



Les chaînes de télévision face à la révolution numérique 2/2

Après avoir couvert dans une **première partie** la résistance à la fragmentation, la délinéarisation, le choix d'écrans et l'impact des réseaux sociaux, passons à d'autres conséquences de la révolution numérique sur les chaînes de télévision. Nous allons d'abord couvrir les changements intervenus dans les formats de contenus, le défi des évolutions du marché publicitaire et puis passer à des considérations plus stratégiques : la tentation de l'intégration verticale, l'open innovation, les partenariats et les standards.

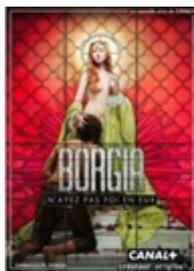
Les formats de contenus

En quoi le paysage audiovisuel numérique a-t-il modifié les contenus qui nous sont proposés ? Même si le métier des chaînes TV n'a pas changé : celui du divertissement et de l'information, la création et la programmation des contenus a bien évolué. Et cela reste le nerf de la guerre !

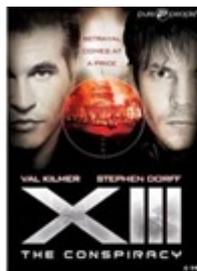
Pour commencer, les effets d'économie d'échelle et culturels favorisent les productions américaines. Elles représentent 60% des fictions étrangères programmées dans les soirées de fiction des chaînes de TV gratuites en France (dossiers du CNC, novembre 2012). Exactement : 318 soirées de fiction américaine en 2012 pour 286 soirées de fiction française. Avec une tendance haussière pour les contenus américains. La consommation de séries TV est devenu un véritable phénomène et elle ne suit plus la linéarité classique de la diffusion à la TV, notamment décalée de près d'un an en France avec la diffusion aux USA. Internet oblige, ces séries sont donc très piratées, la plus populaire du moment étant "Games of Thrones". Elles donnent aussi lieu à des offres de diffusion sans délai comme nous l'avons vu dans le cas de M6.

On parle d'ailleurs beaucoup de mini-séries, ces séries avec des saisons d'une douzaine d'épisodes avec une histoire continue d'une durée comprise entre 42 et 52 minutes (aux USA : 42 minutes pour 18 minutes de publicité pendant une heure de programmation...). Les formats longs de 90 minutes ont quasiment disparu, sauf en France où l'on a eu un retard à la détente.

Les séries à budget sont aussi un moyen pour les chaînes de TV payante de se différencier et d'éviter le phénomène du piratage. HBO produit justement "Games of Thrones". Netflix n'est aussi lancé dans la production de séries telles que l'excellent "House of cards" ou encore "Hemlock Grove". Idem avec Amazon avec "Betas". En France, Canal+ a entre autres coproduit Mafiosa, Borgia et XIII. La BBC a co-produit Rome avec HBO, et a coproduit "Da Vinci Demons" qui doit sortir bientôt. Quant à "Homeland", il a été diffusé la première fois sur Showtime, un bouquet de chaînes TV payantes aux USA. On retrouve ensuite toutes ces séries sur les chaînes de TV gratuite, en seconde diffusion.



Europe, 3 saisons



Europe, 2 saisons



Europe, 5 saisons



Netflix, 2 saisons



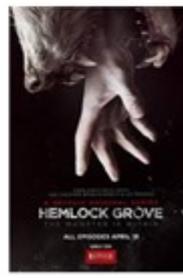
Netflix, 1 saison



Amazon, 1 saison



Amazon, 1 saison



Netflix, 1 saison

Aux USA, les majors de la TV sont à la fois des broadcasters et des producteurs de séries. Ils amortissent ces dernières à l'échelle internationale. Ainsi, si une série réussit moyennement aux USA, elle pourra éventuellement réussir à l'étranger. Cette stratégie de "yield management" est impossible en France, où les chaînes de TV ont l'obligation de cofinancer la fiction locale, mais ne peuvent pas en tirer parti et la commercialiser ensuite à d'autres diffuseurs.

Autre changement, celui de la télé-réalité. Ces programmes fort contestables sur le fond en général présentent un double intérêt : ils ne coutent pas trop cher à produire et ils attirent une forte audience. Cela ne marche pas à tous les coups mais quand cela marche, le résultat est au rendez-vous. Et puis, la TV réalité est un plat qui se consomme plutôt chaud : en direct car il permet d'impliquer le téléspectateur. Il y a plus de commentaires sur Twitter sur la finale de The Voice que sur le débat final d'une élection présidentielle ! Les chaînes achètent ces programmes à des sociétés de production comme Shine ou Endemol. A noter que des outils de production numérique innovants sont derrière certaines de ces productions : la gestion d'un très grand nombre de caméras et d'enregistreurs numériques pour les émissions 24h/24 permettant de détecter les mouvements, les outils de création de résumés, des moyens de production plus légers pour créer des "backstage" et autres interviews destinés à la programmation sur seconds-écrans.

Citons un autre format affecté par le numérique : les informations. Nous en sommes abreuvés toute la journée sur tous les écrans. Les journaux télévisés ont dû s'y adapter avec différentes formules : les images sans commentaires (Euronews), les formats courts (M6), la vision internationale (ARTE), les interviews exclusives (TF1, France 2), le direct (y compris pour ne rien dire ou ne rien montrer) et les sondages en ligne (M6). Sur le fond, le traitement n'a par contre pas énormément changé. Il y a évidemment l'effet "Twitter" avec ces informations qui proviennent en temps réel des "vrais gens" qui assistent par exemple à un événement (attentat, accident). Il alimente les radios et les télévisions. Cela a toujours existé sauf qu'avant, on faisait cela par interviews téléphoniques au lieu de s'appuyer sur un Tweet. Evidemment, le Tweet est plus viral que l'interview téléphonique et il peut court-circuiter les médias traditionnels. Mais la substance de 140 caractères est heureusement encore facile à enrichir par du contenu vidéo ! Et tout le monde ne passe pas son temps sur Twitter !



Le sport a aussi changé la donne, surtout aux USA. Ce sont des contenus “data intensive” et ils donnent lieu souvent à une débauche d’affichage d’informations complémentaires permis par les outils numériques et aussi par les applications second-écrans. C’est le domaine de nombreuses expérimentations comme la possibilité de choisir sa vue. En France, nous avons un bon exemple avec les JO et Roland Garros et leurs applications respectives réalisées pour France Télévisions. Aux USA, cela fait fantasmer des acteurs tels que Qualcomm côté expérience utilisateur multi-écrans (*ci-dessus, vue au CES 2013*).

Autre changement et pas des moindres : ce que l’on appelle le transmedia. Le fait qu’un programme de TV soit décliné, dès sa conception, dans l’ensemble des supports numériques : la vidéo elle-même, le site web, les médias sociaux, des making-of, des backstages, des applications dédiées, voire des applications mobiles avec des QCM et autres moyens d’occuper le spectateur. On a même des séries où les personnages envoient des SMS au spectateurs. Le phénomène est relativement récent et on n’a pas encore assez de recul pour valider le modèle. Est-ce que cette débauche d’énergie créative est utile pour augmenter l’audience (et les revenus) des chaînes TV ? On ne sait pas vraiment !



Un paradoxe à noter : le numérique a certainement démocratisé l’accès aux moyens de création. N’importe qui peut s’acheter une caméra HD et un équipement de tournage mobile complet pour moins de 20K€. Ce qui suffit pour tourner un reportage ou un documentaire. Mais il faut toujours des moyens conséquents pour faire de la fiction de qualité appréciée des téléspectateurs ! La technique de captation ne fait pas tout ! Il faut aussi un scénario, des décors, des acteurs, de la lumière, des effets spéciaux, etc ! Et d’ailleurs, les sociétés de moyens

de production techniques comme EuroMedia et AMP Visual qui sont les fournisseurs des sociétés de production et des chaînes TV ont des dépenses d'immobilisation (capex) toujours très élevées ! Elles doivent sans cesse intégrer les évolutions techniques qui sont coûteuses. Le passage à la HD l'a été et celui de la 4K/UHD le sera également.

Les revenus publicitaires et la concurrence d'Internet

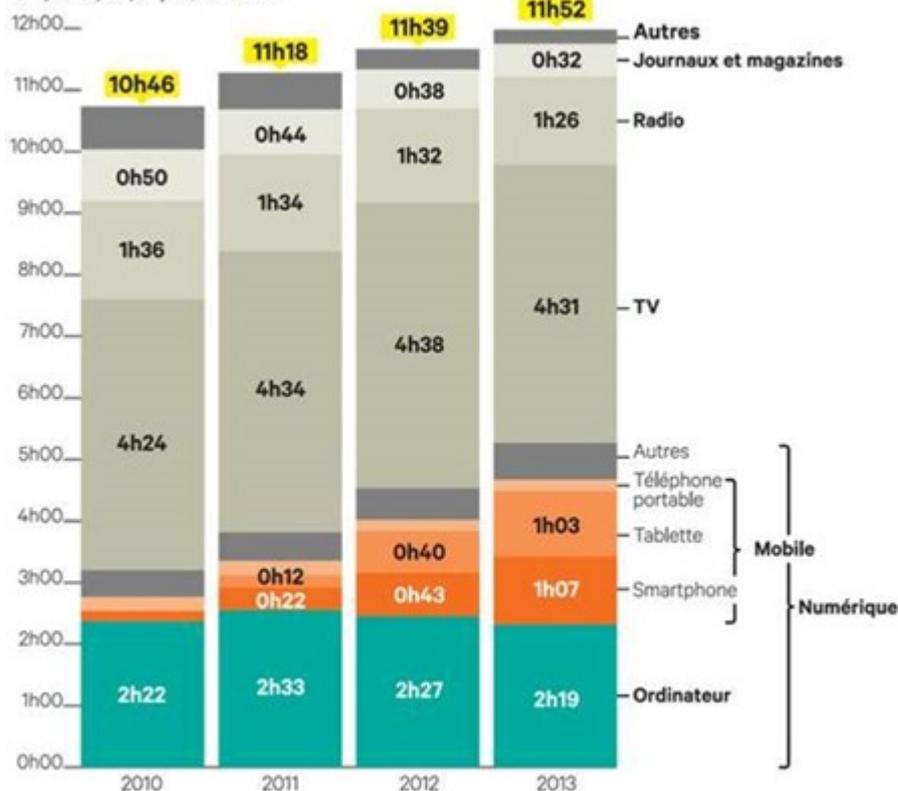
Dans le "*houh, fais-moi peur*", le grand classique est d'anticiper la chute des revenus publicitaires télévisuels qui seraient à termes captés par les budgets publicitaires "online". La publicité à la TV serait ringarde et trop chère. La publicité sur Internet et notamment sur les mobiles la remplacerait à terme.

C'est alimenté par les statistiques qui montrent que la consommation "d'écrans" migre progressivement vers les autres écrans que ceux de la TV. Dernier chiffre en date : selon eMarketer, la télévision serait pour la première fois dépassée par les autres écrans, aux USA. Les gens passent plus de temps sur leurs smartphones, tablettes et ordinateurs que sur leurs télévisions. 5h09 vs 4h31 en moyenne. La part consacrée aux ordinateurs est stable. C'est celle des tablettes et mobiles qui augmente. Le sondage ne dit évidemment pas "pour quoi faire" et si les contenus et services consommés sur ces écrans donnent lieu à de la publicité. On ne sait pas trop évaluer le poids de l'usage de ces écrans à des fins professionnelles. Cela doit être le cas. Certes les cols blancs passent facilement plus de cinq heures par jour devant leur ordinateur, mais c'est compensé par tout un tas d'autres métiers où ce n'est pas le cas.

On remarquera que la TV n'est pas détrônée par un seul type d'écrans, mais par l'agrégat de trois types d'écrans (PC, tablette, smartphones) qui correspondent chacun à des usages différents. Sans compter le fait qu'ils servent aussi à regarder de la TV en direct ou en différé. La sémantique est importante : cette statistique porte sur les écrans utilisés, mais pas sur les contenus consommés (chaînes de TV ou autres). Or, dans un univers où tous les objets connectés, TV comprise, les contenus sont consommés indifféremment sur les différents écrans. Mais sur les grands écrans, on consomme plutôt de la vidéo. Plus l'écran est petit, plus il donne lieu à une interaction avec l'utilisateur.

Les Américains passent plus de temps sur leurs smartphones et tablettes

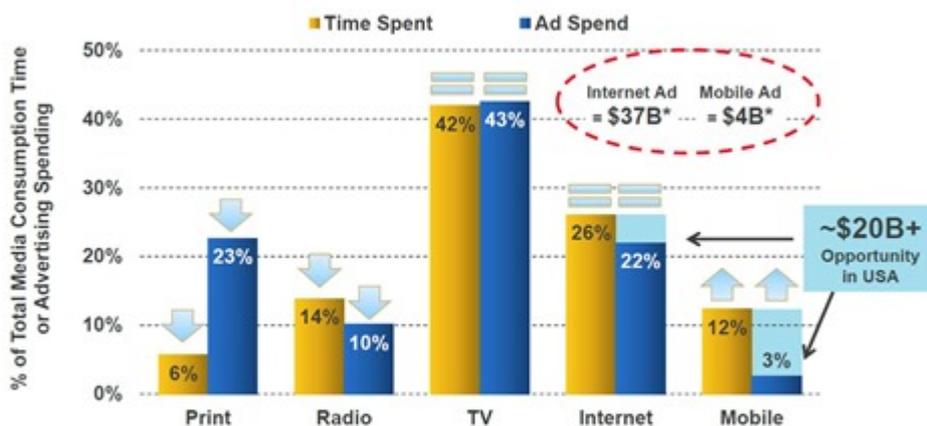
Temps moyen par jour, en heures



LES ÉCHOS / IDÉ / SOURCE : EMARKETER

Il faut aussi intégrer le décalage bien connu entre le temps passé devant chaque type de média (on mélange d'ailleurs contenu et contenant...) et l'allocation correspondante des budgets publicitaires. C'est notamment repris dans la fameuse présentation "State of the Internet 2013" de Mary Meeker, analyste chez KPCB. Conservatisme aidant, les marques investissent trop dans la presse écrite et la radio et pas assez du Internet et surtout sur mobile. Mais là, pas de décalage côté télévision. Pour l'instant.

% of Time Spent in Media vs. % of Advertising Spending, USA 2012



KPCB

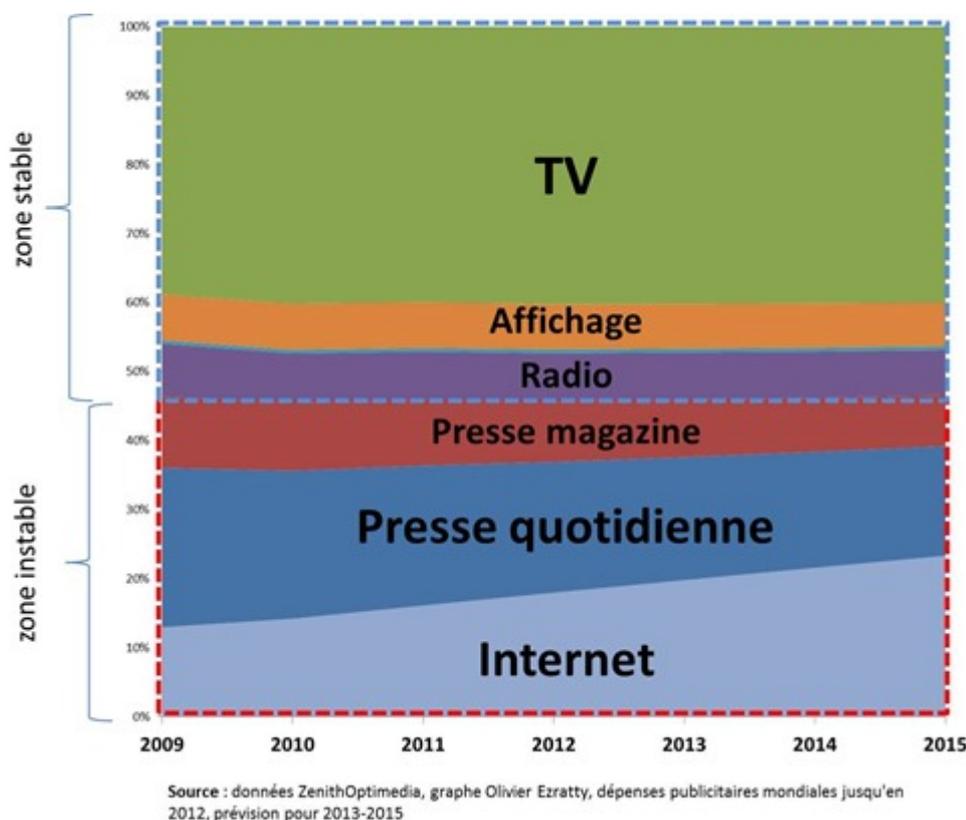
Note: *Internet advertising reached \$37B in USA in 2012 per IAB, Mobile advertising reached \$4B per eMarketer. Print includes newspaper and magazine. \$20B opportunity calculated assuming Internet and Mobile ad spend share equal their respective time spent share. Source: Time spent and ad spend share data based on eMarketer (adjusted to exclude outdoors / classified media spend), 12/12.

5

Thèse associée : le consommateur allant sur tel ou tel écran, il voudrait ipso facto aussi avoir de la publicité dessus ! Alors que l'on choisit son écran ou un média pour sa praticité, pas pour le niveau de publicité qu'il

diffuse. On aurait même tendance à éviter la publicité en général ! On accepte la pollution publicitaire en échange de l'usage d'un service gratuit, comme ceux de Facebook ou Google ou... la TV gratuite. Tant que cela n'est pas trop gênant ! Sur mobiles et sur tablettes, on a tendance, plus que sur PC/Mac, à utiliser des services payants, en échange de l'absence de publicité. Il en va de même avec la TV payante (style Canal+) où les programmes ne sont pas interrompus par de la publicité. Aux USA, il y a tellement de publicité sur les chaînes TV gratuites que l'on paye volontiers pour l'éviter. D'où le succès de TiVO (en 1999) et de ses équivalents ou dans un autre registre, l'étonnant business de la radio payante de Sirius-XM et ses 25 millions d'abonnés !

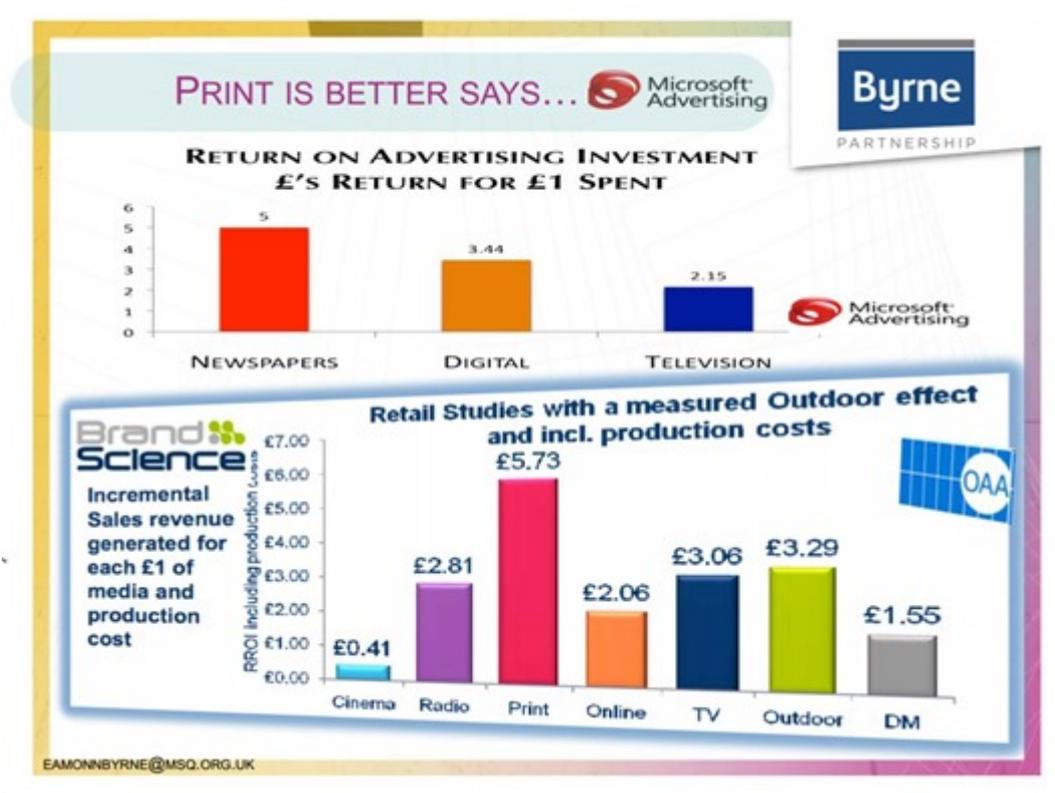
Deux catégories de budgets publicitaires se distinguent (source : **ZenithOptimedia**). Ceux dont l'allocation a changé du fait du "numérique" et ceux qui sont restés relativement stables. En gros, Internet et surtout Google, ont surtout capté le budget publicitaire de la presse écrite. C'est le cas du marché des petites annonces qui est passé presque entièrement sur Internet et s'est retrouvé sur des sites tels qu'eBay et les sites de recrutement. Mais les budgets publicitaires de la TV, de l'affichage extérieur et de la radio sont restés stables en proportion. C'est le cas depuis au moins 10 ans. Comme les chaînes de TV sont de plus en plus consommées via Internet, elles ont à la fois un revenu traditionnel "TV" et un revenu qui est une partie des revenus "Internet". Reste à savoir comment ces derniers sont comptabilisés dans ces statistiques, même si les revenus "online" des chaînes sont faibles (<5%) au regard des revenus publicitaires classiques.



Le marché publicitaire TV mondial serait d'environ \$170B pour un marché global de la publicité situé aux alentours de \$500B (en 2013). L'Internet représentait autour de \$100B en 2012, dont 50% sont captés par Google. Un poids qui augmente d'année en année, en moyenne de 1%. D'où un appétit féroce qui les fait lorgner sur l'énorme gâteau de la publicité à la TV. Le CA de YouTube qui n'est pas publié par Google serait compris entre \$3B et \$4B ce qui est assez modeste malgré l'audience énorme du service. C'est pourtant un service assez mature dans sa forme de consommation. Cela pourrait changer avec une augmentation de sa consommation directement sur le grand écran par le biais des box OTT et des Smart TV.

La question pour les annonceurs n'est pas de favoriser tel ou tel média parce qu'il est plus ou moins utilisé, mais d'optimiser leur mix d'investissements marketing et publicitaires pour optimiser leur revenu. Chaque support génère des taux de retour différents et leurs synergies sont complexes. Au sein même des dépenses online, il y a de fortes variations entre le référencement dans les moteurs de recherche, le display ads, l'email et le reste. On sait aussi que la variété des signaux envoyés à un consommateur a un effet de réassurance sur un produit ou un service. Cet effet de "tir croisé" est utilisé de manière classique quand un produit que vous croisez dans un magasin est doté d'une étiquette qui indique "Vu à la TV". Cela le crédibilise en quelque sorte car dans l'inconscient (et le conscient), passer à la TV coûte cher et donc, cela veut dire que le produit est sérieux. Au même titre, il est bon que le produit fasse parler de lui dans la presse classique pour que la publicité qui en rappelle l'existence ou en fasse une promotion ait un plus fort impact.

Les taux de retour des investissements publicitaires par média sont très variables et cela évolue en plus dans le temps avec l'accumulation d'expérience. Le cabinet de conseil UK Byrne présente ainsi ces **variations**, évaluées par Brand Science : un investissement de £1 générerait entre £0,4 et £5 de chiffre d'affaire incrémental en intégrant des coûts de production complets des annonces. Le gagnant selon eux ? La presse écrite. Probablement biaisé car cette présentation est destinée à des clients de la presse écrite. La TV et l'affichage sont derrière et le online encore derrière. Et cela ne mesure pas les effets croisés d'impact d'un mix média intégrant plusieurs de ces supports. Une autre statistique présentée dans le même slide, d'origine Microsoft Advertising, indique le contraire : le digital (web + mobile) serait plus efficace que la télévision. Allez savoir !



Il est plus facile de prédire la chute des revenus publicitaires des chaînes de télévision que de décrire les scénarios associés. Exemple avec ce livre blanc d'IBM "The end of advertising as we know it". Datant de 2007, il anticipait un avenir sombre pour la publicité à la TV, remplacée par la publicité online en moins de cinq ans (on y est...). Le tout basé sur moult enquêtes et projections de croissance de la publicité digitale basées sur des extrapolations des croissances de l'époque. A ceci près que ces taux de croissance n'étaient pas extrapolables. Ils ont même baissé. Depuis 2007, l'impondérable de la crise financière et ses répercussions est intervenu. Il a affecté l'ensemble des marchés publicitaires et eu plus d'effets sur les budgets publicitaires – dont ceux qui aboutissent dans les chaînes TV – que tous les phénomènes de migration de valeur structurels

cumulés dans le secteur ! Il y a aussi eu le développement de Facebook, des smartphones et des tablettes, qui n'était pas anticipé.

Il existe aussi un courant de pensée selon lequel la publicité dans son ensemble serait sur un déclin inexorable. Que le consommateur et les réseaux sociaux auraient pris le pouvoir, qu'ils choisissent là où ils veulent bien recevoir de la publicité (et la marmotte...). Il faudrait aussi que les marques changent leur marketing et fassent surtout du "brand content" en lieu et place de la "réclame" classique. C'est une tendance déjà bien amorcée.

Se pose la question épineuse de la mesure de l'efficacité de la publicité TV. Contrairement à la publicité online où l'on mesure des taux de transformation, le plus classique étant le click-through, la mesure de la publicité TV se fait par enquêtes d'opinions à posteriori. Même si les publicités à la TV peuvent intégrer un "call to action" (numéro de téléphone, site web) qui devient alors directement mesurable. La publicité à la TV intervient souvent en amont du cycle de vente : au stade de la notoriété. Elle sert plus au "branding" plus qu'à la génération de demande, assurée par d'autres composantes et outils du cycle de vente (retail, online, ...). D'ailleurs, la réglementation française interdit la publicité à la TV sur les promotions et autres soldes !

Les régies publicitaires des chaînes TV privées l'ont bien compris et elles proposent des offres publicitaires multi-écrans qui suivent bien le cycle de vente des annonceurs. La publicité télévisuelle converge déjà inexorablement vers les modèles de la publicité en ligne. Et elle sera plus souvent contextuelle et ciblée car l'écran que l'on utilise ou utilisera disposera de voies aller et retour Internet. Via les applications second écran, on mesurera plus facilement les retours de nouveaux "call to action". Le "pour en savoir plus" sera non pas différé mais instantané.

Ce qui manque à la publicité télévisuelle interactive, ce sont aussi des standards techniques. Une campagne interactive n'est pas facile à décliner sur la grande variété des supports : Smart TV, box d'opérateurs, seconds écrans. Les chaînes ont intérêt à travailler ensemble à l'échelle nationale comme internationale pour régler ce problème. Comme l'IAB l'a fait en standardisant les formats publicitaires sur Internet (bandeaux), il faudra en faire de même à la télévision, ne serait-ce que pour définir le lien entre TV et seconds écrans. Sinon, nous assisterons à des tas d'expérimentations qui n'auront pas de suite. Et cela ouvrira la porte à l'émergence de solutions de rupture et pourquoi pas à celle de Google TV, même si pas forcément dans sa forme actuelle.

La tentation de l'intégration verticale

Juste avant l'éclatement de la bulle Internet, les entreprises du secteur des médias étaient un peu perdues face à la révolution numérique. A l'époque, l'intégration verticale semblait incontournable pour survivre. Le "contenu était roi". On a connu la stratégie d'intégration verticale de Vivendi poussée par Jean-Marie Messier avec la musique (Universal Music), le cinéma (Universal Studios), la télévision (Canal+), les jeux (Vivendi Games devenu en 2007 Activision-Blizzard) et les tuyaux (avec ce qui est devenu SFR). Aux USA, c'était le rachat de Time Warner par AOL en 1998. Dans les deux cas, cela s'est plutôt mal passé.

Aux USA, l'intégration verticale dans les médias est devenue plutôt la norme. Les groupes TV sont intégrées soit avec l'amont de la production, soit avec l'aval des tuyaux, soit même avec les deux. Ainsi, le câblo-opérateur **Comcast** a-t-il digéré le groupe NBC Universal en 2009 (tuyau + TV + cinéma), **Disney** avec l'acquisition d'ABC-ESPN en 1995 (avec au final, cinéma + télévision + radio + jeux + Internet, sans compter les parcs d'attraction et les boutiques), **Time Warner** (câble, cinéma, télévision, presse écrite). Cette intégration s'explique par le système compliqué des chaînes locales affiliées, qui récupèrent les contenus nationaux aux groupes sus-cités et sont diffusées majoritairement par le câble.



Il y a aussi le groupe **Liberty Media** (télévision avec Starz et QVC, Internet avec Expedia, satellite avec DirecTV, et cinéma avec Overture Films) et **News Corp** (presse écrite, télévision avec la Fox, cinéma avec la Fox, musique, câble avec Fox Cable Networks, satellite avec Sky mais hors des USA). Et **CBS** ? Le groupe intègre certes de la télévision mais aussi de la radio, de la musique, de l'édition papier et aussi une régie publicitaire d'affichage, sans compter l'acquisition de last.fm en 2007. Quant à la télévision "publique" **PBS**, il s'agit d'une organisation non-profit subventionnée qui revend ses contenus à un réseau de chaînes publiques indépendantes.

Tout ceci est permis par une législation assez souple et une concurrence effrénée. Est-ce que cette intégration verticale porte ses fruits ? L'activité de broadcaster de chaîne de télévision semble systématiquement intégrée à d'autres activités et notamment avec un sourcing de contenus en propre. Les studios peuvent aussi amortir la production de leurs contenus par la diffusion sur le territoire US et aussi par la vente de droits à l'étranger, une force que n'ont pas nos groupes médias TV français aujourd'hui du fait de la régulation.

Quid des chaînes de TV en France et en Europe et de leur intégration verticale ? Lors des débuts de l'Internet, elles aussi ont été tentées par ce chemin.

TF1 regroupe ses activités numériques dans eTF1 en 2000 et fait notamment l'acquisition d'Overblog. Mais Wat, le site de partage de vidéo, est créé en interne. Les acquisitions de TF1 ont plutôt porté sur son portefeuille de chaînes thématiques comme avec TMC et NT1 en 2009. TF1 a aussi sa propre régie publicitaire. Il intègre aussi le quotidien Metro et son site web associé depuis 2011. Enfin, TF1 est dans le télé-achat avec l'émission Télé Shopping associée au site web du même nom. Par contre, à part l'éphémère tentative de LCI Radio diffusée uniquement sur Internet, le groupe TF1 n'a jamais pris pied dans la radio hertzienne. Ni aucun autre groupe TV français d'ailleurs, même si M6 appartient au groupe luxembourgeois RTL, dépositaire de la chaîne de radio "périphérique" du même nom.

Comme TF1, M6 a sanctuarisé ses activités numériques dans deux entités : M6 Web (pour les sites médias) et Ventadis (pour la vente à distance). Tout cela intègre un bric à brac de sites web issus de nombreuses acquisitions comme les sites Clubic et Jeuxvideo.fr sans compter tous les sites web créés en interne pour les marques programmes de la chaîne TV M6 (Turbo.fr, Deco.fr, etc). Mais ces derniers ont pu bénéficier aussi d'acquisitions comme Turbo.fr, complété par celles de Auto-Buzz.com, Sport-Prestige.com, Action-Tuning.fr, Eve-Auto.fr et MyMotor.fr en 2012. Dans le commerce en ligne, on trouve Mistergooddeal et AchetezFacile.com tout comme M6 Boutique (télé-achat). Le groupe M6 s'est aussi lancé dans le jeu en ligne avec Gamechannel.fr et dans la photo avec monAlbumPhoto.fr (acquis en 2010). On notera aussi les incartades dans le sport : M6 possède le club des Girondins de Bordeaux et TF1 gère les sites web de nombreux clubs (OL, OM, etc). Quand TF1 semble centré sur son rôle de média, M6 semble être plus orienté commerce en ligne.

Quid de l'impact de tout cela sur le chiffre d'affaire. Chez M6, le total M6 Web + Ventadis représentait 180m€ sur les 753m€ de CA du premier semestre 2013 soit près de 24% ce qui n'est pas négligeable. Mais l'activité

numérique étant stable, ce n'est plus vraiment un relai de croissance. Chez TF1, l'activité de e-TF1 représentait 53,6m€ de CA sur la même période (S1 2013) pour un CA total de 1208 m€, soit 4,4% de l'activité. En consolidé, la part du CA qui vient de la publicité est de 67% chez TF1 et de 60% chez M6. Une bonne part du reste provient de la revente de droits audiovisuels (TV payante, vidéo à la demande, vente de DVD).

Je mets de côté France Télévisions qui a certes des activités numériques, mais moins diversifiées et moins commerciales que celles de TF1 et M6. Et Canal+ est resté un pure-player de la TV payante, même s'il est aussi présent dans la TV gratuite avec ses trois chaînes de la TNT.

Quid de l'intégration verticale avec la production ? C'est difficile pour les groupes du fait des lois de l'audiovisuel françaises. Les chaînes ne peuvent pas avoir de participation majoritaire dans des sociétés de production. Elles doivent cofinancer des contenus locaux, mais ne peuvent pas les exploiter notamment à l'export.



Pour ce qui est d'investissements dans les technologies numériques, seules les bouquets de chaînes TV payantes s'y sont aventurés car c'était un nouvel environnement avec une forte composante technologique innovante (numérique, satellite) et avec du contrôle d'accès. Canal+ avait sa propre branche techno avec Canal+ Technologies. Elle est cédée à Thomson en 2003 et peu après se retrouve en pièces détachées chez NDS (maintenant chez Cisco) et NagraVision. Au Royaume-Uni, Sky n'a pas fait les mêmes investissements technologiques en propre mais a développé depuis une stratégie de prise de participation chez Roku et Zeebox. A noter cependant que Sky et NDS étaient autrefois dans le même groupe, News Corp. Difficile d'être à la fois un média et un fournisseur de technologies ! Ce sont deux métiers bien différents.

Les partenariats

Le numérique est un univers fait d'écosystèmes, d'open innovation, d'API. Personne n'y survit seul de son côté ! Le jeu consiste à faire travailler les autres, si possible gratuitement, autour de ses services. C'est le propre des succès de Google et Facebook qui exploitent commercialement les données générées par les internautes, passivement (dans le cas de Google) ou plus activement (dans celui de Facebook). C'est encore loin d'être le modèle des chaînes de télévision. Elles sont à un autre bout de la chaîne si l'on peut dire !

Elles ont cependant déployé des stratégies de partenariat avec d'autres constituants de leur chaîne de valeur : en amont évidemment avec les fournisseurs de contenus (majors, sociétés de production locales, fournisseurs de formats d'émissions clé en main). Et en aval avec les opérateurs télécoms, avec les constructeurs de Smart TV, avec les constructeurs de console de jeux et surtout Microsoft pour sa XBOX. Elles ont peu de partenariats éditoriaux avec d'autres médias comme les radios. Et encore moins avec la presse des programmes TV. Les chaînes sont aussi en relation avec Google, Facebook et Twitter, aussi bien pour la partie TV que pour leur activité web où ces acteurs sont incontournables.

Je connais quelques dizaines de startups de la TV dont certaines ont été couvertes dans la série des articles sur les "**Français de la TV connectée**" démarrée en mai 2012. Elles ont toutes les grandes chaînes TV françaises comme prospects voire clientes, surtout en mode projet et "PoC" (proof of concept). Le groupe qui expérimente le plus les nouveaux usages avec les startups semble être France Télévisions. TF1 a plutôt tendance à expérimenter en interne, ce d'autant plus que eTF1 emploie de nombreux développeurs. M6 est aussi plutôt bien pourvu en interne. Canal+ est entre deux eaux : pas mal de ressources internes mais des sous-traitants divers, tout en le cachant bien. Avec une stratégie multi-écrans soutenue et bien intégrée, quoique moins

développée dans la dimension sociale que pour les chaînes TV gratuites, ce qui se conçoit bien vus des objectifs marketing différents (réduire le churn des abonnés vs augmenter l'audience).

Côté API, les tentatives sont bien maigres. J'ai bien eu l'occasion de participer (comme membre du jury) à un Hackathon spécial TV en octobre 2012 et dont France Télévisions était sponsor, et proposait des APIs pour accéder à son guide de programme. Mais c'est un peu une figure d'exception. Il y a probablement des choses à faire dans ce domaine !



L'autre approche partenariale des chaînes qui est cette fois un peu plus active concerne la standardisation. Elles sont réunies au sein du HD Forum. Elles ont pu travailler ensemble sur l'adoption de HbbTV, le standard de TV hybride qui associe broadcast et broadband. Il a été notamment bien adopté par France Télévisions et ARTE. M6 et TF1 sont un peu à la traîne. Canal+ n'en a cure. L'intérêt de HbbTV est de mettre l'expérience interactive à portée d'un bouton de la télécommande de sa Smart TV. L'accès au consommateur est le plus simple que l'on puisse imaginer. Ce standard est par ailleurs déclinable dans la relation avec les tablettes comme a pu récemment le démontrer une PME française, Néotion, sans compter TDF. Il est comme vu précédemment stratégique, sous une forme ou une autre, pour la standardisation des formats de publicité interactive de la TV connectée et du multi-écrans.



A l'étranger, citons le cas de la BBC a fédéré les efforts autour de Freeview (la TNT UK) puis de YouView, une plateforme middleware pour recevoir les chaînes de la TNT UK (donc, pas celles du bouquet satellite BSkyB). Elle a aussi lancé son **iPlayer**, équivalent de Pluzz chez France Télévisions. Avec ceci de particulier que le iPlayer peut accueillir d'autres chaînes que celles du groupe public BBC.

Aux USA, ce sont les acteurs de la TV payante qui sont associés, comme ceux du câble dans CableLabs, une organisation qui standardise les systèmes de contrôle d'accès (CableCards).



Face à la révolution numérique et notamment à l'émergence conjuguée de YouTube puis Netflix, citons aussi le cas intéressant de Hulu, lancé en 2007. Ce service de diffusion de séries TV en ligne a été créé par les principaux groupes médias intégrés américains TV + production (NBC, ABC, Fox) et diffuse les contenus de quelques autres. Le modèle de diffusion est mixte depuis 2010, associant gratuité + publicité et un modèle premium assimilable à de la SVOD. Il génère environ un demi-milliard de dollars de revenu mais c'est loin d'être la panacée. Il est difficile de bien vivre du numérique dans les médias ! En France, on a entendu parler d'une alliance possible entre TF1 et M6 dans la SVOD, qui n'a jamais aboutie. Les synergies auraient pu fonctionner, mais sont moins évidentes dans la mesure où les deux diffusent des catalogues qu'ils achètent alors que Hulu mutualise les productions de ses associés et sur un marché (US only) bien plus grand.

Lobbying

En France, les chaînes de télévision, surtout privées, sont vent debout contre une régulation tatillonne qui limite leurs marges de manœuvre. Comme dans plein d'autres domaines, la France bat des records en la matière. Il y a d'un côté le législateur qui amende et valide les successives lois sur l'audiovisuel puis le CSA qui régule le marché. Sans compter l'intervention de Bruxelles qui complique le jeu, même si il est plus "libéral" et favorable aux chaînes en général. Il faut aussi intégrer le cas de France Télévisions qui doit préserver ses très instables sources de financement publiques et gérer ses coûts à la baisse.

Les grandes chaînes ont échoué sur un point qui les gênait : l'augmentation inexorable du nombre de chaînes TV gratuites avec la TNT, notamment les six dernières ouvertes fin 2012, dont deux qui appartiennent au groupe Canal+.

En 2010, les chaînes TV avaient créé une charte protectionniste, visant indirectement Google TV. En gros, elle rappelait que le signal des chaînes TV ne pouvait pas être modifié, notamment par des contenus en superposition. Je trouvais cela un peu **bancal** à l'époque car l'attitude était véritablement réactionnaire par rapport à des innovations pouvant dans certains cas améliorer la vie des téléspectateurs. Cette charte continue cependant de régir les relations complexes entre les chaînes TV et les opérateurs télécoms, constructeurs de Smart TV et autres acteurs de la réception de la TV.

Deux dispositions réglementaires gênent sinon particulièrement les chaînes de TV :

- La première concerne les limitations portant sur les **secteurs d'activités autorisés pour la publicité** à la TV. Plusieurs secteurs demeurent interdits : la distribution, le cinéma. L'édition littéraire, l'alcool et le tabac, les médicaments soumis à prescription médicale, et aussi les armes à feu. Son aussi interdits comme nous l'avons vu les promotions, soldes et autres offres temporaires. Elles se battent surtout pour les deux premières, les autres. Ce d'autant plus que ces secteurs sont, eux, ouverts sur Internet, qui fait l'objet de bien moins de limitations. L'interdiction sur la distribution et sur le cinéma sont des mesures protectionnistes. La première protège le "petit commerce" et la seconde, la production locale, qui ne dispose pas des mêmes budgets publicitaires que le cinéma américain.
- La seconde est liée aux dispositions de **l'exception culturelle française** qui empêchent les chaînes TV d'être productrices de leurs contenus de fiction. Elles doivent s'approvisionner auprès de sociétés de production. Elles cofinancent les contenus par obligation, mais ne peuvent en tirer ensuite parti dans leur commercialisation, notamment à l'étranger. C'est encore une disposition censée favoriser la production locale. Mais elle limite la création de groupes médias intégrés et ouverts vers l'export. C'est le rôle des Pathé, Gaumont et autres EuropaCorp.



Comme dans tout secteur, le lobbying est chaine visée à la fois à ériger des barrières protectionnistes et de l'autre, à leur permettre d'étendre leur business. Le gouvernement et le législateur sont très influencés par le milieu des producteurs, notamment au Ministère de la Culture. On aura l'occasion de l'observer avec la mise en musique des conclusions du professeur Lescure (*ci-dessus, en mai 2013*). La dimension industrielle est poussée par Bercy qui a pour l'instant peu de poids dans ces débats. Tout ceci sous-tend les discussions autour de l'éventuelle fusion CSA et ARCEP.

And now ?

Alors, les chaînes TV s'en sortent-elles bien face au numérique ? Pour l'instant, pas trop mal. Si leur mort n'a pas eu lieu dans les délais impartis, les menaces subsistent et pas forcément là où on les attend. C'est le lot commun des processus d'innovation. Certains les prédisent, quelques-uns les créent et les autres suivent le mouvement !

Les chaînes TV de tous les pays ont mené tambour-battant un grand nombre d'expérimentations autour du numérique et du second-écran ces dernières années. Cette stratégie ATAWAD a limité les dégâts côté perte d'audience. Elles ont eu la chance de bénéficier de l'effet machine à café global des réseaux sociaux, qui a redonné un peu de vigueur aux contenus diffusés en direct. La machine à café globale a compensé l'éclatement de la consommation dans les foyers, où chacun a tendance à être dans son coin à consommer ce qui l'intéresse sur son écran.

Les téléspectateurs attendent toujours plus ou moins la même chose : du divertissement et de l'information, le choix du mode de consommation, le tout pour un prix raisonnable, qu'il s'agisse de donner un peu de son temps aux annonceurs ou de souscrire à des abonnements. L'innovation dans les contenus et leurs formats reste toujours clé face aux évolutions du numérique.

L'autre défi et pas des moindres et de faire évoluer les modèles publicitaires de la TV pour les rendre mieux ciblées, plus économiques, plus mesurables et mieux intégrés avec les autres composantes du mix marketing des annonceurs. Le tout avec probablement des efforts concertés dans la standardisation.

Enfin, les chaînes de TV doivent se préparer à une échéance pas si lointaine où l'ensemble des contenus TV seront diffusés majoritairement via Internet, que ce soit via l'IPTV actuelle ou via l'OTT (Internet sans passer par les services d'opérateurs télécoms). Et ce, bien évidemment, quel que soit l'écran, du plus petit au plus grand. Cela devra les amener à probablement revoir leur relation avec les opérateurs télécoms. Face aux

dangereux mastodontes américains, cette union là sera peut-être indispensable et devra se renforcer par la force des choses.

Voilà, c'est terminé pour mes devoirs de vacance ! Et je n'ai fait qu'effleurer le sujet...

Prochaine actualité côté TV, ma visite de l'IBC à Amsterdam mi-septembre.

Bonne rentrée !

Cet article a été publié le 19 août 2013 et édité en PDF le 15 mars 2024.
(cc) Olivier Ezratty – “Opinions Libres” – <https://www.oezratty.net>