiovisuel se sont multipliés. L'arrivée de nouveaux écrans (ordinateurs, tablettes et mobiles), qui permettent de regarder des contenus audiovisuels, a réduit la part de l'écran de télévision dans le temps d'attention accordé puisqu'il n'est plus l'unique source. La répartition entre les différents écrans varie cependant à travers les tranches d'âge.

D'après Ericsson, les 45-59 ans continuent à favoriser dans plus de 50% des cas le poste de télévision comme source de contenu audiovisuel (linéaire ou non) et les 16-19 ans

privilégient l'écran de leur téléphone portable dans 30% des cas, le convertissant ainsi en leur premier écran (Ericsson, 2015).



Au fil du temps, toutes les tranches d'âge montrent une diminution de la fréquence d'accès à du contenu audiovisuel par le biais d'un écran de télévision alors que les autres terminaux sont en croissance d'année en année. Ces tendances sont d'intensités plus ou moins importantes en fonction des tranches d'âge. Les 14-17 ans sont les plus rapides à délaisser leur écran de télévision : - 33% entre 2014 et 2015 (Accenture, 2015).

Cependant, si l'adoption du téléphone portable pour visionner du contenu audiovisuel a été rapide sur les dernières années, cette tendance devrait se stabiliser au vu de la maturité du marché du téléphone portable (Enders Analysis, 2015).

## 4.5. Conclusion

L'évolution des habitudes dans le chef des consommateurs de contenu confirme leur appartenance au nouvel écosystème de Martin Fransman. En effet, le comportement des utilisateurs et le restant de l'écosystème (qu'il s'agisse d'entreprises, de processus ou d'innovations technologiques) sont interdépendants et s'influencent directement. En

effet, si la technologie a offert de nouvelles opportunités aux utilisateurs, leur acceptation par ces derniers a contribué à leur succès.

L'ensemble de cet écosystème permet aujourd'hui la consommation « en contexte » de contenu. En d'autres mots, le consommateur peut atteindre le contenu dont il a besoin au moment même où il en ressent le besoin. A chaque contexte correspond son contenu et sa façon de le consommer.

Ainsi, aucune des analyses ne stipule que la disparition de la télévision est imminente. En effet, bien que son hégémonie soit ébranlée avec l'arrivée de nouvelles sources et de nouveaux terminaux de consommation, la télévision reste encore, de part le monde, la première source de divertissement pour quantité de gens (Deloitte, 2016).

En revanche, les rapports montrent que de plus en plus de personnes, au travers de toutes les tranches d'âge et tous les territoires, accordent plus de temps à la consommation de contenu audiovisuel en ligne et moins de temps à la télévision linéaire. Malgré tout, globalement, la consommation de contenu audiovisuel est en croissance (EY, 2016).

Cependant, la question est de savoir si ces différentes habitudes de consommation sont dues à un vrai changement de paradigme. Les jeunes, qui semblent avoir délaissé le poste de télévision, reviendront-ils vers une consommation plus passive et sédentaire lorsqu'ils entreront dans un schéma de vie plus régulier ?

A cet égard, les dirigeants des chaînes de télévision admettent ne pas avoir de réponse. « Mais les 15-25 ans ont toujours moins regardé la télévision. Ce n'est qu'en entrant dans un schéma de vie plus stable qu'ils regardent plus la télévision » nous confiait Vincent de Dorlodot, General Counsel de RTL Group.<sup>1</sup>

Enfin, il ressort également des analyses disponibles qu'il est difficile de quantifier les données de la consommation de contenu audiovisuel. En effet, les critères utilisés sont souvent flous et à dessein peu défini. Qu'est-il inclus lorsqu'une étude quantifie le temps passé à regarder la *télévision* ? Le contenu de l'écran télévision uniquement ou également le contenu des chaînes de télévision disponible sur des plateformes en ligne ? Cette difficulté récente de définir le terme *télévision* est peut-être symptomatique de cette industrie dont les délimitations sont devenues poreuses.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Vincent de Dorlodot, General Counsel RTL Group, le 17 mars 2016

## 5. Le modèle d'affaires de la télévision

L'une des particularités de l'économie des médias et de la télévision consiste en ce qu'elle évolue dans un marché à deux versants. En effet, les chaînes de télévision produisent deux commodités pour deux segments différents (Rochet & Tirole, 2003). D'une part, elles produisent du contenu pour des audiences qu'elles vendent à des annonceurs d'autre part. A ce titre, la phrase attribuée à Patrick Le Lay, PDG de TF1 en 2004, résume, de façon pragmatique (et probablement un peu réductrice) le métier d'une chaîne de télévision : « Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau humain disponible »<sup>1</sup>.

Le contenu que les entreprises médiatiques produisent est qualifié de bien public, car sa consommation est non-rivale ni exclusive. En effet, sa consommation par un individu n'altère pas son approvisionnement aux autres (Doyle G. , 2013). De plus, même si le coût initial pour produire un bien public peut être élevé, son coût marginal pour en distribuer une unité supplémentaire est presque nul. Par exemple, pour les chaînes de télévision, le coût marginal d'un téléspectateur supplémentaire est nul.

En revanche, lorsque le nombre de téléspectateurs diminue, rares sont les réductions de coûts possibles. Pour une chaîne de télévision, ses coûts pour diffuser des programmes sont relativement fixes, quel que soit le nombre de téléspectateurs.

Le financement de la télévision repose sur trois piliers que sont les dotations publiques, la publicité et les abonnements. Sur ces trois sources de revenu se sont construits différents modèles de chaînes de télévision.

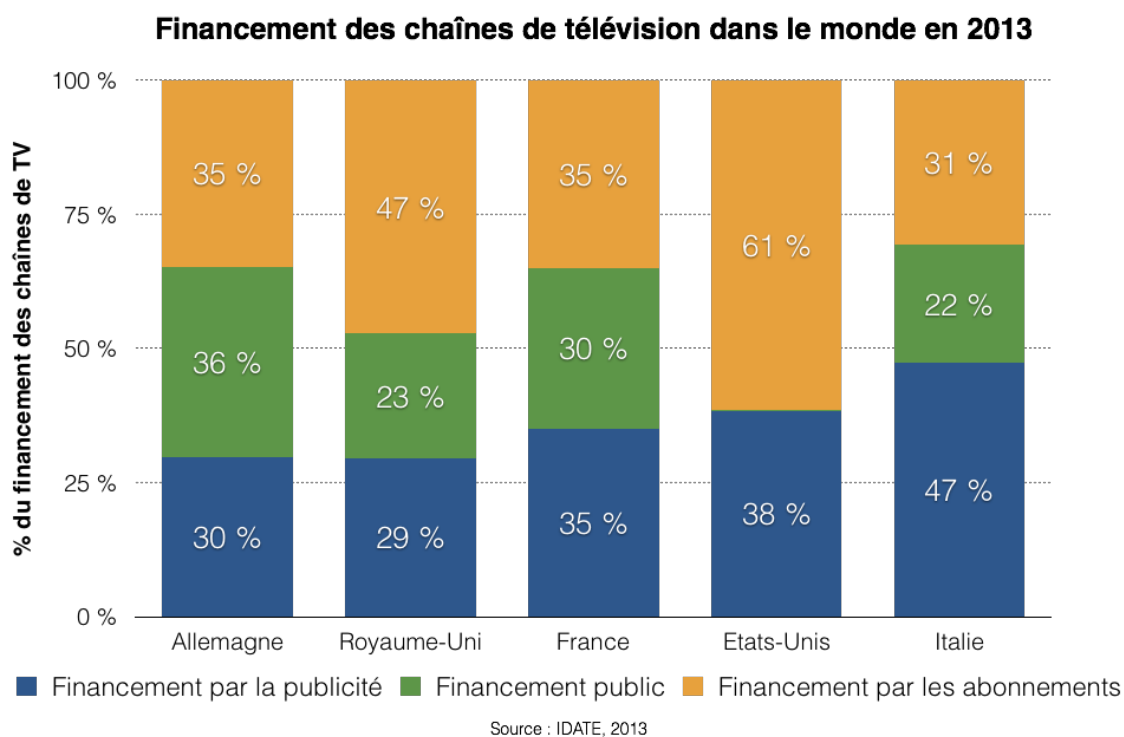
D'abord, les chaînes de service public comme France 2 ou la RTBF obtiennent la majorité de leur financement de la part de l'Etat. Avec certains quotas, ces chaînes disposent de la publicité comme deuxième source de revenu.

Ensuite, les chaînes privées ou commerciales comme TF1 en France, RTL-TVI en Belgique et NBC aux Etats-Unis vivent principalement de la publicité.

---

<sup>1</sup> Confession de Patrick Le Lay, PDG de TF1 de 1988 à 2008, dans *Les dirigeants face au changement : baromètre 2004* de Les associés d'EIM.

Enfin, les chaînes de télévision à péage, comme Canal + en France, Be TV en Belgique et HBO aux Etats-Unis obtiennent leurs revenus des abonnements de leurs téléspectateurs.



De part le monde, chacun de ces financements évolue à travers le temps et diffère en proportion du marché. En effet, dans certains marchés tels que la Belgique, l'Allemagne et les Etats-Unis, les chaînes de télévisions sont rémunérées par les distributeurs, ce qui n'est pas le cas en France par exemple où elles doivent au contraire payer pour être distribuées. Notons également que le financement public est quasi inexistant (0,3% du financement) aux Etats-Unis (IDATE, 2012).

## 5.1. Le modèle d'affaires s'effrite

Ces modèles d'affaires de la télévision sont aujourd'hui déstabilisés par trois tendances.

### 5.1.1. Fragmentation de l'audience

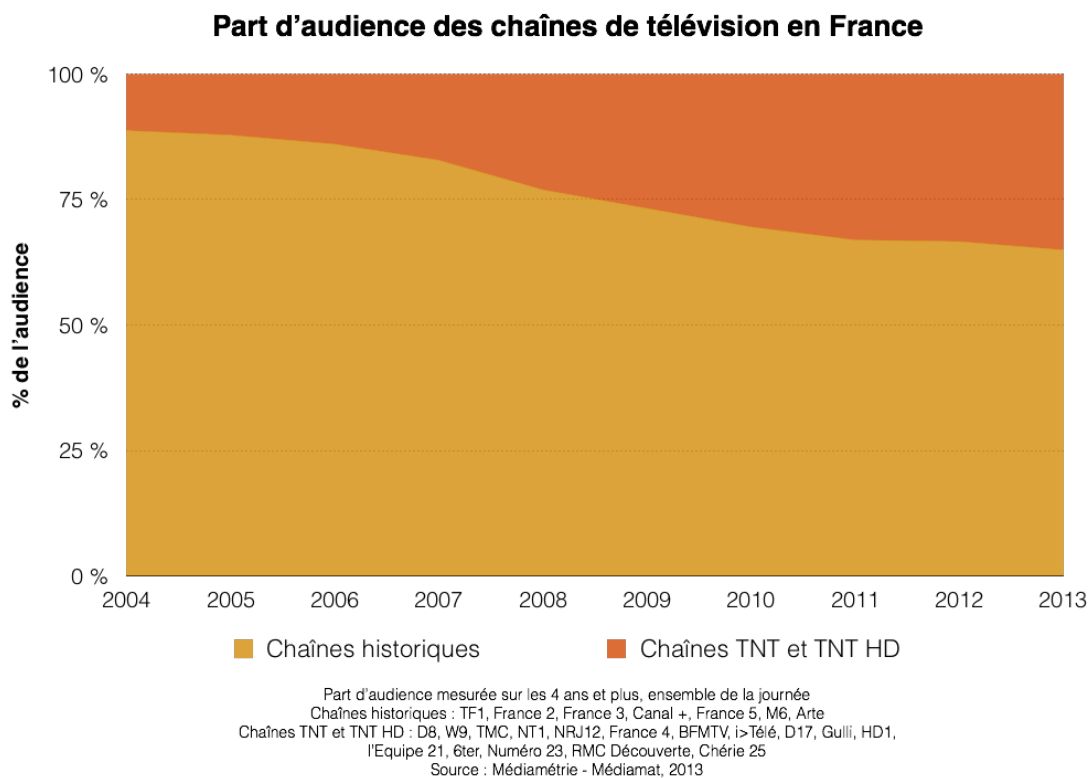
Premièrement, la fragmentation de l'audience affaiblit les modèles économiques des chaînes de télévision historiques : « Avec l'accroissement de l'offre, l'audience des



chaînes ne peut faire que baisser, même si les patrons le cachent » nous confiait, à cet égard, Bibiane Godfroid.<sup>1</sup>

D'une part, le passage à la télévision numérique a permis l'arrivée de nouvelles chaînes dans les paysages audiovisuels. Comme avec l'arrivée du câble aux Etats-Unis dans les années 1980, la conséquence pour les chaînes historiques en Europe a été une fragmentation de leur audience. Un exemple significatif est celui de la chaîne TF1 en France dont la part de marché s'est réduite de 32% à 22% en 10 ans (CNC, 2014) au profit des nouvelles chaînes telles que D8, W9 et NRJ2 issues de la TNT.

D'autre part, l'arrivée des sources en ligne de contenu audiovisuel a réduit le temps d'attention accordé à la télévision et a encouragé la fragmentation de l'audience.

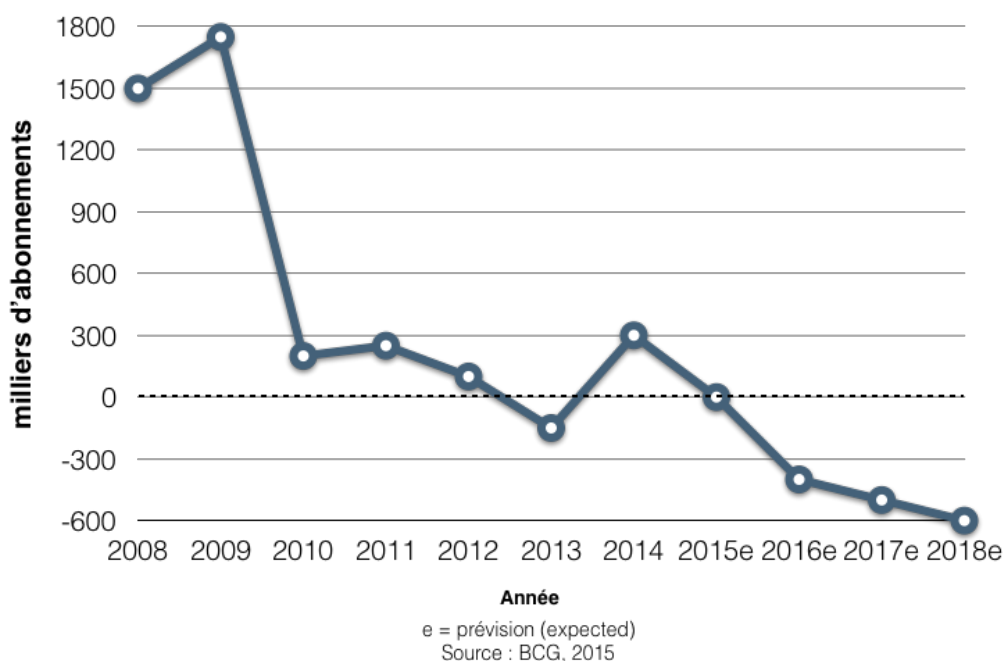


<sup>1</sup> Entretien avec Bibiane Godfroid, Directrice Générale chargée des contenus chez Newen, ex Directrice des programmes de M6, de RTL-TVI, ex Vice Présidente Exécutive des chaînes du groupe Canal Plus, ex PDG de FremantleMedia France, le 14 mai 2016

Pour la télévision par abonnement, celle-ci tend à perdre des abonnés. C'est le cas notamment aux Etats-Unis.

Le 4 Août 2015, certains groupes audiovisuels américains ont annoncé des prévisions financières à la baisse. Entre autres, ESPN, la chaîne mythique du sport détenue par le groupe Disney, a annoncé une « légère » baisse du nombre de ses abonnés. D'après l'institut Nielsen, le nombre d'abonnés à la chaîne ESPN est en effet passé de 99 millions en 2013 à 92 millions en 2015, soit une diminution de 7%. Les préoccupations des analystes pour la télévision dans son ensemble se sont directement ressenties : l'action Disney a chuté de 10% en une journée à la bourse de New York et trente-sept milliards de dollars de capitalisation ont disparu de par les huit plus grands groupes de l'industrie (Bloomberg, 2016) (Les Echos, 2015).

### Nombre d'abonnements supplémentaires à la télévision aux Etats-Unis



Nombreuses sont les études qui font part d'une stabilisation voire d'une diminution du nombre d'abonnés aux chaînes payantes aux Etats-Unis. Cependant, ce phénomène de *cord-cutting* qui déstabilise le marché et sème un vent de panique de l'autre côté de l'Atlantique est à nuancer. En effet, comme nous l'avons commenté précédemment, les marchés américain et européen de la télévision divergent sur divers aspects.

Le premier de ces aspects concerne le prix de la télévision pour les consommateurs : celui-ci est beaucoup plus élevé pour les téléspectateurs américains. Alors qu'un foyer

belge paye environ €40/mois pour un abonnement à la télévision, un foyer américain paye environ \$120/mois. Et rien que pour être abonné à ESPN, cela revient à presque \$7/mois (Fortune, 2015).

Ensuite, il faut tenir compte d'une publicité plus abondante sur les chaînes américaines que sur les chaînes européennes, ce qui a le don de rebuter le téléspectateur, d'après Messieurs Tacheny et de Dorlodot.<sup>1</sup>

Ainsi, cette différence notoire entre les deux marchés rend le scénario du désabonnement massif à la télévision moins plausible en Europe, bien que présent : « Notre nombre d'abonnés décroît doucement » nous confiait à cet égard Daniel Weekers, CEO de Be TV.<sup>2</sup>

### **5.1.2. Saturation du marché publicitaire**

Deuxièmement, le marché publicitaire est arrivé à maturité.

En effet, d'abord, l'offre numérique prend de l'ampleur et montre une croissance importante sur les dernières années. En France par exemple, la part du digital dans les investissements publicitaires est passée de 15% à 28% de 2008 à 2015 et positionne le digital, après la télévision et avant la presse papier, en deuxième choix des annonceurs (Zenith-Optimedia, 2015). Cette croissance devrait continuer et les investissements publicitaires dans le digital, portés par l'expansion de la vidéo en ligne, pourraient ainsi dépasser ceux de la télévision dès 2017 en France selon l'analyse Zenith-Optimedia.

Ensuite, les entreprises de FMCG en Europe de l'Ouest, où la croissance est faible, sont fortement concurrencées et cherchent à conserver leur marge. Il s'agit donc d'une raison pour laquelle elles réduisent leurs investissements publicitaires et « quittent un peu la télévision » selon Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium. De plus, les secteurs qui sont aujourd'hui en croissance sont naturellement portés vers le digital et y déplacent leurs investissements publicitaires.<sup>3</sup> Et d'après Jean-Paul Philippot, « le

---

<sup>1</sup> Entretien avec Thierry Tacheny, consultant média Divedia, le 19 novembre 2015 et avec Vincent de Dorlodot, General Counsel RTL Group, le 17 mars 2016

<sup>2</sup> Entretien avec Daniel Weekers, CEO de Be TV et Directeur de la stratégie de VOO, le 11 avril 2016

<sup>3</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016

mouvement devient disruptif pour la télévision lorsque les annonceurs font un arbitrage ».<sup>1</sup>

De plus, selon certains experts, une analyse de l'efficacité des campagnes publicitaires en télévision devrait faire frémir les dirigeants des chaînes. En effet, d'après Thierry Tacheny, « 100% des GRP<sup>2</sup> venaient de la télévision auparavant. Aujourd'hui, ce n'est peut-être même plus 10%... ».<sup>3</sup> Et Daniel Weekers d'ajouter qu'avec la croissance de la vision en différé : « Le jour où il y aura une agence d'analyse du GRP, ce sera le coup de massue pour les chaînes, car il sera alors démontré que plus personne ne regarde leurs publicités ».<sup>4</sup> Mais du côté des chaînes, l'on tempère ce sentiment : « Il y aura encore très longtemps une résilience de la télévision sur le marché publicitaire. Les annonceurs savent que la télévision est importante pour leurs campagnes ».<sup>5</sup>

Certes, le pouvoir de la télévision réside en sa capacité à fédérer instantanément un public massif autour d'un programme et à le rendre réceptif aux messages publicitaires. Mais à l'heure où les outils numériques permettent un ciblage et une mesure de l'impact plus fins, les annonceurs se contenteront-ils uniquement de la télévision ? Ils ne l'abandonneront probablement pas de si tôt. Mais l'arbitrage, entre télévision et digital, dont parle Jean-Paul Philippot, est bien présent.

### **5.1.3. Augmentation des coûts**

Troisièmement, l'inflation des prix des droits pour l'acquisition des programmes augmente de manière systémique les coûts des chaînes.

« Tous les coûts augmentent : les droits pour la fiction, pour le sport, l'info... Et au-delà des droits, les coûts sociaux augmentent également »<sup>6</sup> nous confiait Stéphane Rosenblatt,

---

<sup>1</sup> Entretien avec Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, le 7 avril 2016

<sup>2</sup> GRP : « le *Gross Rating Point* (point de couverture brute) est un indicateur de pression publicitaire qui correspond au nombre moyen de contacts publicitaires obtenus sur 100 individus de la cible visée » (Définitions Marketing, 2016)

<sup>3</sup> Entretien avec Thierry Tacheny, consultant média chez Divedia, le 19 novembre 2015

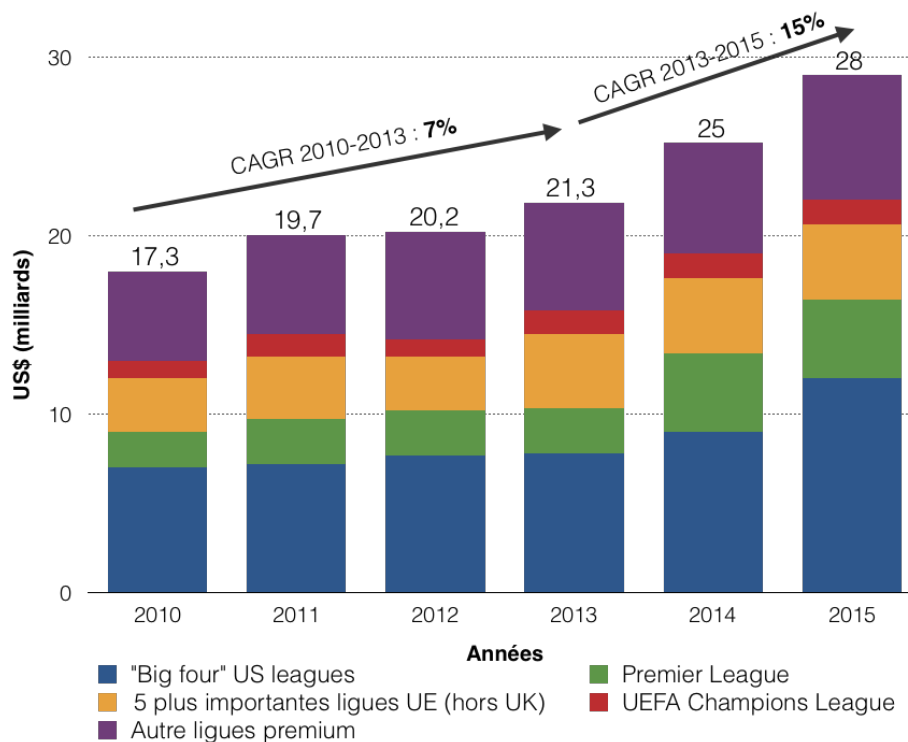
<sup>4</sup> Entretien avec Daniel Weekers, CEO de Be TV et Directeur de la stratégie de VOO, le 11 avril 2016

<sup>5</sup> Entretien avec Vincent de Dorlodot, General Counsel chez RTL Group, le 17 mars 2016

<sup>6</sup> Entretien avec Stéphane Rosenblatt, Directeur Général de la Télévision chez RTL Belgium, le 28 novembre 2015

Directeur Général de la Télévision chez RTL Belgium, et les rapports annuels des chaînes l'attestent.<sup>1</sup> En effet, pour les droits du sport par exemple, la concurrence s'est fortement accrue avec l'arrivée de nouveaux acteurs (distributeurs, groupes internationaux et conglomérats médiatiques) sur le terrain des négociations.

### Coûts des droits sportifs premium 2010-2015



Source : Deloitte Sports Business Group, 2014

Pour la fiction également, l'acquisition des droits est plus onéreuse. En effet, la fragmentation des fenêtres d'exploitation et la multiplication des plateformes de distribution ont pour conséquence qu'à prix égal, l'exclusivité du contenu est moindre. « Nous continuons à être ceux qui payons le plus pour obtenir les droits, mais on nous donne de moins en moins d'exclusivité. Pour obtenir plus d'exclusivité, nous devons payer plus cher » nous confiait, à cet égard, Valérie Lardinois, Directrice des acquisitions de la RTBF. Comme pour le sport, l'augmentation des prix des droits des contenus de fiction résulte, finalement, d'un accroissement de la concurrence sur le marché : « On doit donc être plus dur dans la négociation, ce qui est faisable sur certains produits uniquement. Sur les séries et films que tout le monde s'arrache, fatalement, les prix augmentent ».<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Notamment, rapports annuels de TF1, RTBF, RTL Group, M6, ProSiebenSat.1

<sup>2</sup> Entretien téléphonique avec Valérie Lardinois, Directrice des acquisitions de la RTBF, le 9 mai 2016

Du côté des distributeurs également, les importants coûts de contenus rendent leurs activités de télévision peu profitables. « Notre activité de télévision est complètement déficitaire » nous signalait Stéphanie Röckmann, Directrice Content & Media chez Proximus. En effet, avec une valeur faciale de € 12,5 pour l'abonnement mensuel, le modèle d'affaires ne s'autofinance pas : « Si on devait compter les coûts de la technique dans les coûts de nos activités de télévision en plus de nos coûts de contenus, nous serions dans le rouge ». <sup>1</sup> Chez VOO le budget est calculé de sorte à ce que Be TV soit à l'équilibre : « On ne gagne plus d'argent, on est *break-even* avec Be TV qui est devenu notre produit *anti churn* pour que les gens restent ». <sup>2</sup> Les activités de télévision des distributeurs sont ainsi financées par leur inclusion dans des offres consolidées dites *quadplay* <sup>3</sup>. Produit de fidélisation pour VOO, la télévision fait partie de la vision de Proximus : « La convergence dans le mobile sans la télévision n'a pas de sens ». <sup>4</sup>

Ainsi, le modèle d'affaires de la télévision s'érode mécaniquement : « Les revenus baissent de 3-4%, les coûts augmentent...avec un EBITDA de 20%, le calcul est vite fait » résume Thierry Tacheny. <sup>5</sup> Cependant, bien que conscients de cette érosion, certains dirigeants relativisent : « Oui le modèle d'affaires s'effrite, mais il part de très haut. Il génère encore beaucoup de cash-flow ». <sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Entretien avec Stéphanie Röckmann, Director Content & Media chez Proximus, le 2 mai 2016

<sup>2</sup> Entretien avec Daniel Weekers, CEO de Be TV et Directeur de la stratégie de VOO, le 11 avril 2016

<sup>3</sup> *Quadplay* : offre dans laquelle les quatre services téléphonie mobile et fixe, télévision et internet sont proposés

<sup>4</sup> Entretien avec Stéphanie Röckmann, Director Content & Media chez Proximus, le 2 mai 2016

<sup>5</sup> Entretien avec Thierry Tacheny, consultant média chez Divedia, le 19 novembre 2015

<sup>6</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016

## **Partie 2 :**

### **Comment une chaîne de télévision peut-elle encore créer et capturer de la valeur ?**

Dans le cadre d'une chaîne de valeur de l'audiovisuel bouleversée et transformée en écosystème, avec des habitudes de consommation changées, des recettes à la baisse et des coûts à la hausse, les chaînes de télévision sont à la recherche de relais de croissance. « Comme beaucoup de modèles économiques de l'ère industrielle, le modèle de la télévision est remis en cause. Il faut le réinventer » nous confiait Thierry Geerts.<sup>1</sup>

Ainsi, les chaînes cherchent, d'une part, à redevenir pertinentes pour les consommateurs et, d'autre part, à diversifier la composition de leurs revenus afin d'être moins dépendantes de la publicité et augmenter leurs chiffres d'affaires.

Afin d'apporter certains éléments de réponse et développer certains scénarii possibles pour les chaînes, nous allons commencer par analyser le processus de création et de capture de valeur dans l'économie numérique. Ensuite, nous tenterons de revenir aux fondamentaux d'une chaîne de télévision, et d'en identifier les ressources clés, créatrices d'avantages concurrentiels.

---

<sup>1</sup> Correspondance avec Thierry Geerts, Country Director Google Belgium, mai 2016

## **6. Création de valeur dans l'économie numérique**

Il est important de comprendre les nouvelles dynamiques des contextes dans lesquels les individus consomment. A cet égard, le chapitre consacré aux nouvelles habitudes de consommation de contenu audiovisuel permet de mieux appréhender les divers contextes. En effet, dans l'économie numérique, la délimitation entre un produit et son utilisation est devenue floue et la manière dont les entreprises doivent concevoir la relation avec leurs clients a évolué.

Afin de comprendre comment les chaînes de télévision peuvent encore créer et capturer de la valeur dans cette économie numérique, revenons sur le concept de valeur dans l'ère numérique.

Avec l'avènement de l'économie numérique, la valeur ne correspond plus à l'essence d'un produit, mais plutôt à l'interaction qu'il peut y avoir entre ce dernier et l'individu. La valeur n'est plus créée lorsque le produit est lui-même créé mais lorsque celui-ci est utilisé (Ng, 2014). En effet, avec la numérisation, la valeur est créée par l'interaction et par l'expérience en elle-même.

Le consommateur joue donc un rôle dans le processus de création de valeur et la valeur d'un produit n'est pas figée au moment de l'achat. Il s'agit là, d'ailleurs, de toute la difficulté pour les entreprises. Comment peuvent-elles s'assurer que la valeur soit « correctement » créée pour garantir le succès de leur produit ? En effet, chaque contexte de consommation est différent et la valeur en résultant peut différer en fonction de celui-ci.

### **6.1. Contexte de consommation et approche systémique**

Le contexte de consommation des utilisateurs doit être appréhendé comme un complexe système conjonctif (si tant est que l'on puisse s'approprier ce terme médical<sup>1</sup>), qui tient compte des comportements des utilisateurs, et dont les points de perspectives peuvent être différents. En effet, selon le point de vue que l'on adopte, les conceptions des

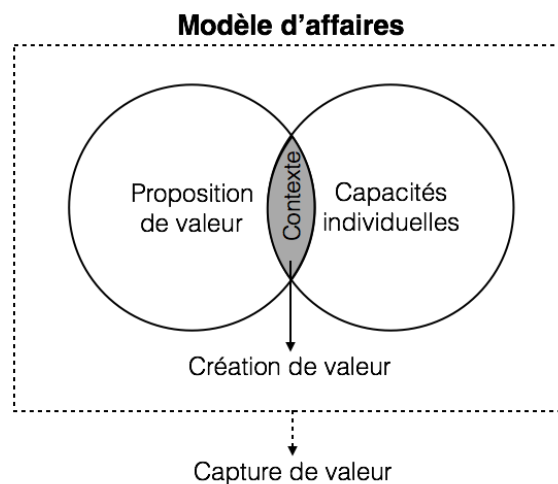
---

<sup>1</sup> Le tissu conjonctif assure, notamment, le lien entre les organes et le remplissage de l'espace entre ceux-ci.



propositions de valeur par les entreprises doivent être différentes (Ng, 2014). Par exemple, le consommateur crée de la valeur d'un cornet de frites, car il crée aussi de la valeur avec les frites, avec la sauce, avec la boisson et avec l'environnement dans lequel il se trouve. Le consommateur, en tant que co-créateur de valeur, avec l'entreprise productrice du produit, rend l'ensemble des éléments (le cornet de frites mangé sur la place Flagey à Bruxelles) meilleur que la somme de ces éléments indépendants (frites, sauce, boisson, place Flagey).

Les éléments du système correspondent aux propositions de valeur des entreprises nécessaires pour le processus de création de valeur. Mais ce dernier n'a lieu que lorsque l'individu utilise le produit dans le cadre d'un contexte particulier. Ainsi, trois facteurs influencent la création de valeur : les propositions de valeur des entreprises (leurs produits), les capacités de l'individu à utiliser le produit et le contexte de l'utilisation. Et selon Osterwalder & Pigneur (2010), la proposition de valeur, la création de valeur et la capture de valeur composent le modèle d'affaires.



Source : Adapté de Irene Ng, 2014

Cette approche systémique représente ainsi les opportunités mais aussi les défis de l'économie numérique. Il faut en effet penser les nouvelles offres dans le cadre d'un système de création de valeur dans lequel l'expérience du consommateur participe pleinement à la création de valeur. Ainsi, cela permet de concevoir différemment la capture de la valeur par les entreprises qui, de leur côté, doivent développer de nouveaux modèles économiques.

En effet, les contextes d'utilisation peuvent constamment changer de par la mobilité de l'utilisateur et le résultat du processus de création de valeur ne peut donc pas toujours être identique. Mais le numérique peut servir l'utilisateur dans chacun de ses différents contextes et les entreprises doivent redéfinir leurs offres et modèles d'affaires pour répondre à ces différents besoins aux moments où ils émergent et ainsi créer de la valeur en contexte.

## **6.2. L'économie de l'accès à l'expérience personnalisée**

Selon Irene Ng (2014), l'économie à l'ère du numérique est celle de la co-crédation dans laquelle l'engagement de l'utilisateur dans un contexte particulier est clé pour la création de valeur. Ce concept de co-crédation de valeur n'est pas à confondre avec celui de co-production. En effet, il ne s'agit pas de produire ensemble, mais bien de créer de la valeur ensemble, entre un produit construit et son utilisation par le consommateur.

Pour les entreprises, cela induit que la relation avec le client ne se termine pas au moment de la vente. Au contraire, elle ne fait que commencer et continue au-delà de la vente. Pour que le consommateur réitère l'expérience, la collecte de données par l'entreprise peut donc se montrer intéressante. A cet égard, l'un des avantages du numérique réside en sa capacité à récolter des données sur les utilisateurs. En effet, ces données peuvent permettre aux entreprises de mieux comprendre les contextes de consommation de leurs clients pour créer des propositions de valeur plus adéquates.

Mais les entreprises doivent aussi concevoir leurs offres comme faisant partie d'un système dans lequel existent d'autres propositions de valeur provenant d'autres entreprises. En effet, les entreprises doivent tenir compte de ce système afin que leur proposition de valeur se réalise dans un contexte où d'autres propositions de valeur se trouvent également. En d'autres termes, les entreprises doivent savoir quelles sont les autres activités et entités présentes dans le contexte de création de valeur. Par exemple, il est important pour les chaînes de télévision de tenir compte du fait que les téléspectateurs les regardent avec un second écran (tablette, téléphone portable) dans les mains.

Enfin, dans le monde numérique, les propositions de valeur des entreprises doivent être perçues comme des services où la valeur est centrée sur le consommateur. L'emphase

doit être celle d'expériences personnalisées de co-crédation de valeur, car l'économie numérique est celle du service et des expériences uniques à chacun (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Nous sommes passés d'une économie avec un produit standardisé à une économie nouvelle avec un produit personnalisé pour lequel la consommation est à l'accès.

Le cas de l'industrie musicale illustre bien notre propos. En effet, avec des plateformes telles que Spotify<sup>1</sup>, plus aucun disque, plus aucun morceau n'est acheté par l'utilisateur. Ce dernier consomme, selon son envie du moment, dans un contexte précis, de la musique. Cette consommation est donc dite à l'accès, puisque l'utilisateur paie non plus pour avoir la propriété d'une chanson mais bien pour y avoir accès. Et puisqu'il s'agit d'un modèle hybride, lorsque l'utilisateur ne souhaite pas payer, la plateforme se finance par la publicité.

De plus, la consommation musicale est tout à fait personnalisée puisque chaque utilisateur est identifié sur la plateforme musicale et ses activités sont analysées afin de lui soumettre de nouveaux titres susceptibles de lui plaire.

Dans le cadre de cette consommation à l'accès de produits personnalisés, l'on comprend que les entreprises qui fournissent en pratique cet accès, autrement dit la connexion à Internet, sont celles qui réussissent à retirer les plus grandes marges et à capturer la plus grande valeur. A cet égard, Daniel Weekers, Directeur de la stratégie chez VOO, nous assurait qu'aujourd'hui « ce qui est intéressant, c'est de vendre de la connexion à Internet ».<sup>2</sup> Comme le dit l'adage, pendant la ruée vers l'or, ce sont les vendeurs de pelles qui se sont le plus enrichis.

Dans le cadre de l'industrie audiovisuelle, la bidirectionnalité<sup>3</sup> permet la personnalisation de l'expérience pour l'utilisateur et une nouvelle façon de co-crédation de la valeur apparaît. Cet aspect de personnalisation de l'économie numérique s'introduit donc également dans l'univers de la télévision.

---

<sup>1</sup> Spotify : plateforme d'écoute musicale en *streaming*

<sup>2</sup> Entretien avec Daniel Weekers, CEO de Be TV et Directeur de la stratégie de VOO, le 11 avril 2016

<sup>3</sup> Bidirectionnalité : transfert de signaux du distributeur vers l'utilisateur et vice versa

La télévision linéaire, produit totalement standard *one-to-many*, dans l'économie numérique s'est aujourd'hui personnalisée en vidéo à la demande, en une relation *one-to-one* avec le consommateur.

Aujourd'hui, l'utilisateur a le choix de consommer différents types de contenus audiovisuels en fonction des contextes dans lesquels il se trouve. Ainsi, il peut regarder des vidéos de formats courts sur son téléphone portable dans le métro le matin, et regarder des films de formats longs sur son téléviseur ou sur sa tablette dans son lit le soir. Cette flexibilité est co-créatrice de valeur, car proposer des contenus en ligne permet de répondre aux besoins de l'utilisateur aux moments où ils émergent. L'utilisateur valorise donc cette reprise de contrôle sur sa consommation audiovisuelle.

A cet égard, la proposition de valeur des entreprises de télécommunication, qui offrent pour la plupart des solutions convergentes de téléphonie (fixe et mobile), Internet et télévision, consiste à fournir l'accès aux contenus audiovisuels. « Notre proposition de valeur, c'est le packaging, c'est l'expérience. Notre rôle en tant que telco, c'est d'offrir l'accès »<sup>1</sup> nous expliquait Stéphanie Röckmann, Directrice Content & Media chez Proximus.

L'avènement d'Internet n'a pas seulement augmenté la capacité de distribution du contenu, mais a également introduit des outils de recherche qui ont renforcé le processus de personnalisation de la consommation du contenu audiovisuel (Küng, Picard, & Towse, 2008). D'autre part, la communication bidirectionnelle rendue possible par Internet permet aux distributeurs de contenu d'en apprendre plus sur leurs utilisateurs. Ainsi, grâce à la délinéarisation du contenu et à des techniques performantes de récolte de données, les entreprises médiatiques sont bien mieux positionnées qu'auparavant pour s'assurer que le contenu qu'elle proposent corresponde aux besoins des individus dans leur contexte spécifique de consommation (Doyle G. , 2013).

Cependant, pour que la télévision puisse s'intégrer dans cette économie du service personnalisé, elle doit collecter et traiter les données des utilisateurs afin de tailler des offres qui leur conviennent. Mais il s'agit là d'une activité et d'une compétence que les chaînes de télévision ne possèdent pas encore : « On n'a jamais connu les

---

<sup>1</sup> Entretien avec Stéphanie Röckmann, Director Content & Media chez Proximus, le 2 mai 2016

télespectateurs » nous confiait Jean-Paul Philippot. En effet, dans l'optique *one-to-many* du produit standardisé de la télévision linéaire, il n'a jamais vraiment été question de fondamentalement connaître le téléspectateur : « On savait comment embarquer des gens en fonction du modèle concurrentiel dans des marchés très petits et concentrés »<sup>1</sup>. En d'autres mots, les chaînes de télévision savent ce qu'elles doivent programmer sur leur antenne pour intéresser les téléspectateurs en fonction de la programmation des concurrents.

Malgré tout, certains dirigeants de chaînes ne partagent pas cette opinion. Selon certains, l'expérience de leurs programmeurs leur permet de connaître les goûts de leur public et d'ainsi lui proposer des émissions pertinentes. S'il est vrai que cet argument est concevable dans le cadre d'une stratégie généraliste, dont le but est de rassembler le plus grand nombre de téléspectateurs, pour ce qui est de l'économie de services personnalisés de télévision, la collecte et le traitement de données sont essentiels afin de proposer des offres pertinentes à chaque utilisateur.

A cet égard, les entreprises de l'écosystème audiovisuel les mieux à même de récolter et d'analyser les données de consommation des utilisateurs, sont les distributeurs et opérateurs de réseaux. En effet, grâce aux *set-top boxes* installées dans les foyers, mais aussi grâce à l'analyse de la consommation de la bande passante, ces entreprises peuvent connaître les comportements des utilisateurs. De manière générale, les plateformes de contenu audiovisuel, qu'il s'agisse de celle de Proximus, de Netflix ou de YouTube, disposent des données de consommation des utilisateurs.

L'approche vis-à-vis de ces données reste, cependant, différente selon les entreprises. Chez le distributeur belge VOO, propriété d'une intercommunale liégeoise, le sujet est plus sensible. En effet, l'entreprise s'impose certaines limites au niveau de la protection de la vie privée des utilisateurs : « On a les données des téléspectateurs...mais on n'est pas Google. Ces données ne sont pas exploitées, cela ne vaut pas la peine. Le gain serait marginal »<sup>2</sup> nous confiait-on chez VOO. En revanche, si un jour le distributeur est acquis par un fond privé, nul doute que ces données seront exploitées, comme c'est certainement le cas chez Proximus : « Ces données sont confidentielles et je ne peux pas

---

<sup>1</sup> Entretien avec Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, le 7 avril 2016

<sup>2</sup> Entretien avec Daniel Weekers, CEO de Be TV et Directeur de la stratégie de VOO, le 11 avril 2016

les communiquer. Mais nous connaissons très bien les comportements des consommateurs »<sup>1</sup>.

Les contenus personnalisés sont proposés via des plateformes numériques et l'interaction avec le consommateur est différente comparé à celle que les chaînes de télévision ont dans le cadre de la transmission linéaire de leurs contenus (Bennett & Strange, 2011). Avec la télévision linéaire, les chaînes fournissent un flux continu et programmé de contenus et les téléspectateurs sont les passifs receveurs d'une programmation conçue pour une audience dans son ensemble. Avec les plateformes numériques, c'est l'accès au contenu qui est offert aux utilisateurs. Ces derniers gagnent ainsi en choix et en contrôle.

Cependant, certains experts du secteur de la télévision rétorquent que le nombre de programmes différents proposés par les chaînes de télévision linéaire est déjà très important. En effet, si l'on compte les programmes proposés par toutes les chaînes de télévision disponibles dans les foyers moyens sur une semaine, le comptage devient long. Néanmoins, comme il est difficile pour le consommateur de trouver le programme qui lui plait à un moment donné, souvent l'on entendra les détracteurs de la télévision dire « il n'y a rien à la télévision ce soir ». Mais cela est probablement faux. Cependant, le programme qui intéresse le consommateur est peut-être diffusé à un autre moment. Le problème consiste donc en la difficulté, pour l'utilisateur, de trouver un programme qui lui plaise dans le contexte précis dans lequel il se trouve.

Pour répondre à ce problème, les plateformes numériques présentent l'avantage de proposer une fonction de recherche. En effet, l'utilisation, par les plateformes, de puissants algorithmes permet la recherche facile et rapide par le consommateur, voire la recommandation de contenu pour l'utilisateur. Ainsi, cette capacité à fournir du contenu en contexte à un utilisateur actif est créatrice de valeur pour ce dernier. Grâce à ces plateformes, l'utilisateur peut accéder au contenu qu'il souhaite au moment qu'il souhaite et sur le terminal qu'il souhaite.

Malgré tout, les distributeurs tempèrent : « Le linéaire et le non-linéaire sont complémentaires et vont continuer à coexister. Selon la personnalité et le mode de vie,

---

<sup>1</sup> Entretien avec Stéphanie Röckmann, Director Content & Media chez Proximus, le 2 mai 2016

chacun privilégie l'un ou l'autre mode de consommation »<sup>1</sup>. Aux distributeurs, donc, de donner l'accès à toutes ces offres.

### **6.3. La « longue traîne »**

Dans cette économie de l'accès, la numérisation a permis de faciliter la redistribution du contenu (sur la télévision, sur la tablette, sur le téléphone portable), mais a également réduit les coûts de stockage de ce contenu. A présent, nul besoin de ne proposer que du contenu très populaire comme cela est le cas dans les magasins de DVD ou même sur les antennes linéaires des chaînes de télévision. Les produits moins populaires peuvent ainsi rester longtemps disponibles, à la demande, pour les utilisateurs. Et selon Anderson (2006), la mise à disposition de contenu moins populaire, plus spécifique, que l'utilisateur peut consommer à la demande, permet de créer de la valeur et de la capturer.

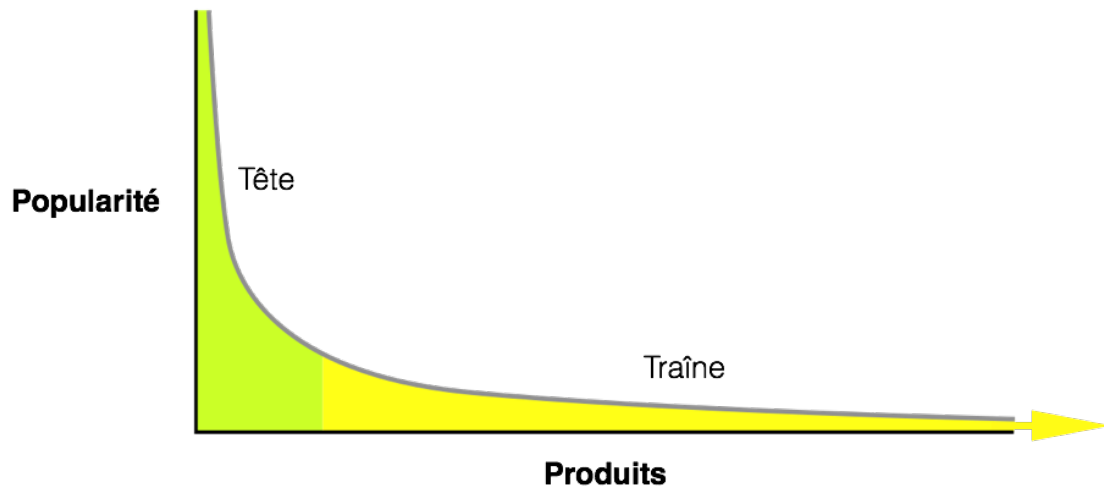
Le concept qu'introduit Anderson (2006) est celui de la longue traîne (« *long tail* » en Anglais). Selon lui, certains contenus sont plus populaires que d'autres et constituent la majorité des ventes d'une entreprise. En effet, il est admis qu'en général 80% des recettes sont réalisées par 20% des produits (principe de Pareto). Cependant, Internet et ses coûts de stockage réduits permettent aux utilisateurs d'accéder à un plus large choix de contenus. Internet favorise donc l'accès à du contenu de niche, alors que les chaînes de télévision linéaires tentent de proposer les contenus les plus populaires qui plaisent au plus grand nombre.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Stéphanie Röckmann, Director Content & Media chez Proximus, le 2 mai 2016

Pour Anderson (2006), si ce contenu moins populaire est rendu disponible à l'accès pour les utilisateurs sur une période plus longue, ces contenus créeront de la valeur et il sera possible de la capturer.

## Le marché de la longue traîne



Source : Adapté de Anderson, 2006

Cependant, même sur Internet, certains contenus sont trop spécifiques. Leurs coûts de production sont trop élevés et ne peuvent être supportés ni par la publicité ni par un accès à la demande à charge des utilisateurs. A titre d'exemple, la très populaire plateforme YouTube qui rassemble des contenus professionnels et *User-Generated*<sup>1</sup> n'est toujours pas profitable depuis son acquisition en 2006 par Google (The Wall Street Journal, 2015).

En effet, d'après Wildman, Lee et Song (2012), d'une part les annonceurs sont prêts à payer uniquement si leurs publicités sont associées à du contenu haut de gamme<sup>2</sup>. D'autre part, les coûts pour la plateforme sont plus faibles lorsque la consommation se concentre sur quelques contenus. Pour ces deux raisons, il est plus intéressant pour YouTube de mettre en avant les contenus...les plus populaires, soit la tête de la longue traîne.

De même, la plateforme BBC iPlayer qui propose un accès en ligne à un large catalogue de programmes montre que les contenus les plus visionnés sont déjà fortement

<sup>1</sup> *User-Generated Content (UGC)* : contenu produit par les utilisateurs

<sup>2</sup> Contenu haut de gamme : contenu produit par des professionnels, contenu *premium*



populaires, tels que les séries *Dr Who*, *Top Gear*, ou le film *Pirates of the Caribbean* (BBC, 2010).

Ainsi, bien qu'il soit vrai qu'Internet permette un accès à une plus large diversité de contenus, les consommateurs continuent majoritairement à regarder du contenu haut de gamme et populaire. L'avènement d'un nouveau paradigme, prôné par Anderson (2006), dans lequel la majorité de la consommation vidéo concernerait du contenu de niche reste donc discutable (Napoli, 2011).

Cependant, pour Proximus, tout comme pour certains analystes, la consommation de contenu haut de gamme et du contenu de niche va croître, au détriment du contenu qualifié de « moyen » qui, quant à lui, perdra en popularité. Il est donc essentiel pour les plateformes et pour les distributeurs d'offrir l'accès à ces deux types de contenu puisqu'ils seront d'une plus grande valeur pour les utilisateurs : « L'intérêt pour le contenu de niche va croître. Notre but, c'est de donner l'accès à cette abondance » nous assurait Stéphanie Röckmann.<sup>1</sup>

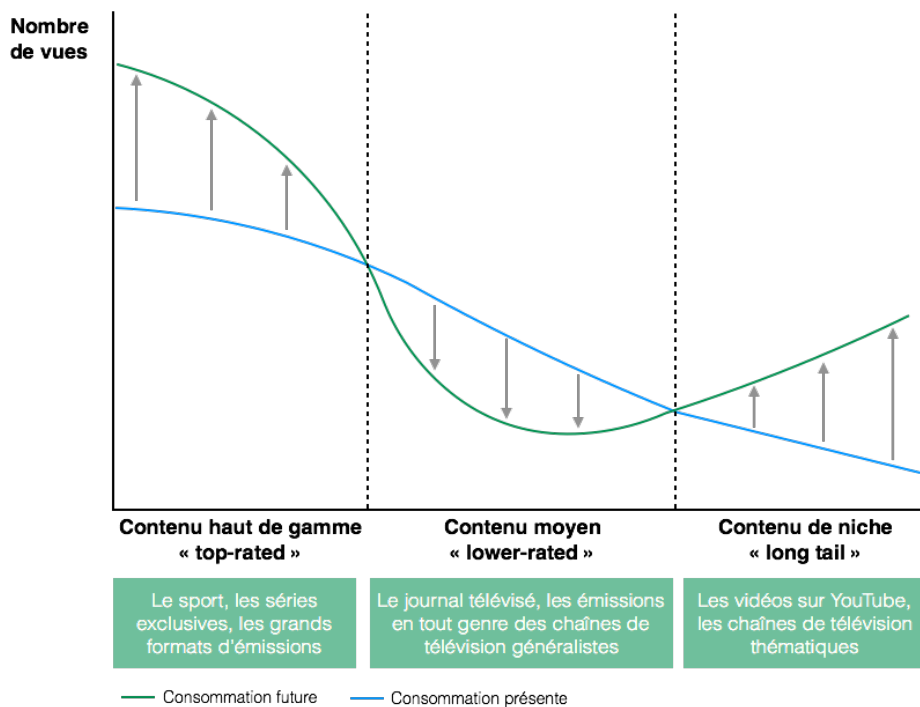
Néanmoins, lorsque l'on demande aux défenseurs du modèle de la longue traîne comment le contenu de niche pourra être financé à l'avenir, les réponses n'affluent pas. En effet, en paraphrasant Jeff Zucker, ancien CEO de NBC Universal et actuel CEO de CNN Worldwide, Thierry Geerts, Country Director de Google en Belgique, nous confiait que « Comme '*an analog dollar is a digital dime*', il n'est plus possible de créer du contenu cher et de le rentabiliser sur une audience limitée ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Entretien avec Stéphanie Röckmann, Director Content & Media chez Proximus, le 2 mai 2016

<sup>2</sup> Correspondance avec Thierry Geerts, Country Director Google Belgium, mai 2016

## Les contenus haut de gamme et de niches seront plus attractifs



Source : Adapté de BCG, 2016

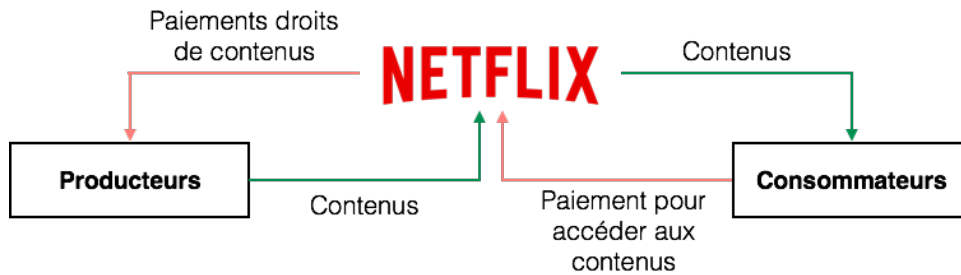
## 6.4. Les modèles d'affaires de Netflix et de YouTube

Les plateformes numériques de contenu audiovisuel, telles que Netflix et YouTube, utilisent des modèles économiques différents. En effet, bien que toutes ces plateformes évoluent dans des marchés multi-faces, le modèle d'affaires de Netflix est payant pour l'utilisateur, celui de YouTube est gratuit. Ensuite, il existe également des modèles hybrides, dits « *freemium* », qui proposent un accès gratuit à certains contenus et un accès payants à d'autres.

Dans le cas de Netflix, la plateforme paye des droits aux producteurs pour la diffusion de leurs contenus. Les utilisateurs, quant à eux, payent un abonnement afin d'avoir accès, avec une grande flexibilité, à ces contenus.

La stratégie de Netflix est celle de la longue traîne. En effet, elle propose certains contenus exclusifs qui attirent les utilisateurs. Mais la majorité de son catalogue de contenus est composée de films et de séries moins populaires.

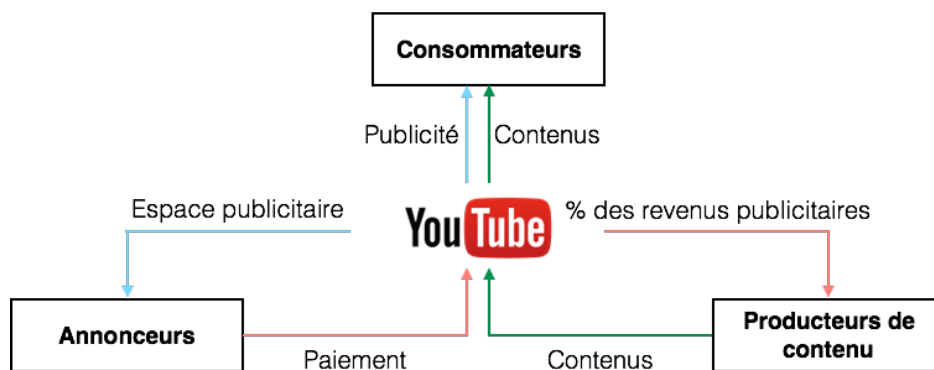
### Le modèle économique payant : l'exemple de Netflix



Source : Conseil Supérieur de l'Audiovisuel, 2016

Dans le cas de YouTube, le contenu est fourni par des professionnels ou par les utilisateurs eux-mêmes. Les annonceurs achètent des espaces publicitaires auprès de YouTube qui effectue également le rôle de régie publicitaire. Les producteurs de contenu reçoivent ainsi une partie des recettes publicitaires générées par leurs vidéos. D'après Thierry Geerts, Country Director de Google Belgium, la part des revenus reversée aux producteurs par la plateforme est d'environ 50%.<sup>1</sup>. Enfin, les utilisateurs, visionnent ces contenus gratuitement avec de la publicité.

### Le modèle économique gratuit : l'exemple de YouTube



Source : Conseil Supérieur de l'Audiovisuel, 2016

Notons, cependant, que YouTube a également lancé son service Red, payant, qui donne accès à du contenu exclusif sans interruption publicitaire. En effet, dans une économie à l'accès, il est important, selon Thierry Geerts, de laisser le choix à l'utilisateur : « YouTube est une plateforme d'échange de contenu. La vision est que l'utilisateur est le vrai

<sup>1</sup> Thierry Geerts, Country Director Google Belgium, au colloque du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel "The message is the platform!", le 10 mars 2016

décideur. Il faut donc lui offrir le choix : du contenu payé par la publicité ou par un abonnement ».<sup>1</sup>

## 6.5. Conclusion

Ainsi, dans l'économie numérique, la valeur d'une offre se crée avec l'interaction de l'utilisateur, au moment de l'expérience. En accord avec la structure de l'écosystème TIC discuté dans les précédents chapitre, l'utilisateur joue donc un rôle principal dans le processus de création de valeur.

De fait, le contexte dans lequel se trouve l'utilisateur influence la création de valeur et, *in fine*, le modèle d'affaires des entreprises. En effet, le contexte est celui d'un utilisateur immergé dans un tissu conjonctif composé de quantité de propositions de valeurs qui cohabitent.

Ensuite, l'économie numérique n'est plus celle du produit standardisé mais celle de l'accès à un service personnalisé, celle du relationnel. Pour la télévision, cela s'illustre par l'avènement de la vidéo à la demande (VOD). Si la télévision linéaire est un produit tout à fait standardisé, la VOD est, quant à elle, un service personnalisé auquel l'introduction de la bidirectionnalité a permis l'accès.

Les entreprises de la chaîne de valeur de l'audiovisuel les mieux disposées pour profiter de cette nouvelle économie sont les distributeurs et opérateurs de réseaux. En effet, ceux-ci fournissent l'accès à ces services personnalisés et capturent de surcroît une partie de la valeur créée en contexte par les offres en ligne. De plus, la collecte et l'analyse de données sur les comportements des utilisateurs se montrent être des activités clés dans ce nouveau paradigme. A cet égard, les entreprises qui disposent d'une plateforme sont, pour l'instant, les seules à connaître les comportements de consommation de contenu audiovisuel des utilisateurs.

Enfin, l'économie numérique se caractérise par ses contenus en abondance. Le marché des contenus audiovisuels en ligne peut donc se conceptualiser par quelques contenus très populaires et par une longue traîne de nombreux contenus de niche. A l'avenir, les

---

<sup>1</sup> Correspondance avec Thierry Geerts, Country Director de Google Belgium, mai 2016

contenus populaires et de niche devraient gagner en audience et en attractivité au détriment du contenu moyen. Dans cette optique, le rôle des distributeurs est de donner l'accès à ce contenu de niche.

Ainsi, les distributeurs et les plateformes numériques sont les acteurs les plus à même à capturer la valeur dans le cadre de cette nouvelle économie de l'accès à des services personnalisés.

Quant à elles, les chaînes de télévision généralistes, qui ne disposent pas de données sur les utilisateurs et pour lesquelles le contenu haut de gamme deviendra très onéreux, une remise en question est nécessaire pour espérer s'établir dans l'écosystème de l'économie numérique.

## **7. Resource-Based View**

Avant de réfléchir aux différents éléments de réponse qu'une chaîne de télévision pourrait apporter afin de continuer à créer et à capturer de la valeur dans le contexte discuté jusqu'à présent, il peut être intéressant d'en revenir à ses fondamentaux.

A cet égard, le management par les ressources, mieux connu sous son appellation d'origine « *Resource-Based View* » (RBV) nous semble pertinent. En effet, au vu de la situation mise à mal des chaînes de télévision dont l'écosystème a changé, avant d'étendre la réflexion aux produits des chaînes de télévision, se poser la question de savoir quelles sont leurs ressources clés nous semble indispensable afin d'établir une stratégie qui repose sur un avantage concurrentiel. Pour offrir de nouvelles opportunités, une stratégie devrait être définie en fonction des ressources et capacités uniques d'une entreprise (Rumelt, 1984).

Pour Porter (1985), un avantage concurrentiel permet à une entreprise de performer mieux que ses concurrents sur le long terme. Les avantages concurrentiels peuvent découler de deux orientations : soit d'une stratégie de bas coûts, soit d'une stratégie de différenciation.

Si pour Porter (1985), un avantage concurrentiel est durable lorsqu'il crée des rendements élevés sur le long terme, pour Rumelt (1984), celui-ci pérennise la stratégie d'une entreprise lorsque les tentatives d'imitation des concurrents ont cessé.

Selon Wernerfelt (1984), il faut en revenir aux ressources d'une entreprise afin de déterminer dans quelle direction la croissance de la firme doit se porter. En d'autres mots, la compréhension de ces ressources permet d'établir une stratégie de diversification afin de pénétrer de nouveaux marchés ou de nouveaux segments de la chaîne de valeur. Cette stratégie peut également comporter des acquisitions de ressources, autrement dit des acquisitions de firmes.

Par ressource, il est entendu tout ce qui puisse constituer une force ou une faiblesse d'une société (Wernerfelt, 1984). Le *Resource-Based View* considère, en effet, l'utilisation d'un ensemble de ressources importantes par une entreprise. Tangibles ou intangibles, ces ressources sont liées de façon semi permanente à l'entreprise (Caves, 1980).

Quant à elle, la capacité d'une entreprise est une ressource particulière de l'entreprise. Il s'agit, en effet, d'une ressource propre à l'entreprise, non transférable, et dont l'attractivité réside en ce qu'elle permet d'améliorer la productivité des autres ressources détenues par l'entreprise.

La théorie du management par les ressources constitue ainsi la base de l'avantage concurrentiel. Deux caractéristiques d'une ressource sont nécessaires afin d'en obtenir un avantage concurrentiel durable : cette ressource doit être hétérogène vis-à-vis des autres ressources détenues et de celles détenues par d'autres entreprises d'une part, et doit être non parfaitement mobile d'autre part (Peteraf, 1993). Car si une ressource est parfaitement immobile, celle-ci n'est pas négociable et si une ressource est imparfaitement mobile, celle-ci est spécialisée pour les besoins propres à une entreprise (Williamson, 1975). Par ces deux caractéristiques, une ressource est rendue non-imitable ni substituable sans qu'un effort conséquent doive être fourni (Barney, 1991).

Le *Resource-Based View* repose donc sur des ressources tangibles et intangibles, hétérogènes et immobiles. Ces ressources doivent également respecter quatre caractéristiques nécessaires mais non suffisantes individuellement (Dierckx & Cool, 1989). Ces caractéristiques sont regroupées sous l'acronyme VRIO/VRIN : ces ressources doivent avoir de la Valeur, être Rares, Inimitables et l'entreprise doit être Organisée et capable d'exploiter ces ressources afin d'en capturer la valeur créée. De plus, selon Dierckx & Cool (1989), ces ressources doivent également être Non-substituables. Si ces conditions sont remplies, l'entreprise peut obtenir durablement des rendements supérieurs.

Lorsque ces ressources clés sont identifiées et évaluées, l'entreprise doit les protéger afin de conserver un avantage concurrentiel et améliorer sa performance.

## **7.1. Les ressources d'une chaîne de télévision**

« Le futur et le trajet pour chaque groupe de télévision dépendra de sa position initiale. En fonction de notre ADN, où pouvons-nous aller ? » est la question que se pose Jean-

Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, au sujet de l'orientation stratégique que doit prendre la télévision.<sup>1</sup>

Grâce aux nombreux entretiens que nous avons eu la chance de pouvoir mener, un classement des ressources clés d'une chaîne de télévision a pu être établi. Il reprend, d'une part, les ressources qui nous semblent clés et sources d'avantages concurrentiels, et, d'autre part, les ressources aujourd'hui ébranlées par l'avènement d'Internet.

### **7.1.1. Les ressources clés**

Les ressources clés d'une chaîne de télévision peuvent être regroupées sous cinq catégories :

#### ***Les droits des programmes***

L'acquisition des droits exclusifs de diffusion de programmes populaires permet à une chaîne de télévision de construire l'offre qui attire les consommateurs avides de contenu audiovisuel. Les chaînes de télévision sont encore les seules capables d'acquérir ces droits souvent onéreux, car elles sont les mieux à même de les monétiser.

#### ***La marque***

La marque, autrement dit la notoriété d'une chaîne de télévision, est un élément clé qui lui permet de tisser une relation de confiance et de proximité avec les consommateurs. En effet, c'est cette notoriété qui, aussi, réussit à fédérer et à rassembler des gens autour d'un événement ou d'un programme. Cette marque est soutenue par des programmes événementiels, en direct, et portés par des personnalités appréciées du public.

« Voir le tour de France en direct commenté par Rodrigo Beenkens<sup>2</sup>, c'est ce qui apporte de la valeur au téléspectateur » selon Jean-Paul Philippot.<sup>3</sup>

De plus, par sa puissance, cette marque peut également être exploitée à travers tous les médias détenus par un groupe (en *cross media*) et peut donc soutenir de nouveaux projets.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, le 7 avril 2016

<sup>2</sup> Rodrigo Beenkens est un célèbre commentateur sportif de la RTBF

<sup>3</sup> Entretien avec Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, le 7 avril 2016



## ***L'accès à la masse***

Une chaîne de télévision a la capacité d'atteindre instantanément la masse. Elle est capable de rassembler et de fédérer beaucoup de personnes en même temps. Depuis toujours, les Hommes ont voulu se rassembler (dans les arènes, dans les concerts, etc.). La télévision prolonge cela par son rôle d'agglomérat.

Pour les annonceurs, et en particulier pour les FMCG (majorité des recettes publicitaires des chaînes), atteindre rapidement la masse est essentiel. Pour conserver les mètres linéaires dans les grandes surfaces, il faut pouvoir mobiliser rapidement les masses pour que les produits de la vie quotidienne (ceux vendus par les FMCG) se vendent tout de suite. « La télévision est l'unique média capable de toucher 90% d'une population en moins de 5 jours » nous confiait Thierry Tacheny, ancien Group Marketing Manager de la régie publicitaire IP.<sup>1</sup>

A ce titre, le média Internet n'est pas capable d'offrir une telle couverture aussi rapidement. Certes, dans la durée, Internet est capable de toucher le même nombre de personnes que la télévision, mais celle-ci a l'avantage de le faire instantanément. Par exemple, la série *Plus belle la vie* est regardée par 100.000 personnes lors de sa diffusion quotidienne sur la chaîne La deux (RTBF) (tuner.be, 2016). Sur la plateforme en ligne Auvio (RTBF), les épisodes de la série plafonnent à 7.000 vues après une semaine. « Internet a plus de sens pour promouvoir la nouvelle BMW xi8d5 à injection Alpha, car 500.000 personnes en Belgique ne vont pas aller l'acheter demain. Dans notre monde du court-terme, la télévision reste imbattable » conclut Thierry Tacheny.<sup>2</sup>

## ***Les rares espaces publicitaires***

Une autre spécificité d'une chaîne de télévision consiste en la rareté de ses espaces publicitaires. En effet, d'après Thierry Tacheny, en Europe, « 200 spots par jour, c'est la disponibilité publicitaire des écrans de *Prime Time* des chaînes leaders de chaque marché, qui sont au nombre de deux (RTL et RTBF, TF1 et M6, RTL et Sat1, etc.) » (Tacheny, 2015). De fait, ces 200 spots correspondent à la grande majorité des recettes publicitaires des chaînes.

---

<sup>1</sup> Entretien téléphonique avec Thierry Tacheny, consultant média chez Divedia, le 6 mai 2016

<sup>2</sup> Entretien téléphonique avec Thierry Tacheny, consultant média chez Divedia, le 6 mai 2016

Ainsi, alliée à la capacité de toucher rapidement la masse, la rareté des espaces publicitaires disponibles permet aux chaînes de les vendre à des prix élevés.

« La télévision est soutenue par sa rareté, l'Internet s'autodétruit par son abondance » conclut, à cet égard, Thierry Tacheny.<sup>1</sup>

### ***La capacité à libérer « du temps de cerveau humain »***

Selon la formule de Patrick Le Lay, PDG de TF1 jusqu'en 2004, une chaîne de télévision a la capacité de rendre le téléspectateur, consommateur passif de contenu linéaire, plus disposé à recevoir un message publicitaire. En effet, la télévision continuera à être associée à la notion de détente.

Il s'agit là d'un avantage vis-à-vis d'Internet dont l'essence est notamment, comme pour l'ordinateur, de fragmenter les contenus, et donc l'esprit.

Ainsi, ces cinq ressources respectent les critères VRIO du *Resource-Based View* décrits précédemment et permettent chacun, à une chaîne de télévision, de conserver un avantage concurrentiel durablement et d'en capturer de la valeur. Ces cinq ressources répondent d'ailleurs à deux invariants : la nécessité pour des annonceurs d'adresser instantanément un large public, et la nécessité pour ce public de consommer du contenu audiovisuel.

## **7.1.2. Les ressources clés ébranlées**

Cependant, certaines ressources des chaînes de télévision sont aujourd'hui ébranlées par les acteurs d'Internet.

### ***L'exclusivité et l'agrégation du contenu audiovisuel***

Aujourd'hui, les plateformes en ligne permettent d'accéder à du contenu audiovisuel et la télévision n'est plus l'unique source de séries, de films, de sport ou même d'information.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Thierry Tacheny, consultant média Divedia, le 19 novembre 2015

Il est dit des programmeurs des chaînes de télévision qu'ils détiennent un « flair » pour sélectionner les programmes susceptibles de plaire au public (et donc de réaliser de bonnes audiences). Cependant, à l'heure actuelle, les plateformes numériques sont a priori capables de recommander de façon personnalisée des contenus aux utilisateurs. D'ailleurs, certaines séries produites par Netflix sont écrites sur base des données recueillies par la plateforme.

De plus, bien que les chaînes de télévision s'accaparent des droits de diffusion de certains programmes, ceux-ci se retrouvent parfois de manière illégale sur Internet.

Ainsi, comme elles réussissent toujours à capturer la valeur de ces contenus, les chaînes de télévision ne détiennent plus qu'un avantage compétitif temporaire.

### ***La marque***

Bien que ressource clé d'une chaîne de télévision, la marque de celle-ci se trouve également érodée sur certaines cibles. En effet, la marque est parfois devenue une faiblesse, notamment auprès des plus jeunes, où celle-ci se dilue. Si la marque « RTL » est connue de tous en Belgique francophone, « sur les moins de 18 ans, c'est beaucoup plus relatif, car le nom RTL n'est plus suffisant. Ils cherchent les programmes plus que la marque » nous confiait Stéphane Rosenblatt, Directeur Général de la Télévision chez RTL Belgium.<sup>1</sup> En effet, d'après Bibiane Godfroid, les jeunes « ne regardent pas une série Warner ou Fox, ils regardent le programme ».<sup>2</sup>

### ***La connaissance fine du public***

Dans un écosystème dans lequel la récolte et l'analyse de données des consommateurs sont devenues des enjeux clés pour les comprendre, les chaînes de télévision sont dans une position délicate puisqu'elles ne disposent pas de données précises. Ainsi, si l'on ne tenait pas compte de la capacité de la télévision à atteindre la masse, cette non-connaissance du public pourrait être assimilée à un désavantage compétitif.

---

<sup>1</sup> Entretien téléphonique avec Stéphane Rosenblatt, Directeur Général de la Télévision chez RTL Belgium, le 11 mai 2016

<sup>2</sup> Entretien avec Bibiane Godfroid, Directrice Générale chargée des contenus chez Newen, ex Directrice des programmes de M6, de RTL-TVI, ex Vice Présidente Exécutive des chaînes du groupe Canal Plus, ex PDG de FremantleMedia France, le 14 mai 2016

Les annonceurs valorisent encore grandement la capacité à atteindre instantanément la masse de la télévision, dont les audiences permettent d'établir a priori les grands traits des profils des téléspectateurs. Mais ils sont aujourd'hui demandeurs d'indicateurs plus fins, notamment en terme de ciblage et de mesure d'impact, ce que Internet peut leur apporter.

De façon symptomatique, pour répondre à cette demande, les chaînes de télévision communiquent aujourd'hui leurs audiences en utilisant une segmentation plus fine (par exemple parts de marché sur les cibles « Femme Responsable des Achats » ou « Hommes 18-34 ans », etc.). En effet, selon Stéphane Rosenblatt, si la programmation d'une chaîne généraliste doit rester large, la demande du marché publicitaire est plus pointue.<sup>1</sup>

### ***Les talents***

« Ce ne sont pas les stars qui font la télé, mais la télé qui fait les stars » nous répétait Boris Portnoy, producteur et ex CEO de KNTV.<sup>2</sup>

Auparavant, la télévision détenait en quelque sorte le monopole du talent. Aussi bien que cette citation soit vraie (en démontrent les récents succès d'émissions avec des inconnus qui deviennent des célébrités), aujourd'hui, Internet permet également l'émergence de talents qui peuvent s'exprimer via les réseaux sociaux ou les plateformes de vidéos en ligne telles que YouTube. De fait, les chaînes de télévision finissent parfois même par intégrer ces talents d'Internet sur leurs antennes, comme c'est par exemple le cas avec les YouTubeurs<sup>3</sup> Norman, Cyprien ou GuiHome.

De plus, il est économiquement devenu difficile de conserver ce monopole du talent : « Nous ne pouvons plus financer une telle créativité en interne qui, d'ailleurs, serait captive. Aujourd'hui, la créativité est globale » nous confiait Stéphane Rosenblatt.<sup>4</sup>

Ainsi, ces ressources sont ébranlées, car l'avantage concurrentiel qu'elles procuraient aux chaînes de télévision n'est plus durable : Internet a réussi à se les approprier. Cependant,

---

<sup>1</sup> Entretien téléphonique avec Stéphane Rosenblatt, Directeur Général de la Télévision chez RTL Belgium, le 11 mai 2016

<sup>2</sup> Entretien avec Boris Portnoy, producteur et ex CEO de KNTV.

<sup>3</sup> YouTubeurs : créateurs de vidéos et personnalités au grand succès sur YouTube

<sup>4</sup> Entretien téléphonique avec Stéphane Rosenblatt, Directeur Général de la Télévision chez RTL Belgium, le 11 mai 2016

ces ressources ne sont pas perdues et des initiatives peuvent être prises pour tenter de regagner la légitimité de ces ressources ébranlées.

## **7.2. Conclusion**

L'utilisation du *Resource-Based View* permet d'en revenir aux fondamentaux d'une chaîne de télévision et d'identifier les éléments sources d'avantages concurrentiels sur lesquels la stratégie doit s'établir.

Les droits des programmes, la marque, l'accès à la masse, les rares espaces publicitaires et la capacité à libérer du « temps de cerveau humain » pour recevoir un message publicitaire sont les ressources clés qui permettent aujourd'hui à une chaîne de télévision de capturer de la valeur.

Cependant, certaines ressources sont ébranlées par les nouveaux acteurs d'Internet. En effet, ceux-ci relèguent certains avantages concurrentiels des chaînes de télévision à des avantages relatifs. L'exclusivité et l'agrégation des programmes, la marque auprès des cibles les plus jeunes, la connaissance fine du public et le monopole des talents sont des ressources aujourd'hui maîtrisées par des acteurs autres que les chaînes de télévision.

Ainsi, afin de créer des relais de croissance dans le nouvel écosystème, une chaîne de télévision doit se concentrer, d'une part, sur les ressources qui lui donnent un avantage concurrentiel, mais aussi tenter de se réapproprier certaines des ressources ébranlées.

En effet, plutôt que d'essayer de combler ses plaies et courir derrière son passé, la télévision doit innover depuis ses fondamentaux. Elle doit se demander quelles sont ses ressources, ses capacités et comment elle peut les mettre à profit dans de nouveaux segments. Autrement dit, dans quels segments de l'écosystème de l'audiovisuel les ressources et capacités des chaînes de télévision peuvent-elles leur permettre d'obtenir un avantage concurrentiel ?

Pour Thierry Geerts, « Si son modèle économique est remis en cause, ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'avenir pour une société, anciennement 'chaîne de télé'. Mais il faut retourner au cœur de la mission : produire du contenu relevant pour une audience et le monétiser ».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Correspondance avec Thierry Geerts, Country Director de Google Belgium, mai 2016

## 8. Scénarii de développement

Sur base des ressources identifiées grâce au *Resource-Based View*, nous allons à présent développer quatre scénarii et y projeter une chaîne de télévision. Ces quatre opportunités de développement sont l'intégration de la production de contenu, l'intégration de la distribution, la transformation en pur agrégateur de contenu et enfin la colonisation du digital.

### 8.1. Intégration verticale

Selon la théorie économique néoclassique, dans un monde de concurrence parfaite et d'efficience informationnelle, les coûts de transaction ne devraient pas exister et il ne devrait y avoir d'avantages à intégrer verticalement. Ces coûts de transactions correspondent à chaque transaction effectuée par une firme (Picard, 2002). Toutes les entreprises, intégrées ou non, obtiennent au mieux des revenus de long terme proches de leurs coûts respectifs du capital. Leurs éventuelles déviations positives des revenus prévisionnels sont rapidement érodées par la concurrence (Coase, 1988).

Cependant, les hypothèses de concurrence parfaite et de transparence sont difficilement tenues dans le monde réel, et c'est la raison pour laquelle il a souvent été fait appel à une stratégie d'intégration verticale dans de nombreux cas (Röder, 2007).

Différentes définitions de l'intégration verticale existent dans la littérature. Par exemple, pour Riordan (1998), elle consiste en l'organisation de processus de production successifs dans une même entreprise. Pour Harrigan (1986), l'intégration verticale est une diversification qui regroupe des secteurs d'activité de sorte à ce que les produits d'un secteur constituent les matières premières d'un autre.

Les causes et les conséquences de l'intégration verticale sur les marchés et sur les consommateurs ont été discutées par la littérature. Celle-ci définit six facteurs qui encouragent généralement le processus d'intégration verticale : les coûts de transaction, les comportements opportunistes, la création de synergies, le risque et les considérations purement stratégiques (Röder, 2007). L'intégration verticale peut donc améliorer l'efficacité du marché en supprimant certaines marges monopolistiques, en internalisant

certaines services et en supprimant certains problèmes d'ordre contractuel entre les entreprises (Williamson, 1971).

Cependant, les stratégies d'intégration verticale de certaines entreprises peuvent favoriser le verrouillage de certains marchés en empêchant les concurrents d'y accéder (Röder, 2007).

Deux directions d'intégration verticale sont possibles : en amont (*upstream*) et en aval (*downstream*). La première permet d'assurer l'approvisionnement, la seconde permet de prendre le contrôle de la distribution du produit fini.

Dans le cadre de l'industrie audiovisuelle, une intégration verticale en amont par une chaîne de télévision s'apparente à l'intégration du segment de la production de contenu. Une intégration verticale en aval consiste en l'intégration des activités de distribution afin de prendre le contrôle de la distribution du contenu et gagner en connaissance des consommateurs (Röder, 2007).

Trois approches d'intégration verticale existent dans la littérature : l'approche des contrats incomplets (*Incomplete Contracting Approach*), l'approche du pouvoir de marché excluant (*Exclusionary Market Power Approach*) et la perspective d'organisation industrielle (*Industrial Organization Perspective*).

L'approche des contrats incomplets inclut la théorie des coûts de transaction de Ronald Coase (1937) et explique notamment certaines stratégies d'intégration verticale. En effet, Coase considère que les coûts transactionnels correspondent à tous les coûts liés à une transaction (recherche, analyse, négociation de contrats). Coase est ainsi en désaccord avec la théorie néoclassique, car il introduit dans son raisonnement l'asymétrie informationnelle qu'il peut exister entre différentes parties. Ainsi, l'intégration de certaines activités dans une même entreprise peut s'avérer être intéressante afin d'économiser certains de ces coûts.

Le pouvoir de marché excluant consiste à élever des barrières à l'entrée d'un segment de marché. Ce type d'intégration verticale exclut la concurrence de certains pans de marché et verrouille l'accès à certaines ressources ou à certains canaux de distribution (Salop, 1993). Par exemple, dans le cadre d'une relation entre un producteur de contenu

et un distributeur de droits, il peut être intéressant, pour ce dernier, de s'assurer de l'approvisionnement du contenu en intégrant verticalement le producteur, et ainsi obtenir l'exclusivité de la distribution sur toutes les plateformes tout en se protégeant vis-à-vis de nouveaux entrants. En effet, ces derniers auront plus de difficultés à accéder au contenu.

Enfin, selon la perspective d'organisation industrielle, soutenue par Porter (1980), l'intégration verticale peut créer un avantage concurrentiel dans le cadre de concurrence imparfaite. Pour Porter, l'intégration verticale permet le regroupement d'activités et la réduction de certains coûts (notamment opérationnels, internes et de coordination) en réalisant des synergies. De plus, l'intégration verticale permet d'assurer l'approvisionnement de ressources importantes (Porter, 1980).

Cette vision de l'intégration verticale est en phase avec le *Resource-Based View* utilisé précédemment. En effet, la perspective d'organisation industrielle considère également que l'intégration verticale est un outil pour créer ou conserver un avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984). Il est donc opportun pour une entreprise d'effectuer une intégration verticale lorsque celle-ci lui permet d'utiliser ses propres capacités dans un autre segment de marché ou lorsque celle-ci lui permet d'acquérir de nouvelles capacités dans un autre segment de marché (Röder, 2007).

### **8.1.1. Intégration verticale de la production**

Intégrer verticalement le segment de la production reviendrait, pour une chaîne de télévision, à effectuer une intégration verticale en amont dans la chaîne de valeur tout en restant dans la troisième couche « contenu et middleware » de l'écosystème.

Dans l'industrie, bien que de nombreuses chaînes produisent une partie de leurs contenus en interne, il n'y a pas de consensus sur la question de l'intégration totale de la production. En effet, de par leurs structures et la taille des marchés dans lesquels elles opèrent, les chaînes de télévision ont une opinion différente. Selon Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, produire en interne présente des avantages : « Un acteur qui ne produit pas est condamné ».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Entretien avec Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, le 7 avril 2016



En effet, dans un contexte d'augmentation des prix discuté précédemment, produire reste la meilleure façon de détenir les droits des programmes, ressources clés d'une chaîne de télévision. Pour Valérie Lardinois, « Produire est la meilleure façon d'assurer l'exclusivité de nos programmes »<sup>1</sup> et il s'agit d'une façon opportune de combattre les nouvelles plateformes de contenu audiovisuel : « La fenêtre d'exploitation des droits s'étend. Avec notre propre production, cela permet d'éviter que Netflix acquière les droits pour distribuer sur Internet ».<sup>2</sup>

Ensuite, selon Jean-Paul Philippot, si les processus et méthodes sont revisités, produire permet de réaliser des synergies et de gagner en productivité au sein des groupes médiatiques. Preuve en est avec les récentes synergies entre radio et télévision : les émissions radiophoniques matinales sont à présents filmées consciencieusement et retransmises sur les chaînes de télévision.

Mais dans la plupart des cas, le but premier n'est pas fondamentalement d'internaliser l'entièreté de la production. Car si intégrer en amont permet d'assurer l'approvisionnement du contenu, se contenter d'un seul fournisseur de programmes en internalisant toute la production serait dommageable et captif selon certains : « On ne peut pas se contenter d'une seule source de programmes pour construire le mix de programmes nécessaires à une chaîne de télévision généraliste (contenu local, sport, information, divertissement, etc.) ». <sup>3</sup>

De plus, lorsque l'on acquiert une maison de production, l'on acquiert certes un catalogue de programmes, mais l'on acquiert également des gens. Or, il n'est pas si aisé de réaliser les synergies, réorganisations et réductions de coûts souhaitées tout en conservant le foyer de créativité ciblé par l'acquisition.<sup>4</sup> Selon Röder (2007), la gestion de l'intégration

---

<sup>1</sup> Entretien téléphonique avec Valérie Lardinois, Directrice des acquisitions de la RTBF, le 9 mai 2016

<sup>2</sup> Entretien avec Vincent de Dorlodot, General Counsel RTL Group, le 17 mars 2016

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

est donc complexe, d'autant plus que « la création vient de l'indépendance des créateurs » d'après Bibiane Godfroid.<sup>1</sup>

Ainsi, il s'agit plutôt de coloniser un segment de la chaîne de valeur, en acquérant des participations dans des sociétés de production, afin de créer une nouvelle source de revenus à partir des ô combien stratégiques droits des programmes. En effet, la détention des droits est centrale lorsqu'il s'agit d'exploiter la valeur du contenu (Doyle G. , 2013) : « Il faut sécuriser les droits » nous confiait Bibiane Godfroid.<sup>2</sup>

Pour la marque de la chaîne, ressource clé de cette dernière, il est également très important que celle-ci produise. En effet, une chaîne de télévision se différencie en produisant des contenus identitaires qui engagent les téléspectateurs. « La RTBF doit donc continuer à créer des produits originaux proches de sa marque afin de se démarquer dans un marché global » nous confiait son Administrateur général.<sup>3</sup> Ces contenus doivent montrer un ancrage local, un aspect évènementiel et peuvent participer à la conservation de la retransmission en direct comme source de différenciation. En effet, le direct ne peut être disrupté par la délinéarisation des contenus et doit, à cet égard, être sécurisé par la télévision afin qu'elle en reste le grand prescripteur (notamment face à l'arrivée du direct sur les plateformes en ligne telles que Facebook et son outil « *Live* »). Le contenu local, quant à lui, continue de différencier les chaînes de télévision des plateformes globales telles que Netflix et réalise souvent les meilleures audiences (RTL Group, 2016).

Pour Thierry Geerts, représentant des plateformes disruptives (YouTube), « il n'est plus possible de prendre du contenu international bon marché, tel que les séries américaines, et le monétiser sur une audience limitée (*la Belgique francophone, N.D.A.*) ». Selon lui, il faut que les chaînes de télévision « produisent du contenu à haute valeur ajoutée locale et pour lequel il y a un besoin de le suivre en temps réel, tel que le sport ou *The Voice* ».<sup>4</sup> Pour Bibiane Godfroid, anciennement Directrice des programmes de M6, les chaînes de télévision doivent produire des formats tels que *The Voice* ou *Danse avec les stars* : « Il

---

<sup>1</sup> Entretien avec Bibiane Godfroid, Directrice Générale chargée des contenus chez Newen, ex Directrice des programmes de M6, de RTL-TVI, ex Vice Présidente Exécutive des chaînes du groupe Canal Plus, ex PDG de FremantleMedia France, le 14 mai 2016

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Entretien avec Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, le 7 avril 2016

<sup>4</sup> Correspondance avec Thierry Geerts, Country Director de Google Belgium, mai 2016

faut avoir des programmes 'glocal', car il est important de s'adresser à son public, avec sa ligne éditoriale ». <sup>1</sup>

D'un point de vue stratégique, intégrer le segment de la production peut, d'une part, permettre aux chaînes de contrer la consolidation du marché de la production, en Europe notamment. En effet, la tendance est au regroupement d'entités de production à échelle paneuropéenne (par exemple Endemol-Shine, Lagardère Studios) afin de financer le développement de formats de programmes globaux (comme *The Voice*), de la fiction, et gagner en puissance face aux diffuseurs nationaux. D'autre part, l'intégration verticale de la production peut protéger les acteurs historiques de l'arrivée de nouveaux entrants. En effet, si les sociétés de production sont détenues par des chaînes de télévision, alors un nouvel entrant, tel que Netflix, serait forcé d'également adopter une stratégie d'intégration verticale de la production, plus couteuse. Ainsi, les chaînes de télévision peuvent élever des barrières à l'entrée. En d'autres mots, lorsque des acteurs importants commencent à intégrer verticalement, les autres acteurs se sentent forcés de le faire également afin de sécuriser l'approvisionnement de leur contenu (Aris & Bughin, 2009).

Enfin, d'un point de vue financier, produire permet de réaliser des marges sur la revente des droits des programmes, notamment à l'international. En effet, produire permet de conserver au sein de l'entreprise la valeur créée. Avec leurs productions, les chaînes peuvent, d'une part, tirer profit de la diffusion (ventes d'espaces publicitaires), et, d'autre part, tirer elles-mêmes profit de l'exportation et de la distribution sur toutes les plateformes. « En mettant la main sur la production, on crée un relai de croissance : ubiquité des programmes, présence partout, et ainsi création de marge » nous expliquait Thierry Tacheny.<sup>2</sup> Pour Thierry Geerts également, il faut que les chaînes de télévision « produisent du contenu à potentiel international et le distribuent dans le monde entier ».<sup>3</sup> Car selon Bibiane Godfroid, « pour être un grand groupe, il faut aller à l'international et tous les grands ont intégré un studio ».<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Entretien avec Bibiane Godfroid, Directrice Générale chargée des contenus chez Newen, ex Directrice des programmes de M6, de RTL-TVI, ex Vice Présidente Exécutive des chaînes du groupe Canal Plus, ex PDG de FremantleMedia France, le 14 mai 2016

<sup>2</sup> Entretien avec Thierry Tacheny, consultant média Divedia, le 19 novembre 2015

<sup>3</sup> Correspondance avec Thierry Geerts, Country Director de Google Belgium, mai 2016

<sup>4</sup> Entretien avec Bibiane Godfroid, Directrice Générale chargée des contenus chez Newen, ex Directrice des programmes de M6, de RTL-TVI, ex Vice Présidente Exécutive des chaînes du groupe Canal Plus, ex PDG de FremantleMedia France, le 14 mai 2016

Ainsi, des groupes comme Viacom ou Disney ont des chaînes de télévision qui ont intégré verticalement la production. C'est notamment le cas de CBS (Viacom), et ABC (Disney), dont les produits des filiales de production ont beaucoup de succès à l'exportation (CBS réaliserait le plus grand nombre d'*output deals*<sup>1</sup> au monde).<sup>2</sup>

Au Royaume-Uni, le groupe de chaînes de télévision ITV s'est également lancé dans la production de contenu, en acquérant notamment la société Talpa, afin d'exporter ses contenus et ainsi créer une nouvelle source de revenus. D'ailleurs, selon Bibiane Godfroid, le modèle britannique est le plus vertueux. En effet, les filiales de production détenues par ITV sont totalement indépendantes et produisent aussi bien pour ITV que pour Channel 4 et la BBC.<sup>3</sup>

RTL Group dispose d'une entité de production, FremantleMedia, dont la tâche est de développer des formats voués à l'exportation. Néanmoins, les chaînes du groupe n'ont aucune obligation d'acheter des programmes auprès de la filiale de leur maison mère.<sup>4</sup>

En France, la chaîne TF1 n'a, jusqu'à présent, que faiblement intégré en amont la chaîne de valeur avec sa société TF1 Production notamment. Mais récemment, le groupe a renforcé son investissement dans la production en acquérant des participations à hauteur de 70% du capital du groupe de production Newen. En effet, l'objectif pour TF1 est de tirer profit de la vente et de l'exportation des droits des programmes de fiction, nous expliquait Bibiane Godfroid, actuelle Directrice Générale en charge des contenus de Newen : « Avec TF1 Production, TF1 produisait ses programmes de flux<sup>5</sup>. Avec Newen, ils ont la fiction qui, elle, s'exporte ». En effet, les programmes de flux n'ont de valeur qu'à leur première diffusion, alors que les programmes dits de stocks, tels que la fiction ou les documentaires, gardent de la valeur au fil du temps. Mais il n'est pas, pour autant, question pour TF1 d'internaliser la production, car il est de l'intérêt de TF1 que Newen

---

<sup>1</sup> *Output deal* : contrat entre un producteur et un acheteur de droits

<sup>2</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016

<sup>3</sup> Entretien avec Bibiane Godfroid, Directrice Générale chargée des contenus chez Newen, ex Directrice des programmes de M6, de RTL-TVI, ex Vice Présidente Exécutive des chaînes du groupe Canal Plus, ex PDG de FremantleMedia France, le 14 mai 2016

<sup>4</sup> Entretien avec Vincent de Dorlodot, General Counsel RTL Group, le 17 mars 2016

<sup>5</sup> Programmes de flux : diffusion a priori unique (info, divertissement, sport, etc.)

reste indépendante et produise pour tous les diffuseurs (et ce, malgré l'émoi créé par l'acquisition au sein du paysage audiovisuel français).<sup>1</sup>

Le groupe Vivendi, maison mère de Canal Plus, a quant à lui acquis 30% des parts du groupe Zodiak-Banijay, acteur important de la production, et le groupe M6 cherche à investir également : « A terme, il faut en effet que nous passions du statut de chaîne de télé à celui de groupe de médias. Nous regardons donc des sociétés de production et de catalogue avec un certain volume d'affaires » annonçait Nicolas de Tavernost, PDG de M6 (Les Echos, 2016).

Cependant, du côté de RTL Group par exemple, les chaînes de télévision locales, telles que RTL-TVI en Belgique, n'ont pas pour vocation d'exporter leurs programmes. Il y a d'ailleurs une incompatibilité stratégique : pour consolider leurs marchés respectifs, les chaînes cherchent à produire du contenu local pour soutenir leurs marques, mais le contenu local est très difficilement exportable. La fiction est le seul produit qui puisse réellement s'exporter, en démontrant les récents succès des séries *La trêve* et *Ennemi public* de la RTBF. Néanmoins, l'industrie de la fiction reste, pour le moins en Belgique, marginale et trop coûteuse pour un acteur privé. « Pour produire de la fiction, les investissements sont colossaux. Or, ce qui fonctionne, c'est avoir un portfolio de séries, car si on a des échecs, il faut pouvoir les renflouer avec des séries à succès. Produire une seule série est trop risqué, du coup, nous n'en produisons pas » nous confiait Didier Lefèvre, Directeur de la Stratégie de RTL Belgium.<sup>2</sup>

Ainsi, produire est un élément important pour une chaîne de télévision et en phase avec ses ressources et capacités identifiées. Cela permet, en effet, de renforcer ses ressources clés, telles que sa marque et ses droits de programmes, et de réduire certains coûts, notamment de transaction.

Cependant les exemples d'intégrations verticales de la production montrent que celles-ci ne correspondent pas à une internalisation de toute la production, mais plutôt à des prises de participation dans des sociétés de production. En effet, il s'agit de créer une nouvelle source de revenus à partir de la propriété des droits des programmes. Car ne

---

<sup>1</sup> Entretien avec Bibiane Godfroid, Directrice Générale chargée des contenus chez Newen, ex Directrice des programmes de M6, de RTL-TVI, ex Vice Présidente Exécutive des chaînes du groupe Canal Plus, ex PDG de FremantleMedia France, le 14 mai 2016

<sup>2</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016

reposer que sur un seul fournisseur de programmes, interne, serait dommageable pour la qualité du contenu d'une chaîne de télévision.

### **8.1.2. Intégration verticale de la distribution**

Intégrer verticalement la distribution reviendrait, pour une chaîne de télévision, à effectuer une intégration verticale en aval dans la chaîne de valeur et développer une activité dans la deuxième couche « exploitation de réseau » de l'écosystème.

De part l'industrie audiovisuelle, on retrouve un certain consensus sur la question d'une stratégie d'intégration verticale en aval des chaînes de télévision.

D'abord, il serait trop onéreux pour une chaîne d'acquérir un distributeur. « Racheter un câblo-opérateur serait trop cher pour RTL » nous confiait à cet égard Didier Lefèvre.<sup>1</sup>

Ensuite, le rachat d'un distributeur par une chaîne de télévision créerait une incompatibilité stratégique selon certains. En effet, la chaîne de télévision aurait tout intérêt à ne plus distribuer ses concurrents sur son réseau de distribution : « Si RTL-TVI achetait VOO, elle aurait intérêt à ne plus distribuer TF1 » nous indiquait Boris Portnoy.<sup>2</sup> Pour Didier Lefèvre, il est, de plus, difficilement envisageable que l'exclusivité du signal d'une chaîne généraliste soit donnée à un seul distributeur : « Les annonceurs eux cherchent justement à toucher le plus grand nombre. Cela tuerait donc le business de la télévision gratuite ».<sup>3</sup>

Enfin, les activités de distribution sont trop éloignées de celles d'éditeur de contenu des chaînes. Les distributeurs gèrent un réseau, une infrastructure et une interaction directe avec les consommateurs, alors que le cœur de métier des chaînes réside dans la production et la monétisation de contenus.

Malgré tout, des rapprochements entre distributeurs et chaînes de télévision ont lieu. Cependant, ceux-ci ont lieu dans le sens contraire : les distributeurs réalisent une

---

<sup>1</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016

<sup>2</sup> Entretien avec Boris Portnoy, producteur et ex CEO de KNTV.

<sup>3</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016

intégration verticale en amont et acquièrent des chaînes. En Belgique, c'est le cas notamment du distributeur Telenet qui a fait l'acquisition, en 2014, du groupe SBS Belgium et de ses chaînes Vier et Vijf. En effet, d'après Stéphanie Röckmann, Directrice Content & Media chez Proximus, « il est intéressant pour un distributeur de racheter une chaîne, car nos intérêts convergent. Mais ce n'est pas notre stratégie ». De fait, deux stratégies de distribution existent : fournisseur d'accès d'une part, fournisseur de contenus d'autre part.

La première consiste pour un distributeur à faire l'emphase sur la technologie. C'est le cas, par exemple, de Proximus dont le métier est d'agrèger des chaînes et de donner l'accès au contenu de tiers (par exemple, via la mise à disposition de Netflix sur sa plateforme).<sup>1</sup> La seconde consiste à faire l'emphase sur le contenu. VOO, Telenet et SFR se positionnent en effet comme des *entertainers* : ils agrègent des chaînes et éditent leurs propres chaînes (notamment VOOsport et Be TV par VOO, Vier et Vijf par Telenet, BFM TV par SFR). Si ces deux stratégies coexistent, il semblerait, cependant que l'exclusivité du contenu ne soit plus aussi attractive. La récente bataille entre distributeurs belges pour l'obtention des droits de la Jupiler Pro League<sup>2</sup> n'a, en effet, pas eu les effets escomptés sur le nombre d'abonnés. Auparavant, il était essentiel, pour un distributeur, de détenir les droits du football.<sup>3</sup>

De même, en terme de vidéo à la demande, certains distributeurs sont plus ouverts aux plateformes tierces, tels que Free et Proximus (ce dernier ne propose que 200 films dans son catalogue mais propose l'accès à Netflix), alors que d'autres distributeurs sont plus fermés et préfèrent développer leurs propres boutiques de contenus (VOO, Orange et SFR notamment).

Aux Etats-Unis, l'acquisition en 2011 de NBC Universal par Comcast Corporation, l'un des plus importants fournisseurs d'accès à Internet du pays, est un exemple de stratégie d'intégration verticale en amont par un distributeur. En effet, Comcast combine ainsi les activités d'édition de chaînes et de production de contenus de NBC avec ses activités de distribution (Gelles, 2011).

---

<sup>1</sup> Entretien avec Stéphanie Röckmann, Director Content & Media chez Proximus, le 2 mai 2016

<sup>2</sup> Jupiler Pro League : Première division de football belge

<sup>3</sup> Entretiens avec Stéphanie Röckmann, Director Content & Media chez Proximus, le 2 mai 2016 et avec Daniel Weekers, CEO de Be TV et Directeur de la stratégie de VOO, le 11 avril 2016

Mais si des distributeurs intègrent verticalement des éditeurs de contenu, c'est a priori plutôt dans le but d'être plus puissants sur le marché que pour réellement obtenir des synergies, des économies ou un gain d'efficacité (Doyle G. , 2013).

Pour Didier Lefèvre, une telle stratégie d'intégration verticale en amont est risquée pour les distributeurs : « Si VOO rachète RTL, ils doivent bien calculer leur coup afin de ne pas perdre la distribution d'autres chaînes. Et puis Proximus pourrait décider de reléguer RTL du numéro 3 au numéro 150 dans l'ordre des chaînes sur sa plateforme ».<sup>1</sup>

Ainsi, une stratégie d'intégration verticale en aval ne semble pas être réalisable pour les chaînes de télévision. En effet, trop onéreuse d'une part, une acquisition dans le segment de la distribution ne permettrait pas à une chaîne de télévision de mettre à profit ses ressources et capacités d'autre part.

De plus, d'un point de vue stratégique, une telle intégration ne serait pas cohérente pour une chaîne. En revanche, celle-ci pourrait être le cas pour un distributeur dont la stratégie est celle d'une intégration totale de la chaîne de valeur pour se positionner comme fournisseur de contenu.

## **8.2. Pur agrégateur de contenus**

Le modèle de pur agrégateur de contenus existe déjà dans le paysage audiovisuel. En effet, en télévision, la chaîne belge AB3 du groupe AB repose sur un modèle d'agrégateur pur puisqu'elle diffuse linéairement un catalogue de contenus et ne produit pas. En ligne, les plateformes telles que Netflix et YouTube rassemblent et offrent un éventail de contenus. Ainsi, un pur agrégateur de contenus est assimilé à un acteur qui ne produit pas de contenu en interne.

Ce modèle offre de nombreux avantages. En effet, opérer sous forme d'agrégateur pur demande une structure de coûts bien plus légère qu'une structure qui réalise d'autres activités en son sein, telles que la production : « Il est évident qu'il serait plus efficace

---

<sup>1</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016



d'externaliser toute la production » nous confiait Didier Lefèvre.<sup>1</sup> D'après les dirigeants des chaînes, produire en interne est plus onéreux que de sous-traiter la production : « En interne, il y a un surcoût de 15-20% dû, notamment, à l'ancienneté et à certaines réglementations qu'il faut payer (*conventions collectives N.D.A.*) ».<sup>2</sup>

Ensuite, lorsque les activités de production sont conservées à l'intérieur d'une chaîne, il y a souvent une utilisation non-optimale des ressources internes, notamment humaines. En effet, une telle structure est notamment moins flexible : « Il est difficile d'étaler les ressources humaines sur l'année. Les scriptes, par exemple, sont toujours sur le *payroll*, qu'elles travaillent sur une production ou non. Parfois, lors de pics d'actualité, il faut même engager des pigistes » nous expliquait Didier Lefèvre.<sup>3</sup> A cet égard, Stefan De Keyser nous confiait que lorsqu'il fut CEO de SBS Belgium, la maison mère des chaînes Vier et Vijf, sa stratégie avait été de licencier la quasi totalité de ses employés en charge de la technique et de les réintégrer dans une structure externe : « Ainsi, on a mécaniquement augmenté notre résultat en allégeant notre *payroll* ».<sup>4</sup> De plus, les métiers de la télévision évoluent et certains d'entre eux, tels que les décorateurs, car les décors peuvent être virtuels, sont de moins en moins utiles. D'ailleurs, la grande majorité des dirigeants interrogés s'accorde pour dire qu'il n'est plus nécessaire de détenir autant de studios d'enregistrement dans les installations des chaînes. « Si je devais reconstruire les bureaux de Vier et Vijf, je n'inclurais plus autant de studios. Un seul studio, avec un fond vert pour le décor virtuel, est suffisant » nous confiait Stefan De Keyser pour qui un studio interne représente un fardeau : « Un studio est toujours trop grand ou trop petit, souvent sous-utilisé et non rentable ».<sup>5</sup>

De plus, sous-traiter la production encourage l'innovation et la créativité. En effet, les chaînes de télévision font dans ce cas appel à plusieurs maisons de production ce qui stimule la concurrence, d'une part, et permet d'avoir accès à un foyer de création, flexible et moins onéreux qui plus est.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Entretien avec Stefan De Keyser, CEO de FremantleMedia Belgium, le 23 décembre 2015

<sup>5</sup> Ibid.

Enfin, de par l'industrialisation du marché de la télévision et l'aversion au risque, il est difficile pour les divisions internes d'acheter de grands formats d'émissions, car il s'agit d'un investissement important. Produire en interne réduit donc la capacité pour une chaîne d'acquérir des formats ambitieux : « Il est plus intéressant de coproduire ou de sous-traiter pour obtenir ces grands formats ».<sup>1</sup>

Cependant, si ce modèle de pur agrégateur peut sembler séduisant, il est difficilement atteignable en tant qu'acteur établi.

D'abord, il est coûteux, en terme économique, social et humain, de restructurer ainsi une chaîne de télévision.

Ensuite, dans certains cas, la profondeur du marché est insuffisante : « En Belgique francophone, externaliser toute la production correspondrait à déporter le problème sur le producteur. En revanche, en France, le marché est plus profond et il est plus aisé de sous-traiter ».<sup>2</sup>

Enfin, les chaînes généralistes historiques produisent un journal télévisé tous les jours et il ne serait pas envisageable d'en sous-traiter la production. Un département de production interne devrait donc toujours exister. En effet, pour des raisons politiques, éditoriales, de constance et de confiance notamment, la production du journal devra toujours être réalisée en interne. De plus, il n'y a pas de mutualisations possibles dans la production des programmes d'information, il ne serait donc pas intéressant de la commander à une société externe, car elle ne pourrait pas bénéficier d'économies d'échelles. De plus, il s'agit là d'un aspect clé de différenciation, d'un avantage concurrentiel selon Didier Lefèvre.

Cette différenciation est également difficilement réalisable en tant que pur agrégateur de programmes de stock<sup>3</sup>. « Les chaînes nécessitent une personnalité, au-delà d'un habillage » nous expliquait Bibiane Godfroid.<sup>4</sup> En effet, il est moins aisé de créer et soutenir la marque, ressource clé d'une chaîne de télévision, avec des programmes achetés qui peuvent, par définition, se retrouver un jour sur une chaîne ou plateforme

---

<sup>1</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Programmes de stock : films, séries, documentaires

<sup>4</sup> Entretien avec Bibiane Godfroid, Directrice Générale chargée des contenus chez Newen, ex Directrice des programmes de M6, de RTL-TVI, ex Vice Présidente Exécutive des chaînes du groupe Canal Plus, ex PDG de FremantleMedia France, le 14 mai 2016

concurrente. « Les séries américaines, auparavant typiquement associées à RTL, sont aujourd'hui rediffusées sur AB3 et disponibles à la demande sur les plateformes en ligne » constatait Didier Lefèvre.<sup>1</sup> En revanche, lorsqu'une chaîne comme la RTBF produit une série telle que *La trêve* ou *Ennemi public*, celle-ci consolide son image de marque. La preuve en est avec Netflix, plateforme agrégative de contenus de stock par excellence, qui a commencé à produire certaines de ses séries afin de soutenir sa marque.

Ainsi, le modèle de pur agrégateur de contenus présente certains avantages, notamment en terme de structure de coûts plus légère. De plus, la sous-traitance de la production favorise l'innovation, la créativité et l'accès à de grands formats.

Cependant, il est difficile pour une chaîne établie de se restructurer de la sorte, car cela aurait un impact négatif à divers égards.

Enfin, ne plus rien produire (ni en interne ni en sous-traitant) serait une aberration dont le risque serait, pour les chaînes, de devenir « de simples tuyaux de contenus »<sup>2</sup> linéaires, sans valeur ajoutée aucune à l'heure des plateformes en ligne. En effet, l'image de marque d'un pur agrégateur de contenus est moins différenciée, or il s'agit d'une ressource clé d'une chaîne de télévision et celle-ci doit être soutenue. Mais pour Didier Lefèvre, il est clair que « si on devait recréer RTL aujourd'hui, toute la production, sauf *news*, serait sous-traitée ».<sup>3</sup>

### **8.3. Digital**

L'ubiquité d'Internet et de ses fonctionnalités disponibles via une multitude d'écrans a permis l'émergence d'interactions nouvelles entre les entreprises médiatiques et le consommateur.

Ainsi, comme nous l'avons discuté, l'écosystème de la télévision et les habitudes de consommation ont été bouleversés. Les chaînes de télévision doivent donc répondre aux attentes du consommateur de l'économie numérique afin de continuer à créer de la

---

<sup>1</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016

<sup>2</sup> Entretien avec Bibiane Godfroid, Directrice Générale chargée des contenus chez Newen, ex Directrice des programmes de M6, de RTL-TVI, ex Vice Présidente Exécutive des chaînes du groupe Canal Plus, ex PDG de FremantleMedia France, le 14 mai 2016

<sup>3</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016

valeur. En d'autres mots, pour conserver leur pertinence, les chaînes de télévision se doivent de devenir des acteurs totalement digitaux, car selon Bibiane Godfroid : « bientôt, on ne saura plus ce qui est digital ou non, tout le sera ».<sup>1</sup>

A cet égard, deux développements peuvent être envisagés. D'une part, accroître la présence des contenus linéaires dans l'environnement non-linéaire. D'autre part, « coloniser l'écosystème YouTube »<sup>2</sup> pour reprendre les mots de Vincent de Dorlodot, afin d'y agréger et monétiser les vidéos de formats courts.

### **8.3.1. Disponibilité des contenus linéaires dans l'environnement non-linéaire : les plateformes propres OTT**

Le consommateur de contenu audiovisuel est à la recherche de flexibilité et de confort de consommation. En effet, comme discuté, le consommateur se trouve aujourd'hui au centre d'une économie numérique du service personnalisé. Il désire visionner du contenu au moment où il le souhaite. La convergence technologique lui permet en effet de regarder ce qu'il veut où il veut.

A cet égard, les chaînes de télévision doivent également offrir un produit individualisé, taillé sur les besoins de l'utilisateur, afin que celui-ci en perçoive la valeur. En effet, le défi de la création de valeur pour les chaînes consiste à être présent au moment où le besoin de consommation de contenu émerge dans le chef de l'utilisateur (Ng, 2014).

Il s'agit, ainsi, pour les chaînes, de mettre à disposition leurs contenus sur des plateformes en ligne afin que l'utilisateur puisse y avoir accès lorsqu'il le souhaite depuis l'écran qu'il préfère. Pour cela, les chaînes commencent à développer leurs offres OTT<sup>3</sup> qui s'apparentent à des plateformes en ligne sur lesquelles le contenu est mis à disposition à titre gratuit ou à titre payant. En pratique, les offres OTT utilisent la bande passante des opérateurs de réseaux et échappent à leur contrôle, contrairement aux contenus disponibles sur les plateformes des distributeurs.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Bibiane Godfroid, Directrice Générale chargée des contenus chez Newen, ex Directrice des programmes de M6, de RTL-TVI, ex Vice Présidente Exécutive des chaînes du groupe Canal Plus, ex PDG de FremantleMedia France, le 14 mai 2016

<sup>2</sup> Entretien avec Vincent de Dorlodot, General Counsel RTL Group, le 17 mars 2016

<sup>3</sup> OTT : *Over-The-Top*, en d'autres termes par Internet

En effet, en Belgique par exemple, RTL et la RTBF ont récemment déployé leurs offres OTT, « RTL à l’infini » et « Auvio ». Mais la plupart de ces offres sont encore dans des phases d’apprentissage comme nous l’ont confié leurs géniteurs : « Il faut trouver le bon équilibre (*entre contenu gratuit et contenu payant N.D.A*) et on doit encore apprendre. Il faut notamment réussir à s’aligner sur la qualité de produit de Netflix ». <sup>1</sup> De fait, comme nous l’indiquait Stéphanie Röckmann, l’expérience est un aspect clé pour le succès d’une offre numérique. <sup>2</sup>

Les offres OTT des chaînes ont plusieurs avantages. D’abord, elles permettent d’atteindre un public qui ne consomme pas ou plus l’offre linéaire. En effet, comme le symbolise la tendance des *cord-cutters*<sup>3</sup> aux Etats-Unis, une partie du public, certes encore minoritaire, se tourne vers des plateformes en ligne afin d’avoir accès à un catalogue de contenus. En offrant leurs contenus sur des plateformes, les chaînes pourraient ainsi créer de la valeur aux yeux du consommateur en lui proposant une offre en phase avec ses besoins. Cette création de valeur se ferait sur base de deux compétences des chaînes de télévision, à savoir l’agrégation et la production de contenus, et donc sur base de l’une de leurs ressources clés : leurs droits.

Ensuite, les offres OTT permettent aux chaînes de combler leur retard sur la connaissance fine des utilisateurs. En effet, puisque les chaînes contrôlent directement leurs offres OTT via la bande passante des opérateurs de réseaux, elles récoltent directement les données liées à la consommation de leurs produits. Elles peuvent donc analyser les comportements, les comprendre et ainsi perfectionner leurs offres, voire recommander des contenus à leurs utilisateurs et gagner en légitimité dans l’économie du relationnel : « Il est capital d’accumuler de l’information sur les utilisateurs, car dans ce nouvel univers de l’abondance de l’offre, la recommandation sera clé. Et pour pouvoir recommander, il faut connaître parfaitement son utilisateur »<sup>4</sup>. Comme nous l’évoquions, pour l’instant, la connaissance du public est une ressource ébranlée des chaînes de télévision, car les plateformes en ligne et les distributeurs disposent de données sur leurs consommateurs. Pour Jean-Paul Philippot, il est essentiel que les chaînes acquièrent cette connaissance

---

<sup>1</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016

<sup>2</sup> Entretien avec Stéphanie Röckmann, Director Content & Media chez Proximus, le 2 mai 2016

<sup>3</sup> Cfr. Chapitre *Le modèle d’affaires de la télévision*

<sup>4</sup> Entretien avec Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, le 7 avril 2016

approfondie : « Le risque, sinon, c'est que la chaîne de télévision devienne la commodité ».<sup>1</sup> Encore faut-il que les chaînes se dotent des compétences, en d'autres mots des ressources humaines qualifiées, pour analyser et traiter l'ensemble des données récoltées.

De plus, la présence OTT est un atout marketing *cross media* pour les chaînes. Cela permet, d'une part, de soutenir l'image moderne de la marque de la chaîne, notamment auprès des plus jeunes pour lesquels l'accès aux programmes est plus important que la marque en elle-même. D'autre part, cela permet de diversifier les offres pour les annonceurs, puisque des campagnes spéciales peuvent leur être proposées : « Regardez gratuitement 10 épisodes de votre série *Les Experts* grâce à Coca-Cola ! » par exemple.

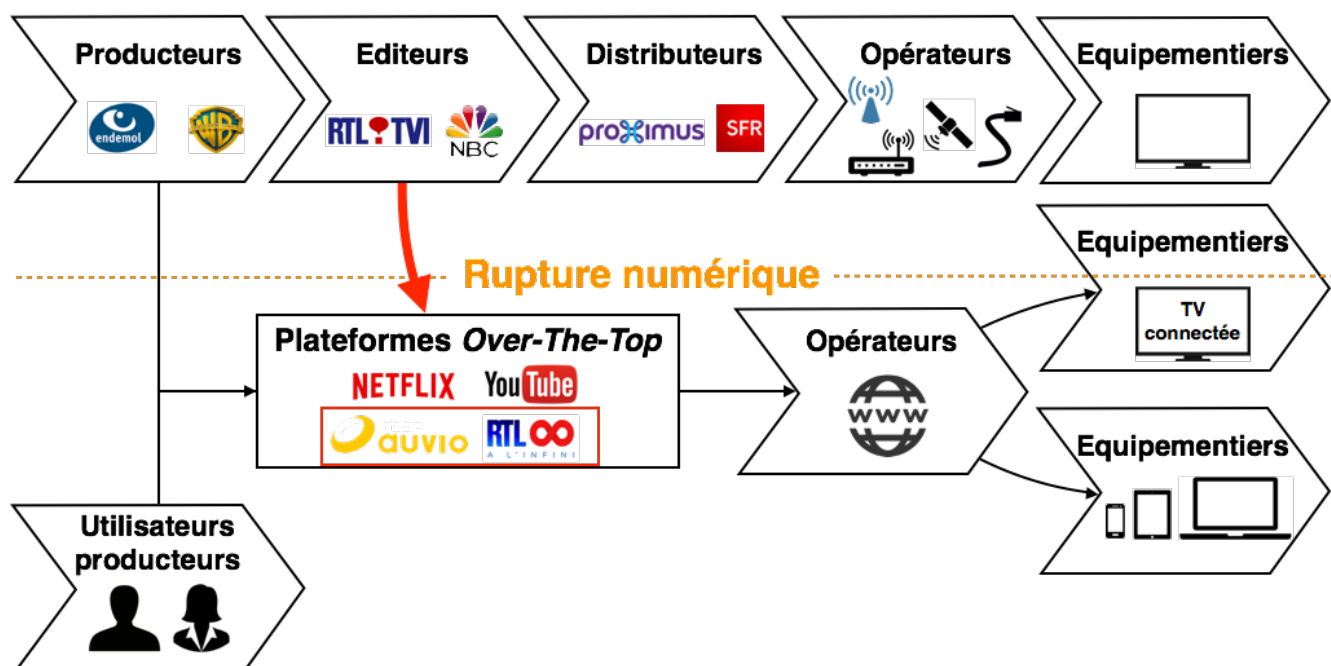
Enfin, pour les chaînes, disposer d'une offre OTT leur permet de conserver leur indépendance vis-à-vis des distributeurs et rester dans le rapport de force : « En créant une offre OTT, le but est également de mettre la pression sur les distributeurs afin qu'ils reprennent notre offre non-linéaire sur leurs plateformes mobiles » nous confiait Didier Lefèvre.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Entretien avec Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, le 7 avril 2016

<sup>2</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016

## Disruption dans la chaîne de valeur de l'audiovisuel



Source : Adapté du CSA, 2016

De leur côté, les distributeurs belges, qui, pour rappel, rémunèrent les chaînes, ne sont pas gênés par les offres OTT tant que celles-ci ne reprennent pas l'offre linéaire. En d'autres termes, tant qu'il ne sera pas possible de regarder la télévision en direct sur les plateformes OTT des chaînes, les distributeurs ne monteront pas sur leurs grands chevaux. « Les offres OTT des chaînes ? Cela ne me fait pas peur, mais il ne faut pas exagérer, parce qu'alors je ne paye plus (*pour distribuer leur chaîne N.D.A.*) » nous confiait Daniel Weekers.<sup>1</sup> De fait, l'offre « Stievie »<sup>2</sup> de Medialaan, par exemple, indispose les distributeurs, puisque ceux-ci continuent à rémunérer la distribution d'un contenu disponible gratuitement sur une plateforme OTT.<sup>3</sup> A cet égard, l'une des raisons pour lesquelles Proximus a décidé d'intégrer l'offre Netflix à sa plateforme est de conserver un rapport de force et calmer les ardeurs des chaînes. En effet, à l'inverse des chaînes, Netflix rémunère Proximus.

Ainsi, les distributeurs plaident pour une coopération avec les chaînes dans le but de fournir la meilleure expérience aux utilisateurs. « La distribution est très importante, elle

<sup>1</sup> Entretien avec Daniel Weekers, CEO de Be TV et Directeur de la stratégie de VOO, le 11 avril 2016

<sup>2</sup> Stievie : plateforme OTT du groupe belge néerlandophone Medialaan

<sup>3</sup> Entretien avec Stéphanie Röckmann, Director Content & Media chez Proximus, le 2 mai 2016

doit rester consolidée. Nous devons travailler ensemble avec les chaînes » nous confiait, à cet égard, Stéphanie Röckmann.<sup>1</sup>

Cependant, au vu des récents développements, notamment de Canal Plus en France qui s'associe avec le constructeur de téléviseurs Samsung pour lancer son offre « myCanal », on sent un essai, de la part des chaînes, de s'affranchir du distributeur : « A l'avenir, peut-être que les distributeurs n'existeront plus. Peut-être que les chaînes de télévision s'allieront avec les constructeurs de *Smart TV*<sup>2</sup> et distribueront leurs contenus par OTT directement dans le poste de télévision afin que le distributeur redevienne une commodité » nous confiait Jean-Paul Philippot.<sup>3</sup>

Mais, il est probable que ces développements auront des vitesses d'implémentation différentes en fonction des marchés. En effet, en France, les chaînes de télévision rémunèrent les distributeurs, à l'inverse de la situation belge. « Si les chaînes s'allient avec les constructeurs, je les relègue au numéro 150 et ne les paye plus. Si je ne paye plus RTL, je perds 25% de mes abonnés en un an. Eux, 50% de leur distribution en un jour. Ils mourront d'abord » nous confiait, de son franc parlé, Daniel Weekers.<sup>4</sup> Distributeurs et chaînes de télévision se trouvent ainsi en situation de co-opétition.

### ***Modèle d'affaires des offres OTT***

Une fois la valeur créée, encore faut-il la capturer. D'un point de vue commercial, ces offres OTT se présentent soit sous la forme d'un service gratuit financé par la publicité, soit sous la forme d'un abonnement mensuel offrant un accès sans limite au catalogue de contenus (SVOD<sup>5</sup>), soit sous forme hybride, avec de la publicité et la possibilité de payer pour visionner certains contenus en particulier en *pay-per-view* (VOD<sup>6</sup>).

Mais le modèle d'affaires des offres OTT n'est pas établi et ne constitue pas encore une source pérenne de revenus. « Les recettes sont partagées à 50-50 avec les distributeurs »

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> *Smart TV* : télévision connectée à Internet

<sup>3</sup> Entretien avec Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, le 7 avril 2016

<sup>4</sup> Entretien avec Daniel Weekers, CEO de Be TV et Directeur de la stratégie de VOO, le 11 avril 2016

<sup>5</sup> SVOD : *Subscription Video On Demand*, Vidéo à la demande par abonnement

<sup>6</sup> VOD : *Video On Demand*, Vidéo à la demande



et les investissements pour bâtir une plateforme OTT sont très importants.<sup>1</sup> Le modèle OTT ne se finance donc pas encore : « Aujourd'hui, le digital ne se monétise pas encore, et on se demande comment on va le faire » nous confiait Bibiane Godfroid.<sup>2</sup>

En effet, lorsque l'offre OTT est soutenue par la publicité, les coûts sont difficilement soutenables, car le prix des espaces publicitaires en ligne est beaucoup plus faible qu'en télévision linéaire (de Posch, 2014). « Ce qui fonctionne le mieux, c'est le *pre-roll*<sup>3</sup>, mais les revenus sont capillaires » nous confiait Jean-Paul Philippot. Mais tout comme pour l'expérience, le modèle d'affaires est encore en tâtonnement : « On essaie tout, même les spots publicitaires au milieu des vidéos » nous expliquait-on chez Lagardère Studios.<sup>4</sup> La plateforme « 6play », éditée par M6 en France, opère sous ce modèle gratuit.

Pour les offres hybrides ou totalement payantes, l'équilibre entre payant et gratuit est difficile à trouver. Et comme nous l'avons discuté, le prix des droits d'exploitation des programmes augmentent lorsque les chaînes souhaitent détenir l'exclusivité sur toutes les plateformes.<sup>5</sup> A titre d'exemple, le groupe RTL aux Pays-Bas est très présent sur l'offre non-linéaire. En effet, leur plateforme « Videoland » est très proche de l'expérience Netflix et la majorité du contenu est accessible en SVOD. Mais ce modèle est-il amortissable au niveau local si l'on veut proposer des contenus populaires et par définition onéreux (séries, films) ? L'offre de Netflix se soutient par la portée globale de son offre.

De plus, le modèle *one-to-one* est différent de celui de la télévision *one-to-many* puisque pour ce dernier, le nombre de téléspectateurs n'a pas d'impact sur les coûts : « En linéaire, cela coûte la même chose à la chaîne qu'il y ait un ou un million de téléspectateurs. Dans le modèle OTT, l'utilisation de la bande passante, le *pay-per-user*, est à charge de la chaîne » nous expliquait Jean-Paul Philippot.<sup>6</sup> Cependant, il est probable, qu'*in fine*, ces coûts soient malgré tout facturés à l'utilisateur.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Stéphane Rosenblatt, Directeur Général de la Télévision chez RTL Belgium, le 28 novembre 2015

<sup>2</sup> Entretien avec Bibiane Godfroid, Directrice Générale chargée des contenus chez Newen, ex Directrice des programmes de M6, de RTL-TVI, ex Vice Présidente Exécutive des chaînes du groupe Canal Plus, ex PDG de FremantleMedia France, le 14 mai 2016

<sup>3</sup> *Pre-roll* : publicité diffusée avant le début d'une vidéo

<sup>4</sup> Expérience professionnelle au sein de Lagardère Studios, premier producteur français, en Juillet 2015

<sup>5</sup> Cfr. Chapitre *Le modèle d'affaires de la télévision*

<sup>6</sup> Entretien avec Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF, le 7 avril 2016

A cet égard, la question est de savoir si les consommateurs sont prêts à payer pour ce genre d'offres. « Le démarrage est mou et la monétisation n'est pas au rendez-vous » nous confiait Didier Lefèvre.<sup>1</sup> Car dans le cas extrême des *cord-cutters* qui s'affranchissent des offres linéaires onéreuses aux Etats-Unis, en Europe, il deviendrait probablement plus onéreux de s'abonner à diverses offres OTT afin d'obtenir la même quantité et diversité de contenus. Mais pour Thierry Geerts, il faut laisser le choix à l'utilisateur entre du contenu gratuit avec publicité et du contenu payant par abonnement ou à la demande.<sup>2</sup>

Ainsi, comme le conçoivent tous nos interlocuteurs, qu'ils soient chaînes de télévision ou distributeurs, pour espérer capturer de la valeur, l'emphase doit être sur l'expérience utilisateur, sur la création de valeur en contexte, afin que celui-ci perçoive la valeur de l'offre OTT : « La bataille est sur l'interface et sur l'expérience ».<sup>3</sup>

Quant à une distribution des contenus uniquement via l'OTT, il s'agit là d'une réelle question stratégique selon Vincent de Dorlodot.<sup>4</sup> Il semblerait, en effet, que la fin de la diffusion linéaire *broadcast one-to-many* résulterait en un manque à gagner colossal, les annonceurs y étant trop attachés pour les raisons d'accès instantané à la masse développées précédemment<sup>5</sup>.

### **8.3.2. Agrégation et monétisation de vidéos en ligne**

Le temps d'attention accordé à la télévision est en baisse, notamment au profit des contenus vidéos disponibles sur les plateformes de partage telles que YouTube et sur les réseaux sociaux tels que Facebook.<sup>6</sup> Ainsi, un nouvel écosystème de vidéos de formats courts s'est développé sur Internet pour lequel les annonceurs accordent une partie grandissante de leurs budgets.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la stratégie chez RTL Belgium, le 15 mars 2016

<sup>2</sup> Correspondance avec Thierry Geerts, Country Director Google Belgium, mai 2016.

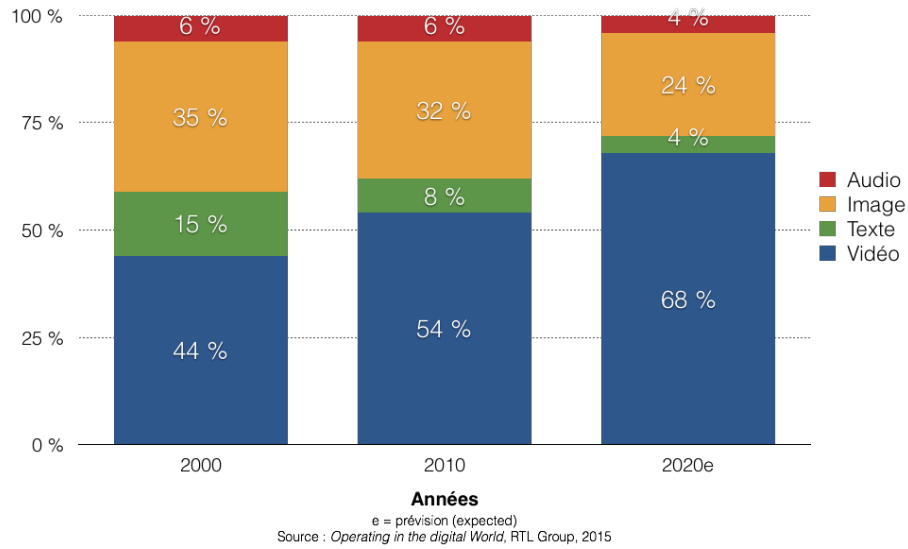
<sup>3</sup> Entretien avec Stéphanie Röckmann, Director Content & Media chez Proximus, le 2 mai 2016

<sup>4</sup> Entretien avec Vincent de Dorlodot, General Counsel RTL Group, le 17 mars 2016

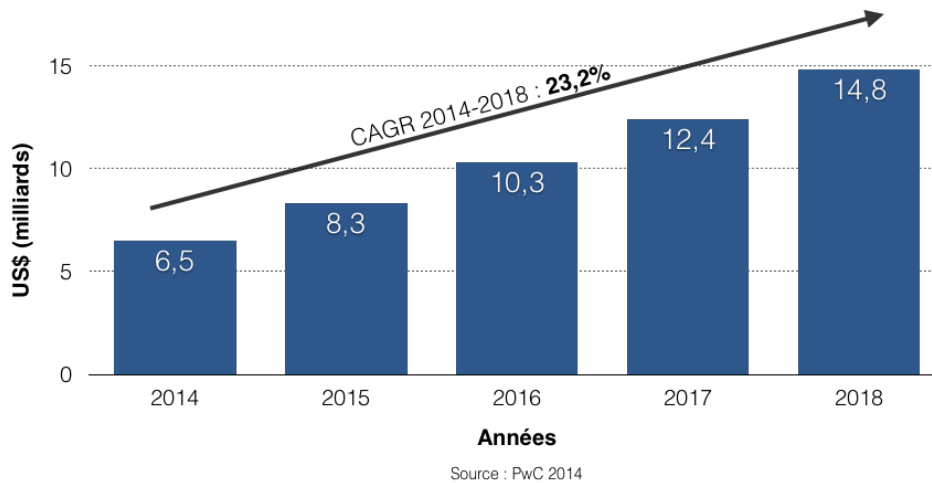
<sup>5</sup> Cfr. Chapitre *Les ressources clés*

<sup>6</sup> Cfr. Chapitre *Evolution des habitudes de consommation de contenu audiovisuel*

### Prévisions des dépenses publicitaires en fonction des formats aux Etats-Unis

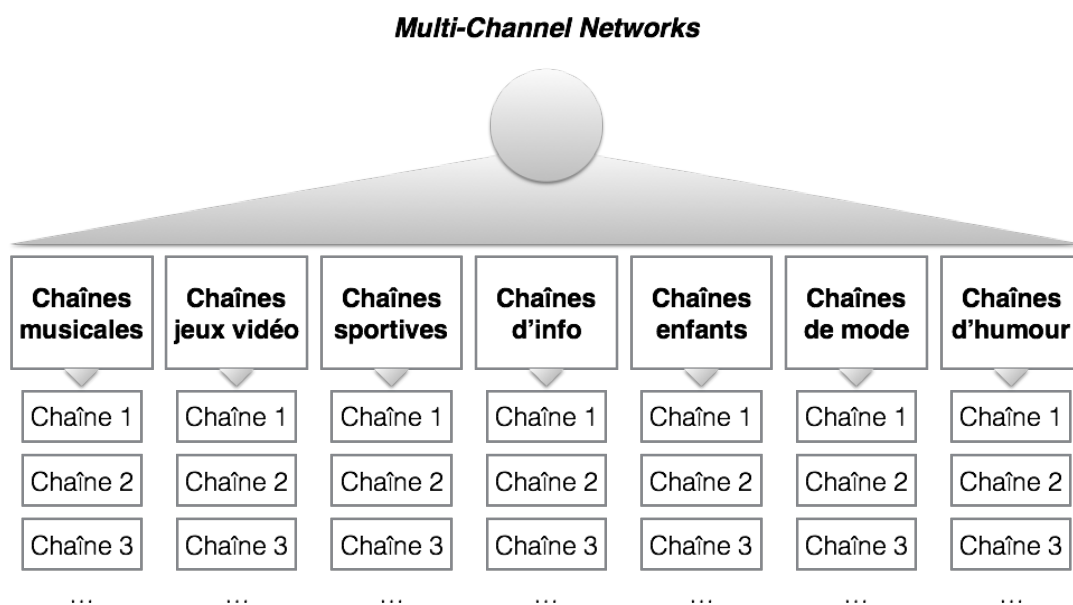


### Recettes publicitaires mondiales de la vidéo en ligne



Dès lors que les chaînes de télévision détiennent un savoir faire, certes ébranlé, pour agréger des contenus, celles-ci disposent d'un avantage concurrentiel pour recréer de l'ordre dans le désordre de YouTube. De plus, leur capacité à produire du contenu, à raconter des histoires, peut être mise à profit afin de produire des contenus adaptés à la vision en ligne. En effet, la démocratisation de la production du contenu a permis à de nombreux créateurs, notamment des YouTubeurs, de devenir influents et générer de nombreuses vues sur leurs vidéos. Les chaînes de télévision peuvent apporter leur expérience afin de professionnaliser ce contenu vidéo et en faciliter la monétisation.

Autrement dit, les ressources et compétences des chaînes de télévision leurs permettent d'intégrer l'univers YouTube et des vidéos en ligne de formats courts. En recréant une visibilité pour toutes sortes de contenus, les chaînes de télévision peuvent user de leurs relations privilégiées avec les annonceurs afin de monétiser les vidéos en ligne et capturer cette valeur créée. En effet, dans un enjeu planétaire tel que YouTube dans lequel l'abondance ne permet pas de maintenir des prix publicitaires élevés, seul le volume peut permettre de capturer de la valeur en offrant aux annonceurs l'effet de masse qu'ils recherchent.



Ces développements consistent en la création de *Multi-Channel Networks* (MCN). RTL Group est notamment l'un des acteurs les plus actifs dans ce domaine grâce aux nombreuses acquisitions réalisées récemment : « Nous nous sommes lancé le pari d'investir dans l'agrégation de vidéos de format court » nous expliquait Vincent de Dorlodot.<sup>1</sup> En effet, le groupe, dont les deux premiers piliers sont l'édition de chaînes de télévision et la production de contenu, désire devenir un acteur global dans le monde digital, son troisième pilier.

Pour ce faire, RTL Group a réalisé des acquisitions stratégiques afin de gagner en ampleur. D'abord, l'acquisition de réseaux de chaînes comme BroadbandTV qui comporte plus de 35.000 chaînes YouTube et totalisait 5,7 milliards de vues par mois en 2015 (RTL Group, 2015). Ensuite, il s'agit pour le groupe de se développer verticalement

<sup>1</sup> Entretien avec Vincent de Dorlodot, General Counsel RTL Group, le 17 mars 2016

en acquérant et créant des chaînes thématiques, telles que *StyleHaul* (mode) ou *Golden Moustache* (humour) et de mettre à profit ses capacités de producteur, notamment via sa filiale FreemantleMedia : « Nous pensons que Fremantle peut produire dans ce nouvel écosystème » nous confiait Vincent de Dorlodot.<sup>1</sup>

Enfin, afin de capturer la valeur créée, RTL Group a voulu consolider ses compétences de monétisation du contenu vidéo et a, à cet égard, fait l'acquisition de SpotXchange, une plateforme de vente programmatique d'espaces publicitaires à haute fréquence.

Ce pari entrepris par le groupe RTL semble, jusqu'à présent, porter ses fruits. En effet, soutenu par ses acquisitions, RTL Group est devenu le premier fournisseur de vidéos en ligne générant plus de 19 milliards de vues par mois, soit presque deux fois plus que le groupe Disney, deuxième plus important fournisseur (RTL Group, 2016). Les revenus du digital ont, de surcroît, crû en conséquence : +72,2% entre 2014 et 2015, ce qui porte les revenus liés au digital en 2015 à 508 millions d'euros, soit 8,4% du revenu total du groupe (RTL Group, 2016).

Mais si le chiffre d'affaires est en croissance, la profitabilité du segment digital n'est pas encore pérenne : « Il s'agit encore d'un univers de start-ups, c'est la télévision commerciale balbutiante des années 1980 » pour laquelle il aura fallu une dizaine d'années avant d'être profitable nous expliquait Vincent de Dorlodot.<sup>2</sup> Pour Thierry Geerts, il n'y a d'ailleurs aucun doute, la monétisation en ligne deviendra pérenne : « Ce l'est déjà pour VTM<sup>3</sup> et pour beaucoup de créateurs YouTube ». <sup>4</sup>

## **8.4. Conclusion**

Afin de créer de nouveaux relais de croissance, différents scénarii sont possibles pour les chaînes de télévision. Dans chacun de ceux-ci, les ressources des chaînes doivent être mises en perspective afin qu'un avantage concurrentiel puisse permettre d'obtenir des rendements de long terme.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Vincent de Dorlodot, General Counsel RTL Group, le 17 mars 2016

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> VTM : Chaîne de télévision privée leader en Belgique néerlandophone

<sup>4</sup> Correspondance avec Thierry Geerts, Country Director Google Belgium, mai 2016.

D'abord, l'intégration verticale en amont de la production semble être intéressante dans un contexte multiplateforme, car la détention des droits y est un aspect capital. En effet, produire reste la meilleure manière de détenir les droits des programmes et de les exploiter à sa guise afin d'en capturer toute la valeur.

Cependant, la plupart des cas montre que l'intégration verticale de la production par une chaîne ne s'apparente pas à une internalisation de la production. En effet, il ne s'agit pas de réaliser des synergies ou des réductions de coûts, mais plutôt de détenir des participations dans des sociétés de production afin de construire un patrimoine intellectuel. Ainsi, il sera possible, d'une part, de capturer de la valeur de la diffusion des programmes (vente d'espaces publicitaires) et, d'autre part, de capturer de la valeur en vendant les droits d'exploitation à l'international et sur d'autres plateformes. Enfin, la production originale permet à une chaîne de renforcer sa marque en assurant l'exclusivité des programmes diffusés.

Si l'intégration en amont semble être pertinente, l'intégration en aval, de la distribution, l'est moins. En effet, pour une chaîne de télévision, intégrer sa distribution est, d'une part, trop onéreux. Ensuite, les ressources nécessaires pour performer dans ce segment de la chaîne de valeur de l'audiovisuel diffèrent de celles détenues des chaînes. De fait, un distributeur opère un réseau et gère une relation directe avec les utilisateurs. Aussi, il serait difficilement envisageable d'intégrer un distributeur, car une chaîne de télévision aurait alors tout intérêt à ne plus distribuer une chaîne concurrente.

En revanche, l'intégration en amont d'une chaîne de télévision par un distributeur est une stratégie implémentée par certains acteurs qui souhaitent se positionner comme des fournisseurs de contenu plutôt que comme des fournisseurs d'accès.

La transformation d'une chaîne de télévision en pur agrégateur de contenus est une option qui serait efficace à divers égards. En effet, en sous-traitant la production, cela permettrait à une chaîne d'opérer sous une structure de coûts plus légère, de profiter de plus de créativité et d'avoir accès à des formats plus ambitieux.

Cependant, changer à ce point la structure d'une chaîne établie serait onéreux d'un point de vue financier, image et social. De plus, la production des programmes d'information se doit d'être réalisée en interne pour des raisons politiques et éditoriales. Enfin, ne pas

produire du tout (ni en interne, ni en sous-traitant) serait dommageable pour deux des ressources clés d'une chaîne de télévision. En effet, sa marque ne pourrait être supportée par des créations exclusives et la chaîne ne pourrait créer un patrimoine de droits de programmes.

Enfin, une chaîne de télévision doit devenir un acteur totalement digital afin de rester pertinente et créer de la valeur aux yeux de l'utilisateur. A cet égard, deux orientations sont possibles grâce à la puissance de la marque des chaînes : premièrement, rendre disponibles les contenus linéaires sur des plateformes *Over-The-Top* (OTT)<sup>1</sup> éditées par les chaînes elles-mêmes, deuxièmement, agréger et monétiser des contenus dans l'univers des vidéos en ligne.

La première stratégie consiste à répondre au besoin de contenu audiovisuel de l'utilisateur au moment où celui-ci émerge. A cet égard, les chaînes de télévision doivent rendre disponibles leurs contenus sur des plateformes OTT de vidéo à la demande, financées par la publicité, par des abonnements (SVOD) ou au *pay-per-view* (VOD). Ces plateformes doivent être accessibles sur tous les écrans, notamment mobiles, afin de correspondre aux styles de vie des utilisateurs.

Ainsi, ces plateformes OTT se fondent sur deux ressources clés des chaînes de télévision : leurs droits et leur marque. Elles permettent ainsi de diversifier les sources de revenus, de consolider la marque auprès des cibles les plus jeunes pour lesquelles l'accès aux programmes est plus important que la marque en elle-même, et de collecter les données sur les utilisateurs.

De plus, pour une chaîne de télévision, créer sa propre plateforme de vidéo à la demande lui permet de conserver une certaine indépendance vis-à-vis des distributeurs et de conserver du poids dans le rapport de force. En effet, le développement de ces plateformes ouvre la porte à une alliance avec les constructeurs de téléviseurs afin que le contenu des chaînes y soit directement disponible, sans contrôle aucun de la part des distributeurs et fournisseurs d'accès à Internet.

---

<sup>1</sup> OTT : *Over-The-Top*, en d'autres termes par Internet

Néanmoins, le modèle des plateformes de vidéo à la demande des chaînes ne semble être soutenable que lorsque celles-ci évoluent sur un territoire national suffisamment grand. En effet, la force de Netflix réside, notamment, dans la portée globale de son offre. De plus, l'utilisateur est devenu très exigeant en terme d'interface. Les chaînes doivent donc continuer à développer leurs offres OTT de sorte à atteindre le niveau d'expérience utilisateur de Netflix.

Quant à une distribution des contenus d'une chaîne uniquement via sa plateforme OTT, cela semble être une option aux impacts négatifs colossaux, puisque les annonceurs, encore majoritaires dans les revenus des chaînes, cherchent justement l'accès instantané à la masse de la diffusion linéaire traditionnelle. Se couper de la diffusion linéaire entraînerait donc une grande perte de recettes publicitaires.

La deuxième stratégie digitale consiste à agréger et monétiser des vidéos de formats courts dans l'univers des plateformes telles que YouTube et réseaux sociaux tels que Facebook. En effet, l'attention des utilisateurs et les budgets des annonceurs se déplacent en ligne. Il faut donc que les chaînes de télévision les y capture, tous les deux.

A cet égard, les chaînes de télévision disposent des ressources nécessaires pour créer de l'ordre dans le désordre d'Internet et pour y produire du contenu. Ainsi, une stratégie consiste à agréger des chaînes de vidéos thématiques en *Multi-Channel Networks* afin d'offrir aux annonceurs l'effet de masse qu'ils recherchent. Pour ce faire, certains groupes, tels que RTL Group, ont procédé par acquisitions afin de se procurer un portefeuille de chaînes sur YouTube. Pour les monétiser, les chaînes développent des compétences dans la vente programmatique d'espaces publicitaires afin de capturer la valeur de la consommation de vidéos en ligne.

Ces deux orientations digitales permettent aux chaînes de télévision d'adresser plusieurs supports, plusieurs standards, et permettent de multiplier les points de contacts avec les utilisateurs.

Ainsi, les groupes ayant des activités dans la production et dans le digital ont diversifié leurs sources de revenus, ont créé de nouveaux relais de croissance et sont de surcroît mieux valorisés.



A ce titre, les groupes ITV et RTL Group sont très présents dans le secteur de la production avec leurs filiales respectives. Le groupe ProSiebenSat.1 a fortement diversifié ses activités vers le digital mais le faible développement de sa filiale de production Red Arrow le rend moins performant sur ce segment. Enfin, le groupe TF1 est, quant à lui, moins présent dans le segment de la production mais y accorde une importance grandissante dans son repositionnement stratégique en acquérant le groupe français de production Newen.

### Comparaison des groupes audiovisuels en Europe en 2015

| <i>En millions d'euros</i>             | <b>TF1</b> | <b>ITV</b> | <b>ProSiebenSat.1</b> | <b>RTL Group</b> |
|--|------------|------------|-----------------------|------------------|
| <b>Valorisation</b>                    | 2.200      | 13.466     | 10.145                | 11.820           |
| <b>Chiffre d'affaires</b>              | 2.004      | 4.567      | 2.876                 | 6.000            |
| <i>dont revenus publicitaires</i>      | 1.600      | 2.897      | 2.062                 | 3.222            |
| <i>dont revenus de la production</i>   | 94         | 1.670      | 202                   | 1.600            |
| <i>dont part du digital dans le CA</i> | 4 %        | 5 %        | 20 %                  | 8 %              |
| <b>EBITDA</b>                          | 158        | 1.168      | 818                   | 1.167            |
| <b>Résultat Net</b>                    | 103        | 678        | 419                   | 789              |
| <b>Trésorerie</b>                      | 701        | 321        | 375                   | 449              |

Source : Rapports annuels 2015 des groupes TF1, ITV, ProSiebenSat.1 et RTL Group

## 9. Conclusion

Une disruption a eu lieu dans l'industrie audiovisuelle. Les chaînes de télévision sont aujourd'hui incluses dans un nouvel écosystème des technologies de l'information et de la communication, caractérisé par sa modularité. Dans cet écosystème numérique, Internet et son protocole de routage ont permis que la convergence ait lieu entre les médias, les réseaux et la technologie. En effet, les chaînes de télévision se retrouvent notamment avec les constructeurs de terminaux de consommation de contenu dans cet univers nouveau et ont des interactions avec ceux-ci. Concevoir la télévision dans un écosystème permet de comprendre qu'elle se retrouve aujourd'hui dans un système modulaire et non plus dans une chaîne de valeur séquentielle.

En effet, le concept de convergence a rendu poreuses les délimitations de l'industrie audiovisuelle tout comme les barrières à son entrée. Ainsi, de nouveaux acteurs, des plateformes de contenu audiovisuel en ligne, ont pu émerger. Celles-ci, faisant le lien entre producteurs de contenu et consommateurs, contournent les chaînes de télévision et menacent de les reléguer au titre de commodité, de « tuyaux de contenus » diffusés de façon linéaire.

Dans ce nouvel écosystème numérique, les habitudes de consommation de contenu audiovisuel ont évolué. En effet, de passive et sédentaire, la consommation est devenue active et mobile. Les avancées technologiques permettent aujourd'hui à chacun de consommer le contenu qu'il souhaite, au moment qu'il souhaite, sur l'écran qu'il souhaite. Ainsi, la consommation de contenu linéaire est en légère baisse, mais la consommation de contenu audiovisuel est en hausse.

Cette évolution des habitudes de consommation déstabilise le modèle d'affaires de la télévision qui repose sur un financement par la publicité, par les dotations publiques et par les abonnements. D'une part, avec la diversification de l'offre permise par les avancées technologiques, les chaînes de télévision assistent à une inévitable fragmentation de leur audience. Ensuite, le marché publicitaire atteint ses limites avec des annonceurs qui commencent à allouer une partie de leur budget au digital. Enfin, l'arrivée de nouveaux acteurs et de nouvelles plateformes d'exploitation des droits a globalement augmenté les coûts pour l'acquisition des programmes. Le modèle d'affaires de la télévision s'érode donc doucement mais heureusement pour elle, de très haut. Il

est ainsi encore temps pour les chaînes de télévision de réagir afin de continuer à créer de la valeur pour les téléspectateurs, pour les annonceurs et pour ses actionnaires.

A cet égard, dans une économie numérique de l'accès à un service personnalisé, dans laquelle la consommation se conçoit en contexte et la création de valeur naît de l'interaction avec l'utilisateur, les chaînes de télévision doivent revenir à leurs fondamentaux afin de déterminer sur base de quelles ressources et compétences elles vont pouvoir continuer à créer de la valeur aux yeux du consommateur.

Ainsi, les droits des programmes, la marque, l'accès à la masse, la rareté de ses espaces publicitaires et sa capacité à libérer du « temps de cerveau humain » permettent à une chaîne de télévision de créer et capturer de la valeur grâce aux avantages concurrentiels que ces ressources lui octroient.

Mais dans ce nouvel écosystème, certains avantages auparavant durables ne sont aujourd'hui plus que relatifs. En effet, une chaîne de télévision n'est plus l'exclusive source ni de contenu, ni de talents, la puissance de sa marque s'érode auprès des jeunes, et elle ne dispose d'aucune donnée sur ses consommateurs, contrairement aux entreprises de télécommunication et aux plateformes en ligne. Or, dans l'économie du service personnalisé, détenir des données sur ses consommateurs est clé.

Ainsi, sur base de ses ressources et compétences, deux voies semblent permettre à une chaîne de télévision de conserver sa pertinence dans le nouvel écosystème. Afin de créer et capturer de la valeur, une chaîne de télévision doit, d'une part, produire du contenu et, d'autre part, adresser tous les supports et tous les standards de la vidéo afin de multiplier les points de contact avec son audience.

Premièrement, l'intégration verticale du segment de la production permet à une chaîne de télévision de capturer de la valeur de la diffusion des programmes mais aussi de leur revente et exportation à l'international et sur toutes les plateformes. Ainsi, en acquérant des participations dans des sociétés de production, une chaîne de télévision crée un nouveau relai de croissance et diversifie ses sources de revenu.

Mais intégrer le segment de la production ne signifie pas internalisation de celle-ci. En effet, dans un environnement multiplateforme, il s'agit pour les chaînes de détenir la

propriété intégrale des droits de leurs programmes afin que le succès de ces derniers leur soit entièrement attribué.

De plus, les chaînes doivent produire des contenus propres afin de se différencier des plateformes en ligne qui agrègent des contenus et participent à leur délinéarisation. A cet égard, elles doivent produire des contenus à ancrage local, événementiels et en direct afin de soutenir leur marque et ainsi conserver la particularité de la télévision : fédérer et engager une masse instantanément autour d'un événement.

Mais cette production « *glocal* » ne doit pas forcément être réalisée en interne, d'autant plus que les chaînes auraient intérêt à sous-traiter leur production afin d'opérer sous une structure de coûts plus légère et ne pas se limiter à un producteur interne, dommageable pour la créativité.

Deuxièmement, une chaîne de télévision se doit de devenir un acteur totalement digital et la puissance de sa marque lui permet de le devenir. A cet égard, elle doit rendre disponibles ses contenus sur une plateforme *Over-The-Top* afin de répondre au besoin des utilisateurs de consommer du contenu audiovisuel au moment où celui-ci émerge.

Ces plateformes, dont la valeur est capturée grâce à un financement par la publicité, par un abonnement ou un paiement à la vision de l'utilisateur, ne sont cependant pas encore profitables et toujours en phase d'apprentissage. En revanche, ces dernières sont essentielles pour soutenir la marque des chaînes d'une part, et pour collecter des données sur les utilisateurs d'autre part. De plus, elles permettent de conserver une indépendance dans le rapport de force constant que les chaînes entretiennent avec les distributeurs et opérateurs de réseaux. Mais dans une économie où l'expérience est clé, il est essentiel que les chaînes de télévision travaillent à l'amélioration de l'expérience utilisateur de leurs plateformes.

De plus, les chaînes de télévision disposent de ressources opportunes pour prendre pied dans l'univers des vidéos de formats courts, tel que YouTube. A cet égard, une stratégie peut consister en la création de *Multi-Channel Networks* afin d'accompagner les annonceurs dans leur migration digitale autour de contenus agrégés en chaînes thématiques. La valeur de ces nouveaux réseaux de chaînes peut en effet être capturée via la vente programmatique d'espaces publicitaires.

Ainsi, les chaînes de télévision ayant intégré le segment de la production et développé leurs offres sur le digital ont réussi la diversification de leurs revenus et semblent être les mieux à même de performer à l'avenir dans l'écosystème globalisé de la télévision.

Pour conclure, depuis sa naissance, l'industrie audiovisuelle a déjà été soumise à de nombreuses disruptions technologiques qui toutes ont impacté le modèle d'affaires des chaînes de télévision. Aujourd'hui encore, ces dernières ont les capacités pour adresser les problèmes auxquels elles sont confrontées. Pour continuer à créer et capturer de la valeur, les chaînes de télévision doivent produire et adresser tous les supports de consommation pour s'adapter à leur nouvel écosystème.

Grâce aux deux invariants que sont, d'une part, le besoin pour les gens de consommer du contenu audiovisuel, et le besoin pour les annonceurs d'atteindre instantanément une masse de gens d'autre part, la télévision linéaire, suite de programmes préétablie, a encore de beaux jours devant elle.

Mais comme à l'avenir, nous ne regarderons plus seulement la « télévision », mais bien des contenus audiovisuels sur tous les écrans, il faut que le périmètre d'activité des chaînes de télévision s'étende de sorte à ce que leur métier ne soit plus uniquement celui d'éditeur de chaînes, mais celui d'éditeur de contenus.

## 10. Bibliographie

- Accenture. (2015). *Digital Video and the Connected Consumer*.
- Accenture. (2015, 04 13). *The World's Love Affair with the TV May Be Coming to an End, Accenture Report Finds*. Récupéré sur Accenture: [www.accenture.com](http://www.accenture.com)
- AFP. (2015, 05 28). *Lagardère achète le groupe de production espagnol Grupo BTV*. Consulté le 03 26, 2016, sur L'express: [www.lexpansion.lexpress.fr](http://www.lexpansion.lexpress.fr)
- Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. New York: Hyperion.
- ARD. (2016). *Annual Report 2015*.
- Aris, A., & Bughin, J. (2009). *Managing Media Companies: Harnessing Creative Value*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Arsenault, A. H., & Castells, M. (2008, 02 23). The Structure and Dynamics of Global Multi-Media Business Networks. *International Journal of Communication*, pp. 707-748.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J. (1991, 03). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Bauer, J. M. (2005). Bundling, Differentiation, Alliances and Mergers: Convergence Strategies in U.S. Communication Markets. *International Journal of Digital Economics*, 59-83.
- BBC. (2010, 12 23). *BBC iPlayer celebrates a record-breaking 2010*. Consulté le 05 01, 2016, sur BBC: [www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk)
- BBC. (2015). *Annual Report 14/15*.
- Bennett, J., & Strange, N. (2011). *Television as Digital Media*. Durham: Duke University Press.
- Bloomberg. (2016, 04 23). *Quote DIS:US*. Récupéré sur Bloomberg Markets: [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)
- Bradley, S. P., & Bartlett, N. (2007). *Broadcast Television in the Broadband World*. Harvard Business School.
- Brigaud-Robert, N. (2011). *Les producteurs de télévision*. Vincennes: Presses Universitaires Vincennes.
- Brown, D. (1999). *European Cable and Satellite Economics*. London: Screen Digest.
- Caves, R. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*, 58, pp. 64-92.
- Chalaby, J. K. (2010). The rise of Britain's super-indies: policy-making in the age of the global media market. *International Communication Gazette*, 675-693.
- CNC. (2014). *L'économie de la télévision*. Paris.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), pp. 386-404.
- Coase, R. (1988). *The Firm, the Market and the Law*. Chicago: University of Chicago Press.
- Communauté française. (2009, 07 24). Arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant coordination du décret sur les services de médias audiovisuels. *Moniteur belge*, 50609.
- Conseil supérieur de l'audiovisuel. (2016). *Etude sur le tissu économique du secteur de la production audiovisuelle*. Paris: Conseil supérieur de l'audiovisuel.
- Corbel, P. (2009, 08 22). *Les barrières à l'entrée des marchés*. Récupéré sur Innovation & Propriété Intellectuelle: [www.innopi.fr](http://www.innopi.fr)
- CSA. (2012, 10 19). *Services de médias audiovisuels*. Récupéré sur Conseil Supérieur de l'Audiovisuel: [www.csa.be](http://www.csa.be)
- de Dorlodot, V. (2016, 03 17). Entretien avec Vincent de Dorlodot, General Counsel RTL Group. (N. Portnoy, Intervieweur)
- de Posch, G. (2014, 08 12). Interview with Guillaume de Posch: 'We Are Already 100 Percent Digital'. (O. Fahlbusch, Intervieweur)

de Posch, G. (2016, 04 28). "L'enjeu est véritablement le digital". (T. Raizer, Intervieweur) Définitions Marketing. (2016, 04 18). *Définition : GRP*. Récupéré sur Définitions Marketing: [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com)

Deloitte. (2015, 01 13). *Deloitte analyses top media trends for 2015*. Récupéré sur Deloitte: [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)

Deloitte. (2016). *Digital democracy survey*.

Dierckx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), pp. 1504-1511.

Doyle, G. (2013). *Understanding Media Economics*. Londres: Sage.

Doyle, G., & Paterson, R. (2008). Public policy and independent television production in the UK. *Journal of Media Business Studies*, 17-33.

Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006). Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92.

Enders Analysis. (2015). *UK Internet device and consumption forecasts*.

Enders Analysis. (2016). *Channel 4 viewing trends and sustainability*.

Ericsson. (2015). *TV and Media 2015*.

Ericsson ConsumerLab TV and Media. (2015). *TV and Media 2015*. Ericsson Consumer Insight.

Eurodata TV. (2015). *One TV Year in the world*. Levallois.

Expert. (2016, 02 17). Entretien avec expert de l'industrie de la production. (N. Portnoy, Intervieweur)

EY. (2016). *The future of Channel 4 in a changing market environment*.

Fall, K. R., & Stevens, W. R. (2012). *TCP/IP Illustrated, Volume 1*. Upple Saddle River: Pearson Education Inc.

Fortune. (2015, 11 24). *When Will ESPN's Subscriber Numbers Finally Hit Bottom?* Récupéré sur Fortune: [www.fortune.com](http://www.fortune.com)

France Télévisions. (2016). *Annual Report 2015*.

Fransman, M. (2010). *The New ICT Ecosystem*. Cambridge: Cambridge University Press.

Gawer, A., & Cusumano, M. (2002). *Platform leadership*. Harvard Business School Press.

Gelles, D. (2011, 08 4). Comcast buoyed by integration. *Financial Times*. Récupéré sur Financial Times.

Harrigan, K. (1986). Matching vertical integration strategies to competitive conditions. *Strategic Management Journal*, 7, pp. 535-555.

History.com. (s.d.). *First presidential speech on TV*. Consulté le 02 27, 2016, sur History.com: [www.history.com](http://www.history.com)

IDATE. (2010, 04 1). *Global TV 2010 - Markets, Trends Facts & Figures (2008-2013)*. Récupéré sur International Television Expert Group: [www.itve.org](http://www.itve.org)

IDATE. (2012). *Marché Mondial de la Télévision*. Montpellier: IDATE.

Institut für Medien- und Kommunikationspolitik. (2016, 03 13). *Mediendatenbank* . Récupéré sur Institut für Medien- und Kommunikationspolitik: [www.mediadb.eu](http://www.mediadb.eu)

ITV plc. (2016). *Annual Report 2015*.

Küng, L., Picard, L., & Towse, R. (2008). *The Internet and the Mass Media*. Londres: Sage.

Les Echos. (2015, 08 08). *Télévision : les grands groupes américains en pleine tempête*. Récupéré sur Les Echos: [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)

Les Echos. (2016, 02 24). *M6 est prêt à faire des acquisitions dans la production - Tavernost*. Récupéré sur Les Echos: [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)

Liberty Global Inc. (2015). *Annual Report 2014*.

Litman, B. (1998). The economics of television networks: new dimensions and new alliances. *Media Economics: Theory and Practice*, 131-150.

McAfee, R. P., Mialon, H. M., & Williams, M. A. (2004, 05). What is a Barrier to Entry? *The American Economic Review*, 94(2), pp. 461-465.

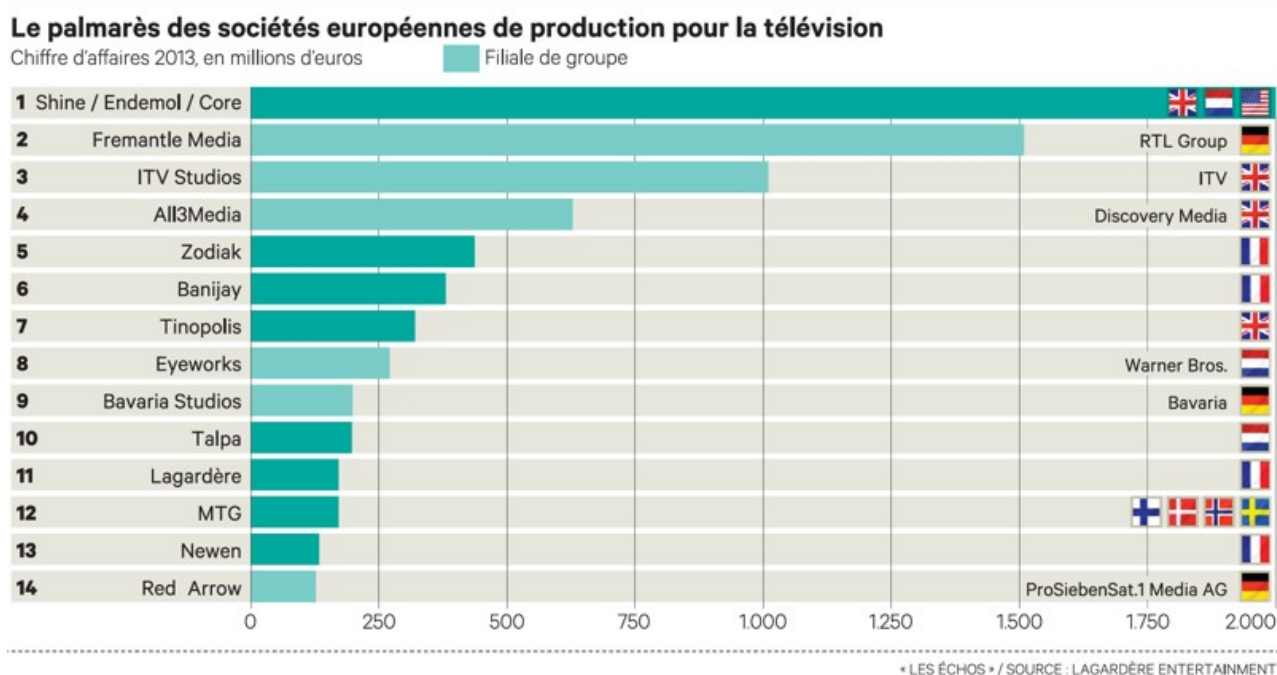
- Médiamétrie. (2015, 06 23). *Comportements médias*. Récupéré sur Médiamétrie: [www.mediametrie.fr](http://www.mediametrie.fr)
- Mousseau, J. (1985). La télévision aux USA. *Communication et langages*, 99-117.
- Napoli, P. (2011). *Audience Evolution: New Technologies and the Transformation of Media Audiences*. New York: Columbia University Press.
- National cable & telecommunications association. (s.d.). *Cable's history*. Consulté le 02 28, 2016, sur National cable & telecommunications association: [www.ncta.com](http://www.ncta.com)
- Newcomb, H. (2013). *Encyclopedia of television*. New-York: Routledge.
- Ng, I. C. (2014). *Creating New Markets in the Digital Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nielsen. (2015). *The total audience report*. The Nielsen Company.
- Observatoire européen de l'audiovisuel. (2013, 03 11). *22 des 27 États membres de l'Union européenne ont procédé à l'extinction définitive de la diffusion analogique terrestre des signaux de télévision*. Consulté le 03 22, 2016, sur Observatoire européen de l'audiovisuel: [www.obs.coe.int](http://www.obs.coe.int)
- Observatoire européen de l'audiovisuel. (2014, 04 09). *Les principaux groupes TV privés d'Europe ont enregistré une légère croissance globale en 2012*. Consulté le 03 22, 2016, sur Observatoire européen de l'audiovisuel: [www.obs.coe.int](http://www.obs.coe.int)
- Observatoire européen de l'audiovisuel. (2015, 08 26). *Le marché de l'audiovisuel de l'Union européenne*. Consulté le 03 28, 2016, sur Observatoire européen de l'audiovisuel: [www.obs.coe.int](http://www.obs.coe.int)
- OCDE. (2000). *Perspectives des communications de l'OCDE 1999*. Paris: OCDE.
- OCDE. (2007). *Competition and Barriers to Entry*. Paris: OCDE.
- OCDE. (2014). *Perspectives des communications de l'OCDE 2013*. Paris: OCDE.
- Open Society Institute. (2005). *La télévision en Europe : régulation, politiques et indépendance*. New-York: Open Society Institute.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Wiley and Sons.
- Parlement européen. (2010). Directive 2010/13/UE Services de médias audiovisuels. *Journal officiel de l'Union européenne*, 24.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191.
- Picard, R. (2002). *Media Firms: Structures, Operations, and Performance*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), pp. 4-9.
- ProSiebenSat.1 Media AG. (2016). *Annual Report 2015*.
- Proud, F. (2014, 06 25). *The TV production market in Europe*. Consulté le 03 26, 2016, sur Apex Insight: [www.apex-insight.com](http://www.apex-insight.com)
- Röder, F. (2007). *Strategic Benefits and Risks of Vertical Integration in International Media Conglomerates and Their Effect on Firm Performance*. St. Gallen.
- RAI. (2016). *Annual Report 2015*.
- Renault, E. (2010). Dans toute l'Europe, la TNT a changé la donne. *Le Figaro*.
- Riordan, M. (1998). Anticompetitive Vertical Integration by a Dominant Firm. *American Economic Review*, 88.
- Rochet, J., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.



- Rozat, P. (2011, 03 07). *Histoire de la télévision : une exception française ?* Consulté le 03 14, 2016, sur Inaglobal: [www.inaglobal.fr](http://www.inaglobal.fr)
- RTL Group. (2015). *Operating in the digital world*. Luxembourg: RTL Group.
- RTL Group. (2016). *Annual Report 2015*.
- RTL Group. (2016). *RTL Group reports very strong start to 2016*. Luxembourg: RTL Group.
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. *Competitive Strategic Management*, pp. 556-570.
- Salop, S. (1993). Exclusionary Vertical Restraints Law: Has Economics Mattered? *American Economic Review*, 83(2), pp. 168-172.
- Schumpeter, J. (1943). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Unwin.
- Sky. (2016). *Full year results 2015*.
- Stigler, G. (1968). *The organization of industry*. Chicago: University of Chicago Press.
- Tacheny, T. (2015). *I hate TV. Tell A Vision*. Association Belge des Médias Audiovisuels.
- TF1. (2016). *Annual Report 2015*.
- The Wall Street Journal. (2015, 02 25). *YouTube: 1 Billion Viewers, No Profit*. Consulté le 05 01, 2016, sur The Wall Street Journal: [www.wsj.com](http://www.wsj.com)
- TrendForce. (2015). *The World's Top Ten LCD TV Brands Based on Shipments in 2014*. Taipei: TrendForce.
- tuner.be. (2016, 06 04). *#Audiences//Mercredi 4 mai 2016*. Récupéré sur Tuner.be: [www.tuner.be](http://www.tuner.be)
- Van Alstyn, M. W., Parker, G., G., & Choudary, S. P. (2016, 04). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review* .
- Virgin Media Inc. (2015). *Consolidated Financial Statement 2015*.
- Vivendi. (2016). *Annual Report 2015*.
- Vosters, D. (2016). Introduction Président du CSA. *Colloque du CSA : La plateforme, c'est le message !* Bruxelles: Conseil Supérieur de l'Audiovisuel.
- Walker, L. (2015, 01 18). *Le mandat de distribution d'oeuvre audiovisuelle*. Consulté le 03 24, 2016, sur Walker & Marcotte Avocats: [www.wma.partners.com](http://www.wma.partners.com)
- Wernerfelt, B. (1984, 04-06). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Wildman, S., Lee, S.-Y., & Song, S.-Y. (2012). How to make money by giving away content you get for free. *10th World Media Economics & Management Conference*. Thessaloniki.
- Williamson, O. (1971). The vertical integration of production: Market failure considerations. *American Economic Review*, 61, pp. 112-123.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchy: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Wirtz, B. (2001, 08). Reconfiguration of Value Chains in Converging Media and Communications Markets. *Long Range Planning*, 34(4), pp. 489-506.
- ZDF. (2016). *Annual Report 2015*.
- Zenith-Optimedia. (2015). *New Media Forecasts 2015*.

## 11. Annexes

### 11.1. Le palmarès des sociétés européennes de production pour la télévision

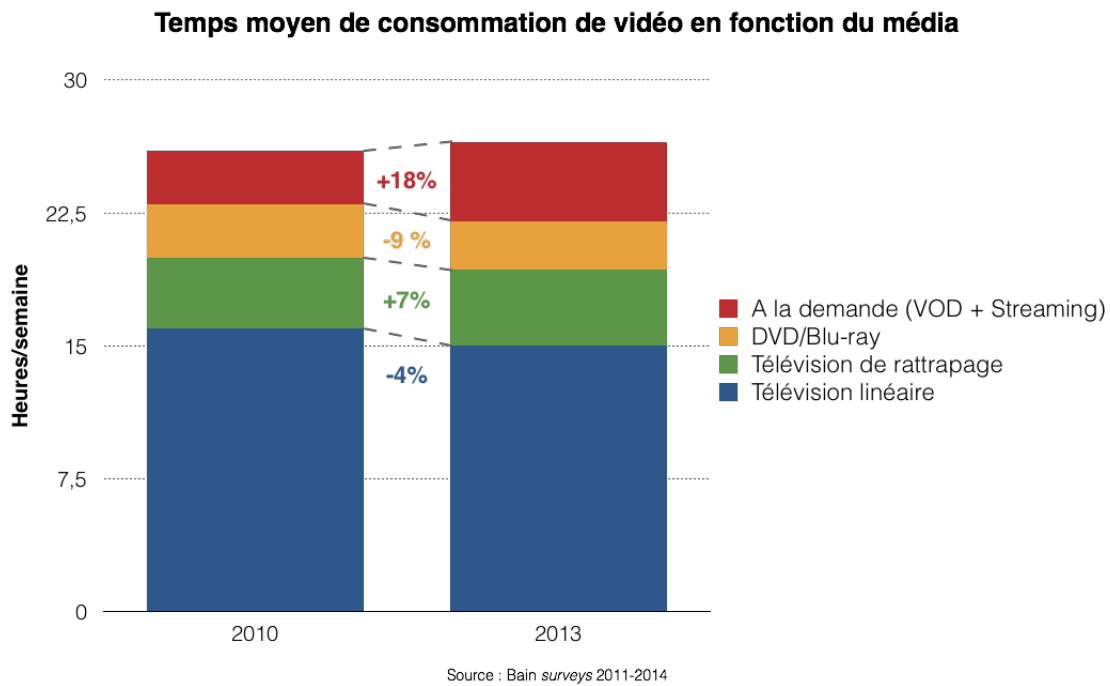


### 11.2. Liste des distributeurs en Belgique

Source : CSA, 2016

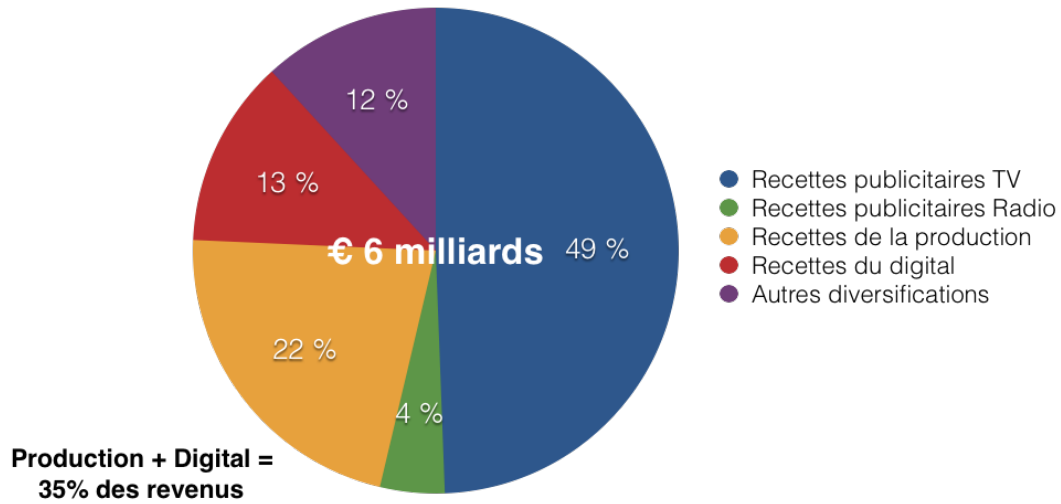
- VOO
- SFR
- Telenet
- Orange
- Proximus
- Scarlet
- Télésat

### 11.3. Comparaison 2010-2013 du temps moyen de consommation de vidéo en fonction du média



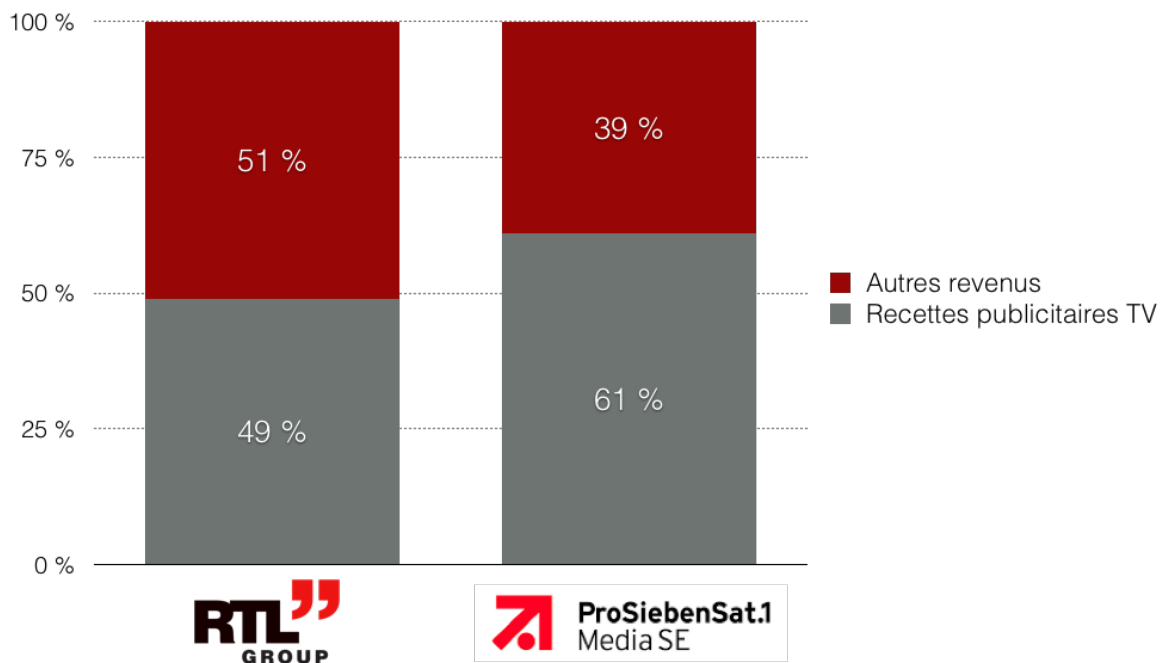
## 11.4. Diversification des revenus de RTL Group

Diversification des revenus de RTL Group en 2015



## 11.5. Comparaison de la dépendance publicitaire entre RTL Group et ProSiebenSat.1

Comparaison de la dépendance publicitaire



## 11.6. Entretien avec Bibiane Godfroid, Directrice Générale chargée des contenus chez Newen

**Bibiane Godfroid, Directrice Générale chargée des contenus chez Newen, ex Directrice des programmes de M6, de RTL-TVI, ex Vice Présidente Exécutive des chaînes du groupe Canal Plus, ex PDG de FremantleMedia France,**

*Samedi 14 mai 2016*

« Avec l'accroissement de l'offre, l'audience des chaînes ne peut faire que baisser, même si les patrons le cachent. En revanche, l'audience des programmes va augmenter »

En France, les producteurs avaient 100% des droits, les chaînes ne les avaient que pour une période (36 mois). Partout au monde, c'est l'inverse et c'est plus logique, car ce sont les chaînes qui paient.

Il faut que les chaînes acquièrent les droits.

Le système le plus vertueux, c'est l'anglais. Les chaînes ont des filiales détenues à 100%, mais elles sont 100% indépendantes et produisent pour tout le monde. ITV vend des programmes à Channel 4 et à la BBC.

Le rachat de Newen par TF1 en France a créé l'émotion (France 2 ne voulait plus que Plus Belle La Vie soit produite par une filiale de son concurrent...).

Mais du côté de Newen (et TF1) : « Gardons notre indépendance, car l'intérêt de TF1 c'est de produire pour tout le monde afin de gagner de l'argent ».

Il faut aller à l'international : « Aujourd'hui, pour être un grand groupe, il faut aller à l'international. C'est une nécessité ».

Toutes les grandes chaînes ont intégré un studio. En terme de valeur, les droits font que ces entreprises ont de meilleurs résultats.

TF1 avait TF1 Prod pour le flux. Mais avec Newen, ils ont la fiction qui, elle, s'exporte.

« Il faut sécuriser les droits »

« La création vient de l'indépendance des créateurs »

En France, les distributeurs vont finir par payer les chaînes. Car le droit d'émettre n'a plus de valeur.

« La chaîne de télévision, suite de programmes préétablie, a encore de longues années devant elle »

« Les chaînes ont l'info, un résumé validé de l'info, en laquelle les gens ont confiance »

Les short form videos sont complémentaires à la télévision.

« Aujourd'hui, c'est pas monétisable sur le digital et on se demande encore comment on va le faire. Mais bientôt, on ne saura plus ce qui est digital ou non, car tout le sera. »

Le digital, c'est un moyen de communication, marketing. Le digital doit être.

Les diffuseurs doivent se mettre ensemble pour créer une plateforme.

« On ne regarde pas une série Warner ou Fox, on regarde le programme »

Aujourd'hui, le réflexe sur Internet c'est chercher. On cherche un programme sur Internet (Danse avec les stars), on ne tape pas TF1 dans le moteur de recherche.

« Il faut un grand cloud des chaînes de télévision »

« Il faut continuer à avoir des programmes glocal, car il est important de s'adresser à son public, avec sa ligne éditoriale ». Il faut produire The Voice, DAL5, etc.

Agrégateur pur : « toutes les chaînes nécessitent une personnalité, au-delà d'un habillage »

Il faut comptabiliser les audiences sur Internet.

« L'enjeu pour les chaînes, c'est que leurs programmes phares leur soient attribués. Sinon, le risque c'est que les chaînes deviennent des tuyaux ».

## **11.7. Entretien avec Daniel Weekers, CEO de Be TV et Administrateur chez VOO**

*Lundi 11 avril 2016*

« Quoi qu'ils disent, le modèle s'effrite mécaniquement », d'abord avec l'arrivée de nouvelles chaînes et puis maintenant avec l'arrivée d'Internet. Les parts de marché des chaînes diminuent (compensé par de nouvelles chaînes de même groupe...), compensé par du sponsoring, par une augmentation du prix du spot, par des économies...

Le temps de vision diminue, mais les chaînes de télévision ne le diront jamais et elles jouent sur les panels pour justifier leurs prix, leur cible se vieillit, ce qui n'est pas intéressant pour les annonceurs.

Catastrophe : le boom de la vision différée. +20%, bientôt à 50% du temps de vision et les gens zappent la pub.

Le jour où il y aura une agence d'analyse du GRP, ce sera le coup de massue pour les chaînes, car l'on démontrera que plus personne ne regarde leurs pubs.

Autre problème : l'inflation du prix des droits, les chaînes historiques ne peuvent plus se payer les droits du sport par exemple. Heureusement que cette bataille est encore nationale...car le jour où un acteur pourra acheter des droits pour toute l'EU...

Réduction des coûts à tous les niveaux.

On ne fait de la production locale que si elle n'est pas chère et qu'elle fait de l'audience. LOL

« Les chaînes de télévision courent derrière leurs passés » en créant de nouvelles chaînes pour rattraper la part de marché perdue.

Leur seule diversification pérenne, c'est la radio, c'est un média qui fonctionne toujours.

Elles ont essayé de faire des plateformes, mais cela ne fonctionne pas, les recettes ne suivent pas.

« Je suis très pessimiste sur l'avenir des chaînes ».

Les agences conseillent d'investir dans le digital, dans le mobile.

Les annonceurs déportent leurs investissements. Dominique Leroy, de Proximus, vient du marketing, elle sait ce qu'elle fait.

Pour la pay-tv :

Le piratage et le haut débit posent problème. Les coûts des droits augmentent aussi. Par exemple, l'alliance Vivendi-Mediaset est réalisée pour parer à cette inflation des droits et pour pouvoir continuer à se payer des exclusivités.

Les OTT se mettent à acheter des droits aussi, les prix flambent. « On va se faire bypasser, on doit donc s'associer pour acheter ». « La territorialité des droits nous protège encore. »

Netflix, son marketing, son prix bas, son moteur de recherche performant, font mal à la pay-tv.

Les télévisions à péage doivent donc repenser leur modèle.

Ce que Be TV fait :

debundbler certaines offres et réduire le prix.

Introduire une plateforme SVOD (Canal Play, CONDIFENTIEL)

« On ne gagne plus d'argent, on est break-even avec Be TV. Be TV, c'est notre produit anti-churn, pour que les gens restent »

« Ce qui est intéressant, c'est vendre de l'Internet »

« On calcule notre budget pour que Be TV soit à l'équilibre »

« Notre nombre d'abonnés décroît doucement. On essaie donc d'accroître le nombre d'abonnés sur notre parc »

« Il faut donc s'associer à un distributeur. On s'est d'abord associé avec les câblos, aujourd'hui avec VOO ».

Le rapport distributeur – chaîne a changé.

Aujourd'hui, c'est sur la connexion Internet que l'on gagne de l'argent.

Avant, le distributeur avait vraiment besoin de chaînes. Aujourd'hui, les chaînes ont vraiment besoin d'être distribuée. Et la numérotation des chaînes est clé : « On les tient ».

Le numéro va devenir un élément de négociation.

« On a les données des téléspectateurs...mais on n'est pas Google ».

Il y a certaines interdictions au niveau de la vie privée. On ne traite pas ces données, elles ne sont pas exploitées, car nous considérons que cela ne vaille pas la peine. Le gain serait trop marginal.

« Samsung qui pousse ses apps, je n'y crois pas ».

Ce qui est capital, c'est qu'à l'allumage il y ait une belle interface qui soit plus sympa que celle de Samsung. Nous travaillons beaucoup là-dessus.

Et si les chaînes veulent faire quelque chose en exclusivité avec Samsung, alors je les mets au numéro 152.

« Si je ne paye plus RTL, je perds 25% de mes abonnés en 1 an. Eux, 50% de leur distribution en 1 jour ».

RTL en OTT ?

« Cela ne me fait pas peur, mais il ne faut pas exagérer, parce que alors je ne te paye plus ».

D'ailleurs, VOO ne veut plus payer la RTBF. Pourquoi la rémunérer alors qu'elle a un must carry ?

« Les gens regardent YouTube en OTT. Ils ne vont pas regarder RTL ou la RTBF »

Il n'y a pas de plateforme RTL ou RTBF. Ils doivent passer par VOO et Proximus.

Production locale :

Elle n'est pas rentable, impayable. On ne peut plus produire.

Bolloré peut le faire, il a un grand groupe et un territoire énorme.

« Tout se passe au niveau du conseil d'administration de VOO »

2 choses essentielles : le nombre de clients et l'ARPU.

L'avantage du câble : sa bande passante. On a toujours de l'avance sur Proximus.

VOO forme vraiment un TOO.

La valeur ajoutée de VOO, c'est son EBITDA de 100 millions et le fait qu'il va encore croître. « Nous avons une pléthore d'acheteurs potentiels. C'est notre valeur ajoutée ».

Mais VOO a également une valeur ajoutée sur le marché de l'emploi en Wallonie, car c'est une intercommunale. Cependant, cela réduit sa rentabilité (trop d'employés).

La valeur ajoutée de VOO est également humaine, régionale et culturelle (gros soutien au cinéma belge).

« Le jour où on vend, grosse valeur ajoutée en cash, perte de valeur ajoutée humaine et culturelle ».

KPIs

Nombre d'abonnés (fidélité, reconduction)

ARPU

Panels tests

« On ne change plus d'opérateur, il n'y a plus de contenu assez différentiant pour changer. L'inertie du triple play est très forte » (exemple des droits du foot, pas d'augmentation significative du nombre d'abonnés ni chez VOO ni chez Proximus).

« Le coût d'acquisition est tellement lourd qu'on concentre tout sur l'anti-churn et sur l'upsell »  
« C'est l'Internet qui génère l'argent, il faut rester FAI. »

## **11.8. Entretien avec Didier Lefèvre, Directeur de la Stratégie chez RTL Belgium**

*Mardi 15 mars 2016*

La taille du marché influence évidemment la stratégie d'une chaîne de télévision.

Etudier des cas d'école d'entreprises côtées :

- ITV

Acteur privé évoluant dans un marché qui a été disrupté plusieurs fois. En effet, SKY a disrupté le marché à son arrivée en groupant du contenu télévisuel dans des chaînes qu'elle a distribué par satellite à ses abonnés ainsi qu'à d'autres plateformes. Le sport et la retransmission en direct de la Premier League étaient évidemment les programmes qui ont attirés les foules.

Fragmentation plus précoce de l'audience en UK : le géant s'est fragilisé en passant de 45% à 18% de parts de marché.

ITV s'est donc lancé dans la production, l'exportation de contenus et de formats pour créer une nouvelle source de revenu.

- CBS

Acteur qui s'est réinventé avec une emphase sur la production.

Hallucinante intégration de la chaîne de valeur portée par le CEO.

Développement d'un gros bras de distribution de programmes.

Distribution internationale impressionnante. CBS aurait le plus d'output deals au monde.

Produits vieillots s'exportent super bien, car offres cohérentes et classiques, de bonne facture, avec des stars...on sait que ça va marcher.

CBS a exploité tous les axes de mon mémoire. Ils ont fait leur OTT, ils ont leur catalogue...leur stratégie est très cohérente.



- TF1 : cas “je suis perdu”
- ProSiebenSat.1  
Grosse stratégie digitale. Ils se sont aussi un peu perdus sur le broadcast et sur la prod.

## **Modèle d'affaires**

“Oui, le modèle d'affaire s'effrite mais il part de très haut. Il génère encore beaucoup de cash flows.”

La disruption est plus faible dans la télévision que dans la musique ou dans la presse.

De plus, la position forte (relation avec les annonceurs, marque, etc.) de RTL fait que le modèle s'effrite moins vite que pour la Pay TV par exemple.

En effet, la Pay TV est beaucoup plus touchée, car les coûts de programmes ont augmenté, notamment pour l'acquisition de droits sportifs. Aujourd'hui, BeTV est proche du coût fixe...

Eux ne peuvent commercialement plus concurrencer Netflix. BeTV ne peut pas proposer une offre à 10€/mois.

Pour la télévision gratuite, le modèle s'effrite plus par la maturité du marché publicitaire :

L'offre digitale mange des parts de marché

Au niveau macroéconomique, la télévision a fonctionné sur les FMCG qui eux réduisent aujourd'hui leurs investissements publicitaires.

Les FMCG sont concurrencés, la croissance en Europe de l'Ouest n'est pas au rdv ils et veulent conserver leur marge. Les grands annonceurs quittent donc un peu la télévision. “La vache à lait s'est volatilisée”.

De plus, les secteurs qui sont aujourd'hui en croissance sont naturellement portés vers le digital et y font leurs investissements publicitaires.

“La croissance en télévision est en-dessous de l'inflation à ce niveau-là”.

## **Pur agrégateur de contenu**

Dans une entreprise comme RTL, il est difficile de tout changer.

Il est évident qu'il serait plus efficace d'outsourcer toute la production (sauf news, c'est délicat, car c'est un aspect de différenciation et un avantage concurrentiel), mais les coûts de restructuration seraient trop élevés. Si on devait recréer RTL aujourd'hui, toute la production serait outsourcée. Tout sauf le news, car cela ne serait pas envisageable pour des raisons politiques, éditoriales, de durée, de constance et de confiance notamment. De plus, il n'y a pas de mutualisation possible dans le news. Il n'y aurait donc pas d'intérêt à sous-traiter l'info à une boîte de production, qui, de son côté, pourrait vendre le même news à une autre chaîne en théorie...Donc non.

Les avantages de sous-traiter toute la production :

Aspect créatif : sous-traiter, c'est innover, avoir de nouvelles idées.

En interne, les coûts de production sont élevés et il y a un surcoût de 15-20%, dû notamment à l'ancienneté qu'il faut payer et à certaines réglementations (conventions collectives).

Utilisation non-optimale des ressources internes. Les scriptes toujours sur le payroll, qu'elles travaillent ou soient sur le bench. Il est difficile d'étaler les ressources sur l'année. Parfois, lors de pics, il faut même engager des pigistes...De plus, les métiers ont évolué, et il est inutile de garder des scriptes, des décorateurs...

Accès aux formats = investissement. De par l'industrialisation du marché, de la peur de prendre des risques, il est difficile pour les divisions internes d'acheter de grands formats. La production interne est donc affaiblie à ce niveau-là. Il est donc plus facile de faire de la co-production ou de sous-traiter pour obtenir ses grands formats.

Raisons pour lesquelles on garde le modèle et on ne devient pas agrégateur pur :

Trop coûteux de restructurer (en terme économique, social et humain).

Pas de profondeur suffisante de marché en Belgique francophone. Ce serait donc juste déporter le problème sur le producteur pour avoir les meilleurs talents (réalisateurs, etc.). En France, le marché est beaucoup plus profond, c'est donc plus facile de sous-traiter tout.

De plus, un agrégateur pur a du mal à créer une marque, puisque les contenus qu'il achète peuvent par définition être rediffusé à un moment ou à un autre sur une autre chaîne (exemple : NCIS, produit typiquement associé à RTL qui aujourd'hui est rediffusé sur AB3...) Il faut des contenus exclusifs quand même.

### **Production**

Il y a, pour RTL Belgique, un intérêt faible pour la prod.

En effet, il n'y a pas beaucoup de valeur à tirer de la production en Belgique car les marges sont faibles, que le marché n'est pas très compétitif, il n'y a pas vraiment de guerres entre diffuseurs pour avoir les meilleurs talents ou programmes.

De plus, les programmes qui sont produits sont très locaux et ne s'exportent pas vraiment, ce n'est pas leur vocation. L'arrivée de chaînes de la TNT en France a quelque peu ouvert le marché, car ces chaînes ne peuvent pas se payer des contenus du standing de TF1 par exemple. A l'inverse, TF1 aussi, par la concurrence des chaînes de la TNT, a quelque peu ouvert son esprit et achète quelques productions belges, car ceux-ci sont moins chers (coûts prod 25-30% moins chers qu'en France). Expédition Pairi Daiza est un bel exemple d'exportation.

Le seul produit qui peut s'exporter, c'est la fiction. Or, il n'y a pas d'industrie de la fiction en Belgique...Les magazines et divertissements sont locaux et s'exportent moins.

Pour le petit RTL Belgium, l'investissement dans la fiction serait colossal. A 500K par épisode (standing), une saison devient vite beaucoup trop cher. Ce qui fonctionne, c'est avoir un portfolio de séries, le scale réussit. Mais cela demande d'avoir beaucoup d'argent. Si on produit 4 séries, on a 1 réussite, c'est bingo (comme venture capitalist). Produire uniquement 1 série est bien trop risqué. Donc on ne produit pas.

Chez Fremantle, il y a un problème de créativité et un manque de fictions pour l'exportation. Il est difficile pour le bras armé de RTL Group de pénétrer le marché américain, car les séries US sont produites sur le modèle du deficit financing, moins risqué pour les networks (Warner, Sony, les chaînes ne payent que 80% de la série, le reste est financé à partir du moment où on atteint la 2ème ou 3ème saison, les syndications, etc.).

Se lancer dans la production de fiction est donc très couteux. Un soap, c'est 30 millions €, soit 1/3 du budget programmes de RTL Belgique. Chez TF1, le budget programmes des 4 chaînes du groupe atteint 1 milliard €.

RTL Belgium n'a aucune obligation, venant du groupe, pour commander des programmes à Fremantle. Surtout que les prix de Fremantle sont trop élevés pour les chaînes de RTL et que le catalogue de programmes ne correspond pas tout à fait au programmes recherchés (ils ont beaucoup de divertissement alors que RTL c'est plutôt du magazine). Cependant, il y a quelques synergies, RTL est au courant des programmes en R&D chez Fremantle avec les concurrents etc.

### **Distribution**

En Belgique, le disrupteur avec de l'argent ça a été Proximus en 2005, car il voulait pénétrer le marché de la télévision et était d'accord pour payer les chaînes. Les autres câblos ont suivis et c'est ce qui fait qu'aujourd'hui ce sont les câblos qui payent aux chaînes pour pouvoir porter leur signal dans leurs offres. Ce qui a facilité cette négociation, contrairement à la France, c'est que le signal en Belgique, pour les chaînes privées, a toujours été exclusif et non hertzien. Le signal des chaînes privées n'était pas, "de toute façon", relayé gratuitement par les ondes. Même si les

chaînes publiques ont un signal hertzien, elles ont quand même réussi à se faire payer. Cela a permis la création d'une nouvelle source de revenus, probablement salvateur pour RTL à l'époque.

Cependant, comme cette nouvelle source de revenu est arrivée tôt dans les changements technologiques, le potentiel de croissance est devenu moindre en Belgique. En effet, les chaînes allemandes ont par exemple fait payer pour la HD, ou pour le développement de catch up tv etc. Ainsi, dans les autres marchés, les retransmission fees ont tendance à augmenter.

A part additionner de nouveaux services, le potentiel de croissance est moindre en Belgique.

Racheter un câble serait trop cher pour RTL. En plus, on ne peut pas donner une exclusivité de signal pour les annonceurs qui eux cherchent justement de toucher le plus grand nombre. Cela tuerait donc le business de la télévision gratuite.

Si VOO rachète RTL, eux doivent bien calculer leur coup pour ne pas perdre la distribution d'autres chaînes. Cela pourrait donc arriver, mais c'est un risque. Notamment, Proximus pourrait mettre RTL sur la 49 position et mettre AB3 sur la 3<sup>ème</sup>...

OTT RTL, démarrage mou, toujours en learning phase et pas encore source pérenne de revenus. Les raisons de son lancement : bras de levier pour la distribution, garder son indépendance aussi. En effet, la SVOD n'était pas disponible sur le mobile et sur les tablettes dans les offres des distributeurs. En créant OTT RTL, le but est donc d'encourager, de mettre la pression sur VOO, Proximus à reprendre le non linéaire de RTL sur leurs plateformes mobiles.

De plus, OTT RTL permet

De mieux connaître le consommateur en récoltant des données. Les distributeurs ne partagent pas vraiment ces infos. En plus, possibilité de faire du up selling.

Marketing, action promo avec annonceurs (« regardez gratuitement 10 épisodes de NCIS grâce à Coca-Cola ! »). C'est anecdotique pour le chiffre d'affaires, mais c'est moderne.

Allo RTL : marché difficile, il faut se différencier. Offrir le contenu RTL en OTT aux abonnés est donc une marque de différenciation.

Conquérir les gens qu'on ne touche pas.

De leur côté, les câbles ne sont pas gênés tant qu'il n'y a pas l'antenne et que le contenu ne peut pas être « projeté » sur la télévision (style chromecast), mais ça va venir, c'est en développement.

Le grand débat, est celui du quoi en gratuit, quoi en premium. Il faut trouver le bon équilibre et RTL doit encore apprendre. Il faut notamment réussir à s'aligner sur la qualité de produit de Netflix.

Pourrait-on envisager d'avoir tout en OTT ? Oui. Cela vaudrait la peine sur certaines cibles. Mais le linéaire est une bonne et large vitrine.

On pourrait donc avoir une chaîne vitrine (pour le côté événement et RDV) et puis un énorme catalogue en OTT.

Mais le modèle actuel s'auto-soutient et le conservatisme dégage les cash flows. Le modèle full OTT ne se finance pas encore.

### **Indicateurs**

On regarde la fragmentation publicitaire, mais difficile à savoir, ni de savoir ce que les géants comme Facebook volent à la télévision.

On regarde les autres chaînes pour connaître la fragmentation en terme d'audience.

On travaille pour tracker les nouveaux usages (audiences).

On regarde les achats médias, or ce qu'il faudrait regarder, ce sont les dépenses marketing.

RTL Belgium, c'est 22 à 24% de valeur ajoutée du modèle classique avec les diversifications. La marge TV en Belgique serait de l'ordre de 15% (revenus câbles inclus, qui sont très importants pour la rentabilité ! Bellens voulait fermer RTL Belgium en 2003 avant cela...)

En Allemagne, marge TV = 25%, en France = 16%.

La radio permet d'atteindre les 24% de valeur ajoutée, car son système est à coûts fixes purs. Donc dès que l'on est break-even, ce n'est que du bénéfice.

### **Divers**

RTL Belgium adopte un regard global sur les cases des programmes, sans affiner précisément l'analyse de chaque case et de sa rentabilité. Il faut que globalement ça passe, et on sent bien lorsqu'une émission ne fonctionne pas (si pas d'audience, alors difficile de remplir les espaces publicitaires...).

Les analyses coûts/bénéfices sont réalisées sur des changements stratégiques, comme la diversification de l'après-midi (mieux avec ou sans call tv sur RTL TVI ?), Belgium's Got Talent...

Très peu d'investissements...les quelques sont faits sur les revenus annuels (fonds propres).

Quand un seuil est dépassé (sur un output deal, les droits du foot), alors il faut un accord du groupe. Sinon, achat à la pièce financé sur fonds propres.

Les investissements sont des les programmes, il n'y a pas de gros investissements d'infrastructure (studios, etc.) qui sont faits.

Certains investissements digitaux sont réalisés, mais peu de projets sont rentables. Pas encore trouvé la perle rare du digital sur le marché belge.

Le seul investissement intéressant, c'est la production, pour gagner la marge du producteur. La crise a fait qu'il y ait des boîtes à racheter car elles représentent des opportunités.

RTL Group a créé un fond pour que RTL NL puisse acheter à prix de revient les formats que Fremantle a en essai. But : tester les formats et stimuler la créativité.

## **11.9. Entretien avec Jean-Paul Philippot, Administrateur général de la RTBF**

*Jeudi 7 avril 2016*

Les quatre scénarios existent en Belgique et tous les modèles existent pour l'instant. Telenet, dont la maison mère est Liberty Global, a acheté Vier et la maison de production Woestijnvis.

Le groupe AB est un agrégation pur player et leur PdM commerciale est en augmentation.

Le futur et le trajet pour chaque groupe de télévision dépendra donc de sa position initiale. En fonction de notre ADN, où pouvons-nous aller ?

Le terme de "chaîne" de télévision est important. Historiquement, la chaîne de télévision était la seule à envoyer le contenu par voie hertzienne propriétaire et le seul mode de consommation était linéaire, sur un poste de télévision. Un modèle s'est donc construit autour d'une technologie.

Lorsque l'on fait la part des choses entre la technologie et les métiers de la télévision, on remarque l'importance de la technologie. En effet, on est passé du câble, au câble digitalisé, à la set-top box et enfin à la Smart TV. Les supports de distribution ont évolué et se sont diversifiés. Le poste de télévision mono-usage est devenu poly-usage et est aujourd'hui lui même en compétition avec d'autres supports tels que les tablettes ou les smartphones.

Cette évolution technologique nous a fait passer du one-to-many linéaire, dont l'érosion a commencé dès l'arrivée de la VHS jusqu'à la set-top box (le loueur de VHS est le premier

agrégateur de contenu !) au one-to-one de l'IPTV. La set-top box est donc un enjeu clé de la stratégie, car, par exemple, VOO, avec son décodeur actuel, n'a pas de données sur ses utilisateurs contrairement à Proximus.

### **Chaîne de valeur**

Auparavant, la chaîne de valeur était FTA, gratuite pour l'utilisateur.

On considérait que celui qui avait les droits de diffusion et agrégeait les droits en une offre linéaire de produits créait de la valeur.

A l'époque, la distribution était une commodité et le fabricant de téléviseurs était dans un autre écosystème.

Jusqu'à présent, le modèle économique a donc été banni sur la combinaison de la puissance du média, de la reconnaissance de la valeur des droits, et sur le besoin des annonceurs de toucher les gens. Autour de ces trois piliers gravitaient évidemment les univers technologique et juridique.

Trois invariants subsisteront : les consommateurs qui doivent être adressés par des annonceurs et l'AV qui restera une source d'attrait.

“Je pense qu'on va continuer à consommer beaucoup beaucoup beaucoup d'audiovisuel”.

Le transmetteur était donc une commodité, aujourd'hui il est devenu indépendant. Il a le contact direct avec l'utilisateur et en a une connaissance fine. Cependant, il se clame lui-même ne pas être éditeur responsable. Pas mal de valeur a été créée sur ce segment.

Il y a beaucoup plus d'argent en 2016 qu'en 2000 dans le système. Dans son ensemble, il s'agit d'un secteur prospère. Mais, la valeur ajoutée de la technologie digitale ne revient pas au producteur de contenu.

Cet argent vient de revenus de la publicité, des dotations publiques et du pay-per-view (abonnement à Proximus ou VOO). Cette dernière source est devenue la plus importante ! Ces opérateurs ont beaucoup plus d'argent qu'avant et ne rémunèrent que marginalement (voir rémunération cablos rapports annuel rtbf).

[http://www.international-television.org/tv\\_market\\_data/global-tv-revenues-2008-2009.html](http://www.international-television.org/tv_market_data/global-tv-revenues-2008-2009.html)

[http://www.international-television.org/tv\\_market\\_data/world-tv-market-2010.html](http://www.international-television.org/tv_market_data/world-tv-market-2010.html)

Le mouvement devient disruptif pour la télévision lorsque les annonceurs font un arbitrage.

Il y a une captation massive de la publicité par les agrégateurs digitaux sans qu'ils n'investissent vraiment dans le contenu. Les éditeurs captent donc moins.

Le one-to-one délinéarisé permet la création de contenu par l'utilisateur et une interaction avec celui-ci.

Sur YouTube, les utilisateurs sont les premiers producteurs de contenu, mais les « grands » sont ceux qui ont le plus de vues.

Pour la RTBF, son modèle hertzien est ébranlé. Celui d'agrégateur partiellement. En revanche, celui de producteur reste pertinent.

Quels sont les assets de la RTBF ?

Ses droits et produire reste la meilleure façon de les avoir

Sa notoriété, la puissance de sa marque (bien qu'elle s'effrite un peu) : local, confiance, proximité

La RTBF doit donc continuer à créer des produits originaux proches de sa marque afin de se démarquer dans un marché global.

A cet égard, le direct ne peut pas être disrupté par la délinéarisation. Il faut donc sécuriser le direct et rester son grand prescripteur.

Depuis toujours, les hommes ont voulu se rassembler (arènes, concerts...). La télévision prolonge cela par son rôle d'agglomérat.

Ce que la RTBF et les chaînes de télévision n'ont pas, ce sont des données sur les utilisateurs finaux. La seule info qu'elles ont, ce sont les sondages (CIM). Il est donc clé d'accumuler de l'information sur les utilisateurs. Car dans ce nouvel univers de l'abondance de l'offre, la recommandation sera clé. Et pour pouvoir recommander, il faut connaître parfaitement son utilisateur.

Le risque, c'est que la chaîne de télévision devienne la commodité...

« On n'a jamais connu les téléspectateurs. On savait comment embarquer des gens en fonction du modèle concurrentiel dans des marchés très petits et concentrés » (RTBF-RTL...)

Aujourd'hui, il faut donc

Etre producteur ou co-producteur

Revoir nos prix de revient à la baisse en faisant des synergies, car nous ne sommes plus dans une phase d'expansion. Il faut des gains en productivité, les méthodes et les processus doivent être revisités.

La co-production (The Voice par exemple), permet de profiter d'économies d'échelles des producteurs, d'avoir accès à un savoir, pour produire un format original. « The Voice *Belgique* est unique ».

Adresser plusieurs supports et standards

Cela implique un reformatage du contenu pour les différents supports, produire différemment pour chaque support. Pour le moment, cela n'est pas rentable.

Etre présent sur tous les écrans et sur toutes les plateformes, sinon on sort du radar (question de la findability !)

Il faut produire des contenus identitaires et qui engagent.

La Trêve par exemple, c'est €250K/épisode alors que d'habitude, ce genre de programme est sorti à €400K en Belgique et €400K en France. La raison : réduire les coûts afin de pouvoir produire beaucoup d'épisodes. Car si on en produit que 10, cette série se noierait dans le flot de séries. Cette série se vend un peu partout et cela financera les saisons futures.

Cependant, ce n'était pas prévu. La pérennité du projet a été calculée sans compter sur l'exportation afin d'être tout à fait indépendant dans l'ancrage local et la conservation de la marque RTBF.

« Un acteur qui ne produit pas est condamné »

« Je crois que Netflix se trompe. Produire et agréger, ce n'est pas le même métier »

On peut se battre contre Netflix (retirer ses contenus de son offre) lorsque l'on s'appelle Disney.

Par quels tuyaux passeraient les « recommandations RTBF » ? On ne sait pas.

L'OTT, c'est une tumeur pour les Proximus. Pour les chaînes de télévision, le revenu des câbles est marginal.

Les annonceurs auraient tout intérêt à acheter la publicité auprès de Proximus, car Proximus connaît son utilisateur et a « 100% de PdM » : tous les gens qui regardent la télé avec Proximus le font...avec Proximus. Cependant, le droit protège encore les chaînes là-dessus, car Proximus ne peut pas interrompre le signal et insérer de la publicité.

Ainsi, l'écosystème traditionnel est régulé à tous les niveaux. Dans le monde digital, il n'y en a plus. Quid ?

A l'avenir, peut-être que les distributeurs n'existeront plus. Peut-être que les chaînes de télévision s'allieront avec les constructeurs de Smart TV et distribueront leurs contenus par OTT directement dans le poste de télévision (ou autre terminal). Ainsi, le distributeur redeviendrait une commodité. Mais le modèle économique serait différent (attention FINDABILITY !), puisqu'en utilisant la bande passante OTT, le pay per user serait à charge de la chaîne de télévision...alors que pour l'instant cela coûte la même chose si 1 ou 1 million de personnes regardent un programme.

Monétisation dans le digital : le pré-roll est ce qui fonctionne le mieux, mais cela reste capillaire comme revenu.

Le Pay-per-view (Stievie), cela ne fonctionne pas.

La RTBF va lancer une nouvelle offre RTBF Digital sous laquelle tous les contenus AV seront disponibles en gratuit et en payant.

Facebook Live et Twitter qui acquiert les droits de diffusion online de la NFL ?

« Cela ne me fait pas peur. Je suis plus inquiet par Eurosport qui surpaye de 30% les droits des JO pour 8 ans. Et Eurosport c'est une bonne vieille chaîne. »

Nous n'aurons donc plus accès à ce genre de grande compétition...qu'aurons-nous ? La D2 belge ? C'est en cohérence avec notre stratégie d'ancrage local et de proximité.

Mais voir le tour de France en direct commenté par Rodrigo Benkens, c'est ce qui apporte de la valeur au tvspect. Il faut entretenir cela. On en revient donc à la production.

## **KPI**

Il est impossible de mesurer le return en capital investé en termes économiques.

« Lorsque je commande une émission mensuelle d'une heure de débat diffusée le mardi soir à 22h00 sur La Deux, ROIC =0 hein... ».

Nous avons donc des mesures de réussite de la mission de service public.

Voir études Deloitte « L'impact économique de CBC en 2013 », pareil pour BBC.

La VA de la RTBF est multidimensionnelle. Elle est d'abord sociétale. Lorsque nous parlons d'un livre dans une émission, les ventes de ce dernier augmentent le lendemain par exemple. Nous avons une valeur ajoutée pour la société dans son ensemble.

L'EBITDA est un indicateur important pour des raisons d'hygiène économique et d'indépendance. Mais la RTBF va bien au-delà. Notre VA est sociale et sociétale.

Nous n'avons pas les mêmes objectifs que RTL.

« Si j'avais une vision EBITDA, je fermais Musiq 3 et La Première ».

## **11.10. Entretien avec Stefan De Keyser, CEO de FremantleMedia Belgium**

**Stefan De Keyser, ex CEO de SBS Belgium**

*23 décembre 2015*

Outsourcing production and technical facilities to Videohouse : P&L increased directly

Options :

- schools
- tv channels

- gaming industry : poker industry in Belgium worth €3bn

What could work?

- (1) business center with small production companies sharing studios + advertising

- especially flemish companies since competition is fierce; everybody is looking to squeeze down costs

=> As a matter of fact, FL media groups : medialaan and VRT are playing out companies against each other because they are almighty. production fees vary from 15% to even 3% sometimes. Total flemish market is only worth €425M in turnover and everybody wants a piece of that cake (margin 20%)

=> Direct competition with Videohouse

- Niche: post-production colour correction

- (2) What else: cinema productions: 5-10 months rental to productions, combined with events. However, the studio might be too small for a movie studio + a small cinema of 30 seats?

- (3) Two small greenkey studios + one bigger one + business center

Studio is always too small or too big

Capacity and price indications :

- Fremantle has 10 post-production cells for 10 productions (annually)

- €300/day rent for editing cells

- Studio price: depends on size

- Wiring: no issue: wifi and optic fibre

- Fremantle investments over two years for editing space and office rearrangements : €750,000 (no studio)

## 11.11. Entretien avec Stéphane Rosenblatt, Directeur Général de la Télévision chez RTL Belgium

*Samedi 28 novembre 2015*

La question essentielle :

Dans un effet de fourche, pour une chaîne généraliste leader, comment régler l'équation avec des coûts qui augmentent de manière structurelle, à l'heure où le new business (le digital) ne la compense pas.

Le modèle est arrivé à maturité pour une stratégie généraliste. Faut-il diminuer les coûts ou redéfinir le modèle d'affaires lui-même ? Car même si on continue à gagner de l'argent, où sont les relais de croissance ?

Les coûts augmentent : droits fiction, l'info coûte cher, la concurrence est accrue, notamment en terme de droits du sport (Proximus, VOO, etc.), Eleven et le Qatar...Au delà des droits, les coûts sociaux sont énormes.

Questions que RTL Belgium se pose : il y a-t-il encore un sens à produire en interne ?

Faut-il réduire le nombre de chaînes (c'est-à-dire le nombre de cases à remplir) pour compenser l'augmentation des coûts de production et l'achat des droits ?

Faut-il redéfinir la cible ? Abandonner l'info par exemple ? Mais est-il alors toujours possible de rester profitable en abandonnant une cible ?

Axe 1 : enjeu de la détention des droits

Chez RTL, 65-70% du flux vient d'Everlasting Group...



Quelle relation RTL doit-elle avoir vis-a-vis de ses producteurs ? Car, d'une part, RTL a intérêt à ce que ses fournisseurs soient forts afin de pouvoir assumer le développement et la production de formats, mais d'autre part, RTL ne peut pas être trop dépendant des producteurs.

Contrairement à des acteurs en France, RTL Belgium n'a pas vocation à développer des formats pour l'international, car elle fait partie d'un groupe européen dont la stratégie est que les entités locales consolident leurs marchés respectifs.

Par exemple, serait-il plus intéressant de remplacer RTL par une fenêtre M6 avec un décrochage local pour l'info ? Il se trouve qu'au vu du positionnement de M6 (plutôt l'équivalent de Vier), RTL est beaucoup plus rentable comme maintenant.

#### Axe 2 : réappropriation de l'axe du temps

La chronologie des droits et l'exception culturelle française protègent.

RTL en OTT (d'abord, c'est 50-50 pour les recettes), c'est ok pour les cablos tant que le linéaire n'est pas en OTT.

En Belgique, les cablos payent les chaînes pour les avoir sur leurs plateformes. Les chaînes françaises ont loupé la négociation de leurs signaux, car ce sont elles qui payent pour être sur les plateformes.

En Belgique, il y a toujours eu un monopole du câble, et Proximus est venu le casser en proposant sa télévision par IP.

Alors faut-il un nouveau mapping en Belgique ? Par exemple, créer une régie publicitaire nationale ? Ou même Benelux ? Est-ce que Vmma ne deviendrait pas un acteur national en rachetant RTL ? Car les investissements des annonceurs sont nationaux et se décident de manière globale. Or, les chaînes sont régionales en Belgique...

#### Axe 3 : Digital : modèle pas encore rentable

Il faut être sur le digital, mais quelle est la logique ? C'est même pas break-even...Le digital est plutôt un soutien marketing fondamental pour les programmes et pour l'image de la chaîne. Mais tout cela n'est pas encore monétisé, pas de rentabilité ni même de perspective que le digital puisse un jour compenser les pertes d'ailleurs.

Trésorerie RTL : une partie de la trésorerie de l'entreprise part au groupe pour compenser les baisses de revenu afin de contenter l'actionnaire.

Quels sont les relais de croissance pour la pérennité de la chaîne dans un paysage chamboulé ?

## **11.12. Entretien téléphonique avec Stéphane Rosenblatt, Directeur Général de la Télévision chez RTL Belgium**

*Mercredi 11 mai 2016*

L'aspect cross-media de la marque est très important.

Cependant, la marque est aussi devenue une faiblesse sur certaines cibles les plus jeunes. Sur ces cibles, la marque n'est plus suffisante.

« Sur les -18 ans, c'est beaucoup plus relatif, le nom RTL n'est plus suffisant ».

« Il y a une dilution de la marque sur les plus jeunes, ils cherchent les programmes plus que la marque ».

« La programmation est large, mais la demande du marché publicitaire est plus pointue ».

Economiquement, il est difficile de garder les talents, on n'a plus les moyens de se payer les animateurs à plein temps, pas assez de boulot pour eux.

« On doit se reposer sur de la production externe, la créativité ne doit pas être captive, elle doit être globale »

La propriété intégrale des droits dans un cadre multiplateforme est importante afin de construire un patrimoine et pouvoir en capturer de la valeur.

### **11.13. Entretien avec Stéphanie Röckmann, Director Content & Media chez Proximus**

*Lundi 2 mai 2016*

La pay-TV est une fenêtre indispensable. Cependant, proposer uniquement des offres SVOD ne convient pas encore à tout le monde. C'est la raison pour laquelle Proximus a une chaîne de télévision linéaire vitrine (et VOO en a 5 ou 6).

Notre proposition de valeur, c'est le packaging, l'expérience, pas les droits exclusifs sur du contenu. Nous proposons une sélection de 200 films, pas de 10.000.

Le phénomène Netflix :

« Les gens changent leur manière de consommer du média. Il faut les écouter. »

« it's gonna hit us ».

De toute façon, Netflix va utiliser beaucoup de notre bande passante. Du coup, associons-nous avec eux.

L'intégration de Netflix dans notre écosystème est un exemple parfait. Tout se joue sur l'expérience, et moi mon rôle, en tant que telco, c'est d'offrir l'accès. Nous voulons rendre l'accès à Netflix parfait. C'est mon problème si les gens n'ont pas accès au contenu.

Le piratage est la plus grande menace pour les distributeurs : « Mon plus grand concurrent c'est Popcorn Time »

Mon Capex c'est l'infrastructure, ces coûts sont énormes. Mes coûts d'agrégation de contenu doivent donc rester sous contrôle.

« Les Français ont découvert la convergence il y a peu. Nous, on est plus loin. TV everywhere, on l'a depuis longtemps ».

« C'est fini de penser que les gens vont venir chez nous pour notre contenu exclusif. On l'a vu avec les droits de la Jupiler Pro League. »

Etre associé à, donner accès à, Eleven Sports Network est bien plus pertinent.

Il faut nous différencier par l'expérience.

C'est une hérésie de payer pour les chaînes de TV.

Et ces chaînes veulent maintenant me faire payer pour leur plateforme. Ils ne se rendent pas compte du coup de ce genre d'investissement. « Je ne vais pas prendre le risque financier de prendre les plateformes des chaînes ».

S'être associé à Netflix, c'est pour calmer les chaînes de TV. Netflix me paye pour être sur ma plateforme. Tout est dans le rapport de force.

« Le linéaire et le non-linéaire sont complémentaires ». C'est une question de personnalité et de mode de vie.

Il faut donc que nous proposons une palette et faire co-exister des offres, donner accès à ces offres. Du coup, ce que les chaînes de télévision doivent faire, c'est rendre disponible leur offre non-linéaire.

Une plateforme comme Stevie Free nous indispose. Pourquoi vais-je continuer à payer medialaan qui offre tout son contenu, linéaire et non-linéaire, avec pub, sur sa plateforme ?

« La distribution est hyper importante, elle doit rester consolidée. Nous devons travailler ensemble avec les chaînes ».

Problème : les studios américains ne donnent pas aux chaînes les droits d'exploitations sur tous les supports. Il est donc difficile d'offrir une expérience « partout » optimisée. Mais où sont les studios dans les discussions qui agitent l'industrie ? Ils sont absents autour de la table. Ils se sentent intouchables, car ils détiennent le contenu (ENJEUX DES DROITS).

Il pourrait être intéressant pour un distributeur de racheter une chaîne (mais laquelle ? de niche ?), car nos intérêts convergent. Mais il ne s'agit pas de notre stratégie.

3 stratégies possibles pour un distributeur :

Telenet/VOO : mon contenu exclusif #Entertainer

Ils n'ont peut-être pas tort, mais je pense que le prix est trop élevé dans le contexte actuel (offre à 25€-). Une offre moins chère est-elle sustainable ?

Proximus : je suis agrégateur et je donne l'accès au contenu

Disney/HBO : j'ai une marque suffisamment forte pour me distribuer tout seul

Graphe premium (\$) ordonnée et eyeballs en en abscisse VOIR RAPPORT BCG « The digital revolution is disrupting the TV »

L'intérêt pour le contenu de niche va croître.

« Ma mère, si j'enlève Arte, elle va chez la concurrence ». La personnalisation est de plus en plus importante. Nous, notre but, c'est donner accès à cette abondance.

Targeted advertising

Cela crée de la valeur et on augmente la taille du gâteau. On permet à des annonceurs locaux de faire de la publicité.

« Trouvons un business modèle commun pour travailler ensemble avec les chaînes »

Les chaînes avec les constructeurs ? L'expérience est nulle.

La bataille est sur l'interface et sur l'expérience.

Notre activité de télévision est complètement déficitaire. Elle est cependant nécessaire pour le quadplay et pour notre croissance. Avec une valeur faciale de 12,5€ pour notre offre de TV, elle ne s'autofinance pas. Si on devait compter les coûts de la technique dans les coûts de nos activités TV en plus de nos coûts contenus, nous serions dans le rouge.

Il y a une pression sur les coûts de contenus qui sont énormes.

Debundbling : ça ne vaut pas l'os. Quand on donne la possibilité aux gens de prendre une offre à 5€ ou une offre « maxiplus » à 15€, ils prennent celle à 15.

Cable Danois : TDS. Il propose le package et le contenu à la carte pour montrer qu'il vaut mieux prendre le contenu en package.

La TV, ce n'est pas que de l'anti churn pour nous, c'est aussi notre histoire. La convergence dans le mobile sans la télévision n'a pas de sens.

## 11.14. Correspondance avec Thierry Geerts, Country Director de Google Belgium

Mai 2016

Cher Nicolas,

Voici comme promis quelques tentatives de réponses à ces épineuses questions !

Comme beaucoup de modèles économiques de "l'ère industriel", il est remis en cause, il faut le réinventer.

Les chaînes de télé vivaient d'un certain monopole (les fréquences télé étaient limitées techniquement, donc strictement réglementées).

Aujourd'hui, la vidéo est onmi-présente, facile à produire et à distribuer. Tout un chacun a un téléviseur et une société de production télévisuelle dans sa poche : un smartphone!

Ca ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'avenir pour une société, anciennement 'chaîne de télé'. Mais il faut retourner au cœur de la mission : produire du contenu relevant pour une audience et le monétiser.

Comme '*a analog dollar is a digital dime*', il n'est plus possible de créer du contenu cher et de le rentabiliser sur une audience limitée et captive (dans notre cas: les belges francophones) à haut coût.

Dans un monde digital, il n'est plus possible non plus de prendre du contenu international bon marché (=séries américaines) et de le monétiser sur cette même audience.

Il faut, par exemple,

- produire de contenu à haute valeur ajoutée locale et où il y a un besoin de le suivre en temps réel, tel que le sport ou "The voice"
- produire du contenu à potentiel international et le diffuser dans le monde entier (modèle Studio100 ou séries danoise)
- le diffuser via différents canaux et avec différents modèles de monétisations (gratuit en partie pour le promouvoir, publicités ou payant, par vision ou à l'abonnement)

Youtube est une plateforme d'échange de contenu, les telco offrent eux l'accès à ce type de contenu.

Pour l'instant, aucun telco n'offre la possibilité à tout un chacun d'uploader et distribuer son propre contenu.

La vision est que l'utilisateur est le vrai décideur. Il faut donc lui offrir le choix : du contenu payé par le pub ou par un abonnement

Il n'y a aucun doute là-dessus !

Ce l'est déjà pour VTM et pour beaucoup de créateurs sur Youtube, par exemple. Je ne pense pas que Netflix ou les Telco's fassent de mauvaises affaires non plus ;-)

Les "vidéothèques" font faillite, mais "la vidéo" se porte à merveille, c'est probablement un des marchés les plus en croissance. Mais le modèle est tellement différent que c'est déroutant pour les opérateurs du passé ou le législateur.

Voilà, j'espère que cela aide. N'hésites-pas si une des mes réponses n'est pas claire ou suscite une nouvelle question.

Bonne chance avec ton mémoire,

Thierry

## 11.15. Entretien avec Thierry Tacheny, ex CEO de SBS Belgium, Consultant médias chez Divedia

**Thierry Tacheny, ex CEO de SBS Belgium, ex dirigeant de la régie publicitaire IP**

*Jeudi 19 novembre 2015*

Aux US, les abonnements à la télévision sont très chers et les cablo sont tout puissants là-bas.

Un foyer paye environ 5€ pour ESPN. En Belgique, on paye 18€ pour tout.

Le monopole se trouve donc chez les cablos. Mais certaines chaînes ont pris le risque de déconnecter leur signal (HBO sur son antenne : « attention, votre cablo n'est plus prêt à payer le prix que nous demandons, du coup, nous coupons le signal dans 2 semaines. Nous vous invitons à acheter tel cablo pour continuer à nous recevoir »).

On assiste du coup à la multiplication et à la segmentation des chaînes (MTV1, MTV rap, MTV R&B, etc.). Chaînes aux cablos : tu veux MTV1, la chaîne que tout le monde veut ? Ok, je te la vends 10€, mais, tu me prends en plus 10 autres chaînes pour 2€.

Ainsi, le P&L des chaînes consiste en 50% de revenus des cablos et 50% de la pub.

Mais les revenus de la télé n'arrivent plus à croître. Perte de 3-4% de revenus sur un EBITDA de 20%...donc il faut augmenter le nombre d'abonnés par cablo ? La courbe d'abonnés se stabilise et les gens tendent même à se désabonner...c'est le phénomène du cord cutting. On a vu l'impact que cela a eu sur la valorisation boursière des networks américains lorsque ESPN a annoncé une diminution de 3% de ses abonnés en août 2015 : 60 milliards de dollars partis en fumée.

En EU, la situation est différente. La France est d'ailleurs longtemps restée à 6 chaînes. En 2015, il y a une libéralisation du secteur, et TF1 a à présent le droit d'acheter des chaînes et des sociétés de production. De fait, les chaînes de télévision ne sont pas titulaires des droits, elles sont titulaires de la diffusion. C'est la raison pour laquelle un Endemol en France est extrêmement riche, puisqu'il dispose de tous les droits.

AXE 1 : La libéralisation permet donc un mouvement des chaînes qui tendent à intégrer des sociétés de production.

« Pour TF1, acquérir Newen est une réponse à l'un des deux axes stratégiques affichés pour l'avenir du groupe, confronté aux limites du modèle de la télévision gratuite financée par la publicité. Il s'agit de l'investissement dans la production, pour « remonter dans la chaîne de valeur ». TF1 a en tête le modèle de la chaîne britannique ITV, qui a racheté des sociétés comme Talpa. Le Vivendi de Vincent Bolloré a, lui, pris 30 % du poids lourd Zodiak-Banijay. » Le Monde, 29/10/15

Il s'agit donc là d'un relais de croissance en mettant la main sur la production. Ubiquité, présence partout des programmes, faire de la marge là. Tirer profit soi-même et vendre à d'autres.

Mais, niveau écriture et création de formats, il faut qu'ils soient destinés à un auditoire global, afin qu'ils soient réutilisables. Les productions FR commencent à bien se vendre. Tendance à l'internationalisation.

Le digital, c'est la désintermédiation.

Il n'y a plus de GRP (prix en fonction d'une cible choisie) dans le digital.

Tout le monde se mue vers du payant, en cherchant directement un consommateur précis. Même YouTube lance une offre payante.

Le grand modèle de la télévision se tarit. Personne n'a encore osé le debundling. Le Canada a passé une nouvelle loi qui oblige les cablo à proposer une offre de base < 25\$, qui peut être agréementée à la carte par les consommateurs.

Cas de Canal + :

Le sex, c'est fini. Le sport a été racheté par BeIn, les séries et les films, on peut les voir sur Netflix ou sur les chaînes de la TNT qui ont fait croître l'offre. Alors pourquoi continuer à payer 40€/mois ? Canal + ne peut plus se payer son piédestal, et c'est ce dont Bolloré s'est rendu compte.

Aujourd'hui la capacité d'édition est devenue très simple, et les YouTube piquent du temps de visions aux traditionnels.

AXE 2 : La TV ne doit donc pas s'arrêter, mais doit prendre des parts de marché dans cette nouvelle « chose » : il faut coloniser les nouvelles technologies et ramener cela à son core business.

RTL à l'infini, Molotov.tv : recoloniser l'axe du temps. Car des programmes meurent sur cet axe du temps. Il faut régénérer l'offre. Les chaînes doivent être présentes sur ces plateformes de recyclage.

Le modèle EU se porte donc mieux : RTL Group, iTV, ProSiebenSat.1 sont au top.

AXE 3 : RTL Group gère le digital au niveau global, et les entités locales gèrent leurs positions localement.

P&G dit à RTL Group de les rejoindre sur le digital.

Cette crise de la distribution génère aussi des opportunités.

Targeted advertising oui, mais surtout targeted programming.

On est dans un processus de tâtonnement...RTL à l'infini va-t-il fonctionner ?

C'est Amazon, vendeur de cloud, qui pousse à fond vers la digitalisation ! Car tout le monde devra passer par eux, c'est leur business. Dans la ruée vers l'or... ☺

Des réponses arrivent progressivement au bousculement de l'industrie.

Le modèle du droit à regarder la TV : bizarre non ? On paye pour avoir le droit de regarder 120 chaînes, et on en regarde 7. C'est l'économie de l'opulence.

Ubérisation de l'économie. ESPN : 90% des gens payent pour la satisfaction de 10% des gens.

100% des GRP venaient de la tv auparavant. Aujourd'hui, c'est combien ? Peut-être même plus 10%.

En quoi cette ubérisation risque-t-elle de tuer le modèle basé sur un peu de public, du payant et du publicitaire ?

De plus, P&G détourne-t-il son budget vers le digital ? Si ils passaient à 30% de leur budget, que se passerait-il pour la télé ?

Niveau politique, les choses doivent bouger en France si les politiques veulent conserver une tribune. Un pays sans média ? C'est un pays sans identité, sans culture de référence, sans démocratie. En achetant des produits P&G, on finance donc l'info et la démocratie.

Est-ce qu'on va changer le modèle vers du 100% payant ? RTL : vous êtes prêts ?

RTL à l'infini indispose les cablos...Mais le cablo propose Netflix et indispose les chaînes...quid de cette relation ? Ne faudrait-il pas plutôt mettre les forces ensemble ? C'est pour ça que pour le moment, il n'y a pas l'antenne de RTL sur le web.

Comment se positionnent les cablos ? VOO comme un créateur de contenu, Telenet comme un entertainer, Proximus comme un technologique. Il y a un déplacement du centre de gouvernance pour chacun.

Futur : VOO rachète RTL ? Ou RTL rachète VOO (m'étonnerait) : qui va tirer son épingle du jeu dans cette mouvance ?

Approche opérationnelle : sonder 30 annonceurs et leur demander où seront leurs dépenses dans 10 ans. Quid du modèle même de la pub ? Elle commence à être bloquée sur le web...La bande passant est aujourd'hui polluée par 70% de publicité.

## **11.16. Entretien téléphonique avec Thierry Tacheny, ex CEO de SBS Belgium, Consultant médias chez Divedia**

*Vendredi 6 mai 2016*

Les ressources des chaînes de télévision :

Sa capacité d'atteindre la masse instantanément, de toucher autant de personne en même temps. Les grandes chaînes touchent beaucoup de gens en même temps, les petites pas, c'est la raison pour laquelle celles-ci sont vouées à disparaître. Il est difficile de détronner les grandes chaînes.

Pour les annonceurs, et en particulier les FMCG, cette capacité à atteindre rapidement la masse est essentielle. En effet, pour sauvegarder les mètres carrés linéaires dans les grandes surfaces, il faut pouvoir mobiliser les masses pour que les produits fonctionnent tout de suite. A cet égard, la télévision est le seul média capable de toucher 90% d'une population en moins de 5 jours. Internet n'arrive pas à le faire, or pour les FMCG (Fast Media !) c'est essentiel. Internet a plus de sens pour promouvoir la BMX xi8d5 à injection XYHS, car 500.000 personnes en Belgique ne vont pas aller l'acheter la semaine prochaine.

Au bout de 2 mois, Internet arrivera à toucher le même nombre de personnes que la télévision qui elle les touche instantanément. Les annonceurs FMCG ne peuvent pas attendre. Exemple : Plus Belle La Vie, 300K tvspect sur LaDeux, plafond à 7K sur Auvio...

La rareté de son espace publicitaire

Alors que sur Internet, la saturation publicitaire a amené les gens à installer des AdBlockers. « La télévision est soutenue par sa rareté, l'Internet s'autodétruit par son abondance ».

## **11.17. Entretien téléphonique avec Valérie Lardinois, Directrice des acquisitions de la RTBF**

*Lundi 9 mai 2016*

Les coûts augmentent ? oui et non, car on arrive à les faire baisser.

Ce qui se passe, c'est que les coûts de contenus restent les mêmes, mais pour une exclusivité réduite. Les fenêtres d'exploitations se sont fragmentées, les plateformes de diffusion se sont multipliées. Du coup, les ayants-droit initiaux vendent aux chaînes au même prix qu'auparavant mais pour une moindre exclusivité.

Les chaînes demandent donc de payer moins. Et si elles veulent plus d'exclusivité, elles doivent payer plus. Or, l'exclusivité reste un critère essentiel. « Afin d'obtenir plus d'exclusivité, nous devons payer plus cher ».

« Nous continuons à être ceux qui payons le plus pour obtenir les droits, mais on nous donne de moins en moins d'exclusivité ».

Les prix augmentent également car la concurrence sur le marché augmente. On doit donc être plus durs dans la négociation, ce qui est faisable sur certains produits uniquement. Sur les séries et films que tout le monde s'arrache, fatalement, les prix augmentent.

La chronologie des médias n'est pas légiférée en Belgique, cependant il y a un management agreement pour se calquer sur la chronologie des médias française. On inclut des clauses de "Hold back" dans les contrats. Cependant, un acteur pour disrupter cette convention et dire "moi je diffuse le film sur ma plateforme au lendemain de sa sortie salle en France".

Les paysages est en mouvance, les distributeurs lancent leurs offres VOD et SVOD. Nous aussi on doit s'adapter pour rester dans le rapport de force, c'est la raison pour laquelle nous lançons nos offres OTT.

« Produire est la meilleure façon d'assurer l'exclusivité de nos programmes »

## **11.18. Entretien avec Vincent de Dorlodot, General Counsel chez RTL Group**

*Jeudi 17 mars 2016*

RTL Group est un groupe très décentralisé, car la télévision est un business très local, avec des grilles de contenus locaux, des habitudes d'écoute très locales (heure du prime-time, la cible locale etc.). On ne peut donc pas avoir de télévision globale européenne.

Jusqu'à présent, la stratégie était de laisser aux antennes locales le soin de développer le digital (plateformes de catch-up, financement, droits, ...). Aujourd'hui, il y a une stratégie quelque peu attentiste d'antennes locales telles que RTL Belgium qui aimeraient que le Group investisse dans leurs développements digitaux.

Globalement, le gâteau publicitaire pour la télévision est resté identique. La télévision offre quelque chose d'unique pour l'annonceur. Mais, il y a une prise de conscience de devoir s'intégrer à l'écosystème YouTube. Mais cela n'a pas d'impact sur les opérations des chaînes de télévision. C'est un peu comme la libéralisation dans les années 1980 : la CLR est devenue la CLT, sans pour autant toucher aux activités de radiophonie.

Disruption ?

Attention, la télévision évolue dans un marché dual où le vrai client, c'est l'annonceur.

On sait que les habitudes vont changer, mais personne n'a de boule de cristal, on ne connaît pas l'impact futur.

Netflix est très puissant dans les pays anglophiles. Il a "moins facile" dans les pays comme la Be FR et la France.

Quid des jeunes dans leur mode de consommation ?

On ne sait pas. Mais les 15-25 ont toujours moins regardé la télévision. Ce n'est qu'en entrant dans un schéma de vie plus stable qu'ils regardent plus la télévision.

"Il y aura encore très longtemps une résilience de la télévision sur le marché publicitaire."

RTL Group s'est lancé le pari d'investir dans l'agrégation de short form videos.

On a les moyens de le faire, on a beaucoup de cash flow

Fremantle peut peut-être produire dans cet écosystème

Un peu le même métier d'agrégation qu'une chaîne de télévision

Le chiffre d'affaires est en grande croissance

Du coup, entrons dans de nouveaux métiers sans changer la structure du groupe ni le déstabiliser.

De plus, il y a des débouchés pour nos activités de contenu.

Le but des MCN : recréer de l'ordre dans le désordre.

Recréer une certaine visibilité



Upgrade du contenu et de l'interface de monétisation entre talents et production

Si le chiffre d'affaires est en croissance, la rentabilité n'est pas encore au rendez-vous. C'est la télévision balbutiante des années 1980. Il s'agit encore de start ups !

Les prix publicitaires sont maintenus en télévision. Sur Youtube, il est difficile de contenir la masse dans un enjeu planétaire, ce qui explique les bas prix publicitaires sur le web. Dans cet écosystème, seule la masse peut sauver le navire.

Un des objectifs futurs est de s'affranchir de Youtube pour les revenus publicitaires.

Attention, il faut différencier le contenu des chaînes en catch-up et le contenu sur Youtube. Cette dernière activité est nouvelle pour RTL Group.

Les annonceurs savent que la télévision est superbe pour leurs campagnes. Mais ils ne s'en contentent peut-être plus. C'est la raison pour laquelle RTL Group a investi dans SpotXchange, une plateforme de trading à haute fréquence de la publicité, du real time bidding. L'idée est d'acquérir des compétences là-dedans, (Nico : car on imagine qu'une partie des dépenses publicitaires des annonceurs vont migrer vers là ?).

### **Production**

On n'a pas, en Europe, le concept d'intégration verticale comme aux US.

Les marchés européens sont plus petits, on ne peut pas se contenter d'une source de programmes pour construire le mix de programmes nécessaire à une chaîne de télévision généraliste (contenu local, sport, info, divertissement, etc.). + directive EU AMS 10% des programmes doivent venir de producteurs indépendants.

Le news est toujours intégré verticalement.

Le sport, c'est du contenu premium sur lequel on perd parfois de l'argent, comme sur les grandes compétitions. Mais c'est un must have.

Séries, films, achetés sur output deals. Ceux-ci sont distribués sur un marché global. La chaîne locale ne paye donc qu'une petite partie de leur production.

Série locale, risqué, cher, a-t-on les talents en Europe ? Mais ces séries, quand elles sont bonnes, ont de bonnes audiences.

Divertissement : fonctionne, pas trop cher.

Il est important d'avoir un bon mix de programmes chers, pas chers, qui font de l'audience, pas d'audience.

Avoir un seul producteur, ce serait dommageable et captif.

Fremantle a quelques cases stratégiques et c'est bien pour le Groupe d'avoir cet acteur-là.

Le but, c'est de faire des roll-out, d'exporter des formats (Pop Idol, etc.). Les européens sont plutôt bons dans l'exportation de formats.

Mais aucune obligation pour les chaînes de commander chez Fremantle.

On va vers une concentration du marché de la production pour assurer des économies d'échelle et la rentabilité.

Les antennes locales ne sont pas vouées à produire pour exporter. Si possible, ok, mais ce n'est pas leur métier. Elles doivent plutôt consolider leurs marchés respectifs.

Même pour TF1, l'affaire Newen ne correspond pas à une stratégie forte d'intégration verticale.

2 tendances :

Il faut investir plus dans le contenu local, car le contenu US fonctionne moins bien (piratage, beaucoup de fenêtres de diffusion, programmes formatés et segmentés). En effet, CBS c'est plus que 5-6% de pdm. Ils doivent donc segmenter leurs programmes et moins rassembler. Il y a donc de l'intérêt pour les Européens à acquérir de la production locale.

Fenêtre d'exploitation s'étend. Cela ne pose pas de problème avec notre propre production au niveau de la négociation des droits et il n'y a pas le risque que Netflix acquiert les droits pour distribuer sur internet.

Il faut donc trouver un mix de programmes. Fin équilibre à trouver, en sachant que les marges en production ne sont pas les mêmes qu'en télévision.

De petites acquisitions ont été réalisées pour réagir à la consolidation du marché de la production afin que Fremantle participe également à cette consolidation.

Lorsque l'on fait ce genre d'acquisition, on acquiert un catalogue, certes, mais surtout des gens et de la créativité. Comment gère-t-on ces derniers ?

### **Distribution**

Il s'agit là de la deuxième source de revenus pour être moins dépendant de la publicité.

Le contenu permet aussi de négocier. On a augmenté significativement nos droits de redistribution.

Aux US, on dit que les chaînes ont gagné le bras de fer avec les câbles. Mais c'est aussi parce que la capacité contributive des câbles américains est bien supérieure qu'à celle des européens (abonnements tv 120\$ VS 40€...).

Si l'on distribuait tout en OTT, on ne contrôlerait pas la qualité du signal avec Internet.

Les navires amiraux ne disparaîtront pas (pour le news, l'évènementiel, etc. Mais verra-t-on un jour les chaînes secondaires en OTT ? On ne sait pas.

Pour l'instant, on est encore dans l'optique de développer plus de chaînes, car on y a plus de capacité à remplir avec de la publicité. C'est le cas en Allemagne notamment.

Tout mettre en OTT est donc une vraie question stratégique.

### **Indicateurs**

Audience

Marché publicitaire et croissance du PIB (car liés.)

Quelle est notre pdm par ces deux segments ?

Il est encore difficile de comptabiliser la consommation non linéaire et surtout la consommation mobile. On développe à ce niveau-là afin de récupérer de l'audience.

Deux exemples :

RTL NL est très présent sur le non linéaire, avec Videolan, un style de Netflix local. C'est subscription based et on met le moins possible en gratuit. Est-ce possible d'amortir cela au niveau local ? Est-ce soutenable avec du contenu uniquement RTL NL ?

M6 Replay est très bien fait (belle plateforme) et est financé par la pub en pre-roll. On y met le plus possible en gratuit.