



CANTIN DUMAY

MÉMOIRE

COMMENT L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET L'ARRIVÉE CONSÉCUTIVE DES PLATEFORMES DE VIDÉOS À LA DEMANDE PAR ABONNEMENT MODIFIENT EN PROFONDEUR LE MARCHÉ FRANÇAIS DE L'AUDIOVISUEL

université
PARIS-SACLAY

**FACULTÉ
JEAN MONNET**
DROIT-ÉCONOMIE-GESTION

Master 2
Entrepreneuriat et Management de Projets Innovants

Mémoire réalisé sous la direction de
M. Pascal Corbel, Maître de Conférences

SEPTEMBRE 2022

Remerciements

Pour débiter ce mémoire, je souhaite remercier l'ensemble de mes enseignants du Master 2 « Entrepreneuriat et Management de Projets Innovants » qui ont su me faire partager non seulement une partie de leurs connaissances mais surtout leur enthousiasme et leur passion pour les thèmes abordés dans le cadre de ce diplôme.

Mes remerciements s'adressent tout particulièrement, à M. Pascal Corbel dont les conseils et la pédagogie m'ont permis de progresser dans la maîtrise des outils théoriques de management et qui a su rendre son cours particulièrement vivant grâce aux nombreux exemples concrets avec lesquels il a illustré les différents concepts étudiés.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers les différents professionnels du secteur des médias qui ont bien voulu m'accorder des entretiens dont le contenu a largement contribué à enrichir la problématique de ce mémoire.

Merci enfin à mes relecteurs attentifs.

Table des matières

Introduction.....	9
Partie 1 – La reconfiguration du secteur de l’audiovisuel : une explication théorique des stratégies concurrentielles à l’œuvre	17
1.1. Les théories de l’innovation : prise en compte de la dynamique concurrentielle	17
1.1.1. Une mise à jour de l’analyse concurrentielle de M. Porter à l’heure du digital	17
1.1.2. Comment l’innovation bouleverse les marchés : un retour vers Schumpeter	19
1.1.3. Innover et franchir le « chasm » pour les plateformes	20
1.2. L’audiovisuel du début du XXIème siècle : innovation technologique et disruption	21
1.2.1. Du concept d’innovation de rupture à celui de disruption	22
1.2.2. Un cas de disruption avec l’émergence des plateformes de vidéos à la demande par abonnement et l’individualisation des écrans.....	24
1.2.3. L’effet de la disruption sur les salles de cinéma	25
1.2.4. L’effet de la disruption sur les audiences de la télévision linéaire	26
1.3. La volonté des nouveaux entrants de déplacer les critères concurrentiels pour constituer « un océan bleu »	30
1.3.1. Un changement de règles du jeu profitable aux nouveaux entrants	30
1.3.2. L’impératif de la différenciation.....	31
1.3.3. Le risque de l’aveuglement stratégique.....	32
1.3.4. Un océan bleu pour les plateformes de vidéos par abonnement	33
Partie 2 – Le marché de l’audiovisuel : une reconfiguration perpétuelle.....	34
2.1. Evolution des business models des médias « traditionnels »	34
2.1.1. Le cinéma au défi du siècle : un modèle bouleversé en profondeur	34
2.1.2. La relative stabilité des modèles économiques de la radio.....	37
2.1.3. Les chaînes de télévision face à l’enjeu de leur financement	38
2.1.4. La concentration du marché du cinéma et de la télévision	42
2.2. Comment la technologie permet de nouveaux entrants et transforme le marché	45
2.2.1. Du magnétoscope à la SVOD.....	46
2.2.2. Le bouleversement des technologies de « réception » des contenus	48
2.2.3. L’ère de l’immédiateté et de la nomadisation de la consommation.....	49
2.2.4. Les effets de réseau	51
2.3. Bouleversement de la production de contenus suite à l’irruption des plateformes	51
2.3.1. La nouvelle clientèle offre-t-elle de nouvelles opportunités aux producteurs en place ?	52
2.3.2. De simple diffuseur à producteur de contenus.....	53
2.3.3. Le suivisme versus l’innovation programmatique des plateformes.....	54
Partie 3 – Une nouvelle structuration du marché de l’audiovisuel : entre concurrence, alliances et régulation	59
3.1. Le nouvel écosystème de l’audiovisuel : partenariats et concurrence interne	59
3.1.1. La coopétition au sein d’un réseau d’acteurs	59
3.1.2. L’émergence d’un écosystème d’affaires.....	62
3.1.3. L’importance des réseaux de valeur : l’apparition des complémentaires	62
3.1.4. Les plateformes de vidéos par abonnement : concurrence interne aux écosystèmes et ubérisation	65
3.2. La réglementation et les normes : liberté sous contraintes de l’audiovisuel et nouvelles formes de concurrence	67
3.2.1. La chronologie des médias et son obsolescence à l’heure des plateformes.....	69
3.2.2. Une concurrence exacerbée à l’heure de la mesure des audiences	71
3.2.3. La concurrence mondialisée : développement des plateformes et émergence de nouveaux concurrents.....	74
3.2.4. La glocalisation : entre besoins de différenciation des plateformes et de massification des médias traditionnels.....	76
Conclusion	80
ANNEXE – Entretiens semi-directifs.....	83
BIBLIOGRAPHIE.....	96
WEBOGRAPHIE	98

Résumé

La mise en perspective des données empiriques sur les bouleversements actuels du marché de la diffusion des contenus médias avec les apports théoriques de l'analyse stratégique et une enquête qualitative menée à travers des entretiens semi-directifs auprès de professionnels des différents secteurs d'activité concernés m'a permis de dresser un état des lieux de la manière dont le marché de l'audiovisuel a réagi à l'arrivée des plateformes de vidéos à la demande par abonnement.

Au-delà, l'analyse des reconfigurations actuelles conduit à la fois à mieux comprendre les rapports de force à l'œuvre et leurs conséquences, mais également à anticiper les prochains changements à venir.

Les entreprises du secteur confrontées aux nouvelles formes de concurrence induites par l'émergence des services de vidéos en flux (plus communément nommés services de streaming) ont développé des rapports à la fois de concurrence et de partenariat. La construction de ces écosystèmes spécifiques a non seulement conduit à satisfaire de nouvelles formes de consommation plus individuelles et plus nomades, mais aussi à renforcer ces évolutions comportementales.

Ce sont finalement les produits, c'est-à-dire les contenus eux-mêmes, qui ont subi des transformations pour répondre aux injonctions paradoxales de la massification de l'offre et de la diversification de la demande.

L'équilibre de marché actuel est instable et devrait continuer dans l'avenir à évoluer en fonction des reconfigurations du secteur avec, en particulier, l'arrivée des réseaux sociaux sur ce marché où sont déjà présents les diffuseurs traditionnels de contenus et les acteurs plus récents incarnés par les plateformes.

Abstract

By putting empirical data on the current upheavals in the media content distribution market into perspective with the theoretical contributions of strategic analysis and a qualitative survey conducted through semi-structured interviews with professionals in the various sectors of activity concerned, I was able to draw up an inventory of the way the audiovisual market reacted to the arrival of Subscription Video On Demand (SVOD) services.

Beyond that, the current reconfigurations analysis leads to a better understanding of the power relations at work and their consequences. It also allows to anticipate upcoming changes.

Businesses in this sector, faced with the new forms of competition brought about by the streaming video services emergence have developed both competitive and partnership relationships that have contributed to the specific ecosystem construction. This has not only led to the satisfaction of new forms of consumption that are more individual and more mobile, but has also reinforced this behavioral evolution.

Finally, it is the products, i.e. the contents themselves, that have undergone transformations in order to respond to the paradoxical injunctions of the supply massification and the demand diversification.

The current market balance is unstable and should continue to evolve in the future as the sector reconfigures with, in particular, the arrival of social networks to this market where traditional content distributors and more recent players embodied by platforms are already present.

Introduction

A l'échelle de l'histoire, le vingtième siècle se caractérise par un progrès technologique inédit de par son accélération et son caractère global ayant entraîné des bouleversements considérables dans l'ordre mondial, qu'il s'agisse de déséquilibres géopolitiques, de la reconfiguration de la production et des échanges ou de l'organisation sociale et des modes de consommation.

Tous les secteurs d'activité traditionnels ont été impactés et de nouveaux se sont développés comme c'est le cas de l'audiovisuel qui désigne à la fois les matériels, les techniques et les méthodes d'information, de communication ou d'enseignement associant le son et l'image.

L'histoire de ce secteur se confond avec celles du cinéma, de la prise de son et de la télévision en englobant tous les documents/supports qui nécessitent un appareil de lecture (contrairement aux livres ou aux œuvres artistiques, par exemple). Une œuvre audiovisuelle peut ainsi être définie par son contenu (programme télévisé, documentaire, vidéoclip, ...) ou par la réglementation en vigueur dans un pays (Autorité publique française de régulation de la communication audiovisuelle et numérique) et peut être diffusée par différents types de canaux.

La consommation de l'information et du divertissement dans la société a ainsi été transformée à la fois quantitativement et qualitativement par le lancement des moyens de communication de masse, avec l'apparition du cinéma, puis de la radio et de la télévision.

Pour le cinéma, c'est *William Kennedy Laurie Dickson* associé à *Thomas Edison* qui inventèrent en 1891 les premiers procédés capables de filmer et de voir individuellement les premiers films. Puis, en 1892, c'est un Français, *Émile Reynaud*, qui diffuse sur grand écran un dessin animé. Mais si les frères *Lumière* sont considérés aux yeux de tous comme les précurseurs de cette nouvelle technologie, c'est parce que *Louis* et *Auguste* ont développé le premier projecteur, outil indispensable pour diffuser et qui a permis pour la première fois en 1895, le film (qui avait une durée d'à peine une minute) « *La Sortie de l'usine Lumière à Lyon* ». Pour résumer, toutes ces inventions ont été créées au fil des années et sont le fruit de plusieurs travaux qui, pouvant être considérés comme des produits complémentaires à l'innovation développée initialement par Edison dont la combinaison a permis de donner naissance au 7^{ème} art.

Il en va de même pour la radio, créée par un jeune Italien de 22 ans en 1895. *Guglielmo Marconi* rassemble 3 principales inventions :

- La création en laboratoire d'ondes électromagnétiques vers 1887 par *Heinrich Hertz* (qui a donné son nom aux ondes Hertziennes)
- Le transport des voix grâce à ces ondes par *Edouard Branly* en 1890
- Et enfin les antennes par *Alexandre Popov* en 1893.

Ce n'est que 20 ans plus tard, en 1913, qu'une première station de radio voit le jour, en Belgique, et diffuse régulièrement des contenus. Preuve que les moyens de communication prennent un rôle majeur dans la société, ce premier média radiophonique est par la suite saboté en août 1914 sur ordre du *Roi Albert* afin d'éviter que l'armée allemande n'en prenne le contrôle.¹ En France, nous avons fêté les 100 ans de la radio en décembre 2021, date anniversaire de la première émission destinée au public et émise depuis la Tour Eiffel à Paris. Étaient alors diffusés la météo du jour, de la musique, des informations et des poèmes.

Pour la télévision, les premiers brevets et théorisations sont réalisés à la fin du même siècle avec l'apparition en 1897 du tube cathodique, futur élément indispensable de la « télévision », dont le terme lui-même a été utilisé pour la première fois en 1900 lors de l'Exposition Universelle de Paris. Il faudra ensuite attendre un quart de siècle pour que l'appareil dépasse le stade de concept avant qu'un Écossais réalise en 1926 la première retransmission publique en direct de Londres. Les premières émissions télévisées seront par la suite diffusées en France à partir de 1935.

A leurs débuts, les diffusions et contenus ne sont pas très nombreux, et la technologie n'est pas encore démocratisée pour le grand public, les équipements étant un luxe pour bon nombre de personnes. Au fil du temps, les supports vont évoluer et devenir de plus en plus perfectionnés : la parole pour le cinéma, une diffusion continue pour la radio, l'apparition de la couleur à la télévision...

L'accès à la culture, longtemps réservé à une élite cultivée et lettrée, s'est démocratisé, dans un premier temps, grâce à la radio, puis au cinéma pour les populations urbaines. La généralisation de l'équipement des ménages en télévision a été la principale porte d'entrée de la culture dans les foyers. Le petit écran a été le vecteur d'une culture moins exigeante intellectuellement donc plus accessible, et a aussi contribué à populariser les compétitions sportives. Tous ces supports médias ont eu pour point commun de favoriser une consommation familiale de contenus audiovisuels.

Depuis le début du troisième millénaire, une nouvelle étape a été franchie avec l'avènement et l'adoption universelle d'internet, révolutionnant les modes de transmission et d'accès à l'information, et offrant des perspectives nouvelles à l'industrie audiovisuelle. L'audiovisuel représente aujourd'hui un vaste secteur qui comporte un ensemble d'activités formant une chaîne de valeur externe incluant de nombreuses entreprises avec une très grande diversité et de nombreux partenariats. C'est un système composé à la fois de la production des œuvres en référence directe à la notion d'industrie de contenus (immatériels) qui nécessite un ensemble de ressources (dont des ressources créatives et artistiques) pour obtenir une unité produite. Cette phase supporte donc directement un ensemble de coûts fixes peu substituables.

¹ rtbf.be/entreprise/article_1913-installation-d-une-station-radio-experimentale-dans-une-annexe-du-palais-royal-de-laeken?id=3378

En revanche, les supports de diffusion de masse (lorsqu'ils peuvent toucher de larges audiences) présentent les caractéristiques d'une activité s'inscrivant dans la loi des économies d'échelle notamment des chaînes de télévision, des producteurs de contenus audiovisuels avec de nombreuses entreprises qui sont liées à ces deux composantes (immatériel et support de diffusion) principales pour amener au téléspectateur ou à l'internaute les contenus audiovisuels.

L'importance et la massification du secteur de l'audiovisuel au sens large n'est cependant pas uniquement la conséquence de l'évolution technologique. Elle s'inscrit aussi dans un contexte historique avec une forte augmentation du pouvoir d'achat de la population durant la période des Trente Glorieuses et des évolutions sociétales traduites par une réduction du temps de travail et une démocratisation des loisirs.

Ainsi, au fil des décennies, des évolutions techniques ont pu voir le jour grâce à de nombreuses inventions qui ont permis une évolution du divertissement. Ce mémoire s'attachera à l'analyse de la dernière période en date, amorcée par la révolution digitale constituant un phénomène atypique de par son ampleur, sa rapidité et sa soudaineté. Ce phénomène a initialement surpris et mis en difficulté une partie des acteurs, victimes du paradoxe du « *paradoxe d'Icare* » (Miller, 1993), avant que l'apparition de nouveaux intervenants ne les obligent à s'adapter à ce contexte de l'ère du numérique.

L'émergence de la technologie « *internet* », et plus particulièrement sa diffusion massive, ont permis l'apparition de nouveaux modes de consommation délinéarisés de contenus audiovisuels, c'est-à-dire le passage d'une consommation « en direct » à une consommation différée ou à la demande. L'ancien téléspectateur peut alors devenir l'acteur de sa consommation, en choisissant ce qu'il veut regarder, quand il le veut et où il le veut avec le replay (ou catch-up), la vidéo à la demande par abonnement (SVOD) ou encore les services de diffusion « live ».

Cette délinéarisation a bien évidemment des conséquences sur le marché de la diffusion de contenus, mais aussi sur celui de la production. Elle est à l'origine de nouvelles modalités de mise à disposition des contenus multimédias avec deux modèles économiques dominants : d'un côté un financement via des redevances et/ou abonnements (médias publics, chaînes de télévision par abonnement, plateformes de vidéos à la demande, par exemple) et d'un autre côté un financement, souvent décrié, via la publicité comme l'ont privilégié les médias privés, accessibles par tous, dont elle constitue l'unique ressource.

Le premier de ces modèles économiques dépendant du nombre d'abonnés et non du financement des annonceurs leur permet une grande liberté dans la création artistique puisque les plateformes ne sont dépendantes ni de la publicité ni de l'audience d'un contenu, mais uniquement de la qualité globale du catalogue. Ainsi, elles n'ont pas à arbitrer une grille de programmes en fonction de l'audience potentielle et de l'attractivité que celle-ci exercera sur les annonceurs.

Dès lors, même des contenus dont on estime qu'ils feront une faible audience ou qui pourraient prêter à controverse peuvent néanmoins les intéresser car ils vont renforcer la taille et la qualité globale de l'offre voire même attirer de nouveaux clients.

Dans cette nouvelle configuration, chacun, pouvant devenir son propre programmeur, est aussi en capacité de devenir son propre producteur, ouvrant ce marché à une multitude de nouveaux entrants de tailles, d'ambitions et de succès divers, dont la viabilité est permise par cet adossement sur les recettes publicitaires facilité avec la délinéarisation qui rend possible un ciblage beaucoup plus précis que celui réalisé avec les médias traditionnels.

Les algorithmes utilisés permettent d'orienter les choix de consommation des abonnés et de leur suggérer des programmes qui semblent correspondre au mieux à leurs attentes. Grâce à cet outil, les plateformes espèrent fidéliser leurs clients par un phénomène de quasi-addiction aux types de contenus proposés. De plus, la consommation à la demande permet de visionner les contenus choisis à n'importe quel moment : ainsi il n'est plus nécessaire d'attendre la diffusion du prochain épisode, comme y étaient traditionnellement contraints les amateurs de séries depuis tant d'années. Chaque abonné peut désormais voir une série dans son intégralité en un temps restreint, voire même sans interruption s'il le souhaite : le phénomène de *binge-watching* est désormais bien connu des experts. Cette révolution du mode de consommation, permise par la technologie, impacte même les contenus proposés : en effet, le visionnage de l'épisode suivant pouvant s'enchaîner immédiatement, il est moins utile de soigner « l'effet suspense » (le « *cliffhanger* ») de la dernière scène de l'épisode précédent. Enfin, la facilité de visionnage des contenus est encore accentuée par la possibilité technique de poursuivre automatiquement la lecture sur un support différent, ce qui impose aux producteurs une nouvelle manière de susciter une forme d'addiction, d'attachement, du consommateur susceptible d'exercer un effet sur la définition même des contenus et favorisant ainsi une offre intégrée reposant à la fois sur le pan création de contenus et sur l'aspect mode d'accès.

Pour asseoir leur position sur le marché, les plateformes ont donc aussi eu recours à une stratégie d'intégration en amont : jusqu'alors simples diffuseurs de programmes, elles sont devenues producteurs de contenus et aujourd'hui acteurs majeurs de l'industrie cinématographique, position que la reconnaissance « institutionnelle » du milieu n'a fait que renforcer. En effet, les grands acteurs n'hésitent plus à tourner dans des programmes exclusifs des plateformes et, même, des œuvres produites par les plateformes concourent désormais dans les plus grands festivals et sont mêmes récompensées dans les cérémonies annuelles (*Oscar, Emmy Awards...*).

Depuis sa naissance, le marché audiovisuel est en perpétuelle évolution du fait de l'introduction de nouvelles technologies. Celles-ci permettent à tout un chacun de devenir lui-même producteur de contenus : on ne compte plus le nombre de personnalités vivant désormais de leurs propres contenus diffusés en ligne... ni, plus encore, le nombre d'anonymes qui souhaiteraient en faire autant.

Ainsi, il n'est pas improbable de voir les entreprises supports de ces diffusions vouloir bientôt entrer sur le marché de l'audiovisuel : qui peut dire que *YouTube*, *Facebook* ou autres ne proposeront pas bientôt un contenu professionnel au contenu amateur déjà disponible ? Certes il paraît indélicat de comparer une œuvre artistique d'un réalisateur reconnu avec un court récit de vie quotidienne d'un inconnu, et pourtant le support de diffusion sera peut-être bientôt le même. Au consommateur de construire lui-même sa propre échelle de valeur, même si le risque d'une dilution de la hiérarchie culturelle pointe sous cette évolution peut-être à venir.

Une autre conséquence directe de la délinéarisation de la consommation est la rupture majeure qu'elle provoque en permettant, et même incitant, à une individualisation de celle-ci. Individualisation, mais aussi « nomadisation » de l'accès à la culture puisqu'il n'est plus obligatoire de se rendre dans des salles de spectacle, d'être à son domicile voire dans son véhicule (pour la radio) pour consommer des contenus audiovisuels, mais que ceux-ci sont désormais « à portée de clic » et accessibles depuis tout ordinateur portable ou smartphone connecté.

Même si les conditions et les formes de son développement peuvent être sujettes à des questionnements de fonds, internet permet un accès considérablement accru à la culture : ainsi, 80% du trafic internet en 2019 était consacré au visionnage de vidéos. Ce chiffre est si important qu'il peut poser des soucis de débit. A titre d'exemple, le lancement de *Disney+* a été retardé de peur de provoquer une saturation du réseau.

Face à tant d'évolutions récentes, que l'avenir conduira peut-être à qualifier de « révolution » au sens où certains modes de consommation de contenus audiovisuels, hier habituels, seront alors révolus, ce mémoire s'attache à mesurer la pertinence du concept « d'innovation disruptive » développé par *C. Christensen (1995)* et « popularisé » depuis une dizaine d'années, qu'il définit comme « *un processus par lequel un produit ou un service prend d'abord racine dans des applications simples au bas d'un marché – généralement en étant moins coûteux et plus accessible – puis monte en gamme sans relâche, remplaçant finalement les concurrents établis* », afin d'analyser la reconfiguration en profondeur du secteur audiovisuel.

Cette approche appréhende une technologie de rupture comme étant une innovation technologique qui porte sur un produit ou un service et qui finit par remplacer une technologie dominante sur un marché bien qu'elle soit non seulement radicalement différente mais souvent moins performante à l'origine si on la considère à l'aide des critères traditionnels de mesure. Comme nous aurons à cœur de le montrer au fil de ce mémoire, les nouveaux modes de consommation de contenus audiovisuels en plein essor utilisent des supports techniques pourtant à juste raison considérés comme moins ergonomiques que les supports traditionnels : qui peut nier qu'il ne semble pas spontanément plus convivial et agréable de regarder un film, un match, une série, confortablement installé devant un écran de télévision qu'isolé devant celui d'un ordinateur, d'une tablette tactile ou même, plus petit encore, celui d'un smartphone ?

Dès lors, les acteurs en place, qu'ils n'aient pas cru à cette évolution ou qu'ils l'aient négligée par inertie, se sont fait déborder par de nouveaux entrants. Ce phénomène n'est pas nouveau et les innovations jugées peu crédibles sont souvent celles qui submergent les acteurs en place (numérique contre argentique, pour ne citer qu'un exemple) (*D. Miller, 1993*).

Néanmoins, l'application de ce concept de disruption pour le marché de l'audiovisuel peut être questionnée, car la segmentation du marché telle qu'elle se dessine permet d'imaginer que les modes et les supports « traditionnels » (même si nous ne faisons référence qu'à des techniques et des marchés apparus au cours du vingtième siècle) de la consommation audiovisuelle subsistent dans une forme de coexistence plus ou moins spécifique. Rien ne permet d'affirmer avec certitude que la vidéo à la demande par abonnement éteindra définitivement la télévision classique, pas plus que celle-ci n'a fait disparaître la radio ou le cinéma, ni que ce dernier n'a fait disparaître le théâtre. De nombreux scénarios sont en effet possible dans les années à venir et nous pouvons par exemple émettre l'hypothèse d'une disruption « T+2 » (vidéos à la demande par abonnement) qui viendra condamner l'innovation « T » (cinéma) alors que la « T+1 » (télévision) l'avait finalement plutôt renforcée.

Quoi qu'il en soit, internet constitue bien une technologie de rupture puisqu'elle survient et prend une part prépondérante sur un marché déjà existant en occupant une fonction que la technologie traditionnelle n'assurait pas, et en augmentant progressivement les parts de marché des entreprises qui déploient ce support au fur et à mesure que les performances s'améliorent. Cela ira-t-il jusqu'à remplacer les acteurs déjà établis sur le marché ? Rien n'est moins sûr.

En effet, cette technologie ne suffit pas en elle-même pour être qualifiée d'innovation de rupture. En revanche, elle rend possible l'élaboration de nouvelles offres qui pourront satisfaire les besoins d'un segment particulier de clients, même si ceux-ci ne sont pas exprimés, voire si ce besoin n'est pas préexistant et doit être suscité pour aboutir à la constitution d'un nouvel écosystème. L'exemple du smartphone est ainsi édifiant : jugé initialement médiocre téléphone face au *BlackBerry* (pas de clavier, pas de compatibilité 3G ...), l'*iPhone* a pu être produit à coûts réduits, gagner ainsi des parts de marché, proposer des fonctionnalités améliorées... jusqu'à rapidement établir le smartphone comme le standard du marché. L'exemple n'est pas pris au hasard puisque ce support technique est le vecteur de la diffusion des contenus audiovisuels.

Or, une évolution remarquable du marché de l'audiovisuel est la capacité que peut désormais avoir une seule entreprise d'occuper tous les stades de la filière : de la production de contenus jusqu'à leur diffusion, transformant ainsi les modes de production en même temps que les modes de consommation, caractéristique d'une innovation que *J. Schumpeter (1942)* qualifiait de radicale et susceptible d'entraîner un processus de destruction créatrice.

Bien que globale, cette évolution du marché de l'audiovisuel ne se fait pas à un rythme identique à travers le monde. Les habitudes de consommation, les cultures nationales, les réglementations en vigueur, la vitesse de diffusion des technologies ou encore le pouvoir d'achat ont autant de facteurs spécifiques. Dans ce mémoire, nous nous attacherons à analyser la dimension française de cet événement universel. En 2021 en France, 93% des ménages (comptant au moins une personne âgée de 16 à 74 ans) ont accès à l'internet selon une étude de l'INSEE², ce qui situe l'hexagone légèrement au-dessus de la moyenne de l'Union Européenne (92%) – la moyenne mondiale n'étant que de deux tiers.

Ainsi, le marché français présente de nombreuses spécificités auxquelles nous allons nous consacrer tout au long du mémoire. En particulier, la réglementation est très spécifique et plus exigeante qu'ailleurs. Quant aux acteurs du marché, il est essentiel de relever qu'une entreprise nationale (contrairement aux pays voisins) est en capacité de jouer un rôle majeur dans le paysage : le groupe *Canal+* qui est, grâce à sa plateforme « *myCANAL* », devenu un concurrent majeur des géants du secteur sur le marché français, mais aussi dans d'autres pays.

Marché protégé par une réglementation stricte, l'audiovisuel français subit de plein fouet la capacité des concurrents nord-américains à entrer sur le marché en contournant les règles protectionnistes via des serveurs situés à l'étranger. Cet état de fait est permis par la technologie internet qui rend difficile le contrôle et la coercition sur les contenus diffusés à l'intérieur de l'hexagone. Alors, *Disney+*, *Amazon Prime Video* ou, bien sûr *Netflix* intensifient leur conquête du marché français par une stratégie de « glocalisation » (*Robertson, 1992*) de l'offre et cet affranchissement de la régulation en vigueur.

La capacité des plateformes de *SVOD* à séduire le marché français est indéniable. Pourtant, longtemps les experts se sont montrés prudents considérant qu'elles auraient des difficultés à percer fortement pour deux raisons principales : la législation (qui impose une chronologie des médias défavorable à leur offre) et des catalogues proposant peu de créations originales françaises. Pour prendre l'exemple de *Netflix*, au-delà du catalogue restreint de ces créations, l'échec de la série « *Marseille* » qui devait être le produit d'appel d'une offre locale aurait pu conduire à peser sur l'image de cette plateforme et à limiter son attractivité. Sans doute le phénomène du « multi-abonnement » d'un grand nombre de consommateurs limite cet écueil. En effet, l'abonné lambda qui dispose d'un abonnement *Netflix* et d'un abonnement *myCANAL* sera peu sensible à la relative discrétion de l'offre française sur *Netflix* (même s'il ne faut pas négliger le succès récent de certaines séries telles « *Lupin* ») puisque, s'il le souhaite, il pourra bénéficier d'une offre « française » abondante sur *myCANAL*. Ajoutons que les accords entre plateformes facilitent la souscription d'abonnements simultanés : il est proposé aux clients de *Canal+* de souscrire à *Netflix* et à *Disney+*.

² insee.fr/fr/statistiques/2385835

Ainsi, la concurrence sur ce marché n'est pas exclusive et, même, il semble que la présence de plusieurs acteurs renforce les positions de chacun grâce aux partenariats qu'ils ont pu conclure pour valoriser la perception de leurs offres comme étant des produits complémentaires.

De ces constats initiaux découle la problématique qui sera traitée dans ce mémoire, à savoir **« Comment l'innovation technologique et l'arrivée consécutive des plateformes de vidéos à la demande par abonnement modifient en profondeur le marché français de l'audiovisuel »**.

L'originalité de ce travail repose sur le croisement systématique de données empiriques collectées à travers une enquête documentaire réalisée principalement via les supports numériques, avec les enseignements théoriques de stratégie et les matériaux de nature qualitative collectés dans le cadre d'entretiens semi-directifs menés avec des profils diversifiés de professionnels de ce secteur d'activité.

Une première partie sera consacrée au rappel des principaux concepts théoriques utilisés et à la pertinence de la mobilisation des notions d'innovation technologique et de disruption pour étudier les bouleversements intervenus dans le secteur de l'audiovisuel depuis le début du XXI^{ème} siècle ainsi que les stratégies mises en place par les nouveaux entrants pour ne pas entrer frontalement en concurrence avec les acteurs historiques.

Une deuxième partie permettra d'affiner l'analyse des nouveaux modèles économiques engendrés par cette évolution du secteur des médias et des types de produits diffusés.

Enfin, dans une dernière partie, seront abordées les spécificités nouvelles des structures de marché qui sont encore en cours de développement aujourd'hui et dont la particularité consiste à faire coexister des relations de concurrence et de partenariat, justifiant ainsi deux niveaux d'analyse concurrentielle, l'un interne aux divers acteurs concernés et l'autre externe, sur un marché mondialisé.

Partie 1 – La reconfiguration du secteur de l’audiovisuel : une explication théorique des stratégies concurrentielles à l’œuvre

L’analyse des stratégies d’entreprises que l’on date le plus souvent des travaux réalisés par le *BCG (Boston Consulting Group)* et en particulier *M. Porter*³ a initialement permis d’étudier la manière dont l’environnement concurrentiel influençait les entreprises et devait être pris en compte lors de l’élaboration de leurs stratégies. Progressivement cette approche s’est enrichie, en particulier, en considérant la possibilité des entreprises de rétroagir sur leur environnement afin de le modifier⁴.

1.1. Les théories de l’innovation : prise en compte de la dynamique concurrentielle

Les premières analyses développées par *M. Porter* étaient réalisées dans un cadre statique. La prise en compte des innovations permet d’introduire une dynamique dans cette approche.

1.1.1. Une mise à jour de l’analyse concurrentielle de *M. Porter* à l’heure du digital

Pour mémoire, de manière très synthétique, l’analyse stratégique appliquée aux entreprises est dominée depuis les années 80 par le modèle développé par *M. Porter* qui repose sur l’identification des *Facteurs Clés de Succès (FCS)*⁵, la capacité à les transformer en avantage concurrentiel au sein de *Domaines d’Activités Stratégiques (DAS)*⁶ où s’expriment des forces concurrentielles dans un environnement donné.

M. Porter distingue six forces définissant l’intensité concurrentielle du marché : le pouvoir de négociation des clients, celui des fournisseurs, l’intensité de la concurrence intra-sectorielle, la menace de produits de substitution, l’action des pouvoirs publics et le risque de nouveaux entrants.

La situation effective de l’entreprise au sein du marché et l’intensité affectée à chacun de ces facteurs sont la résultante de la confrontation avec les caractéristiques de l’entreprise elle-même : le lien qualitatif entre l’input et l’output, la capacité à se différencier, le poids que pèse l’entreprise dans la structure de coûts de ses clients et les coûts de « remplacement » (soit le coût du changement de fournisseur).

³ Porter, M.E., 2008, *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, *Harvard Business Review*, 2, vol. 86, n° 1, p. 78-93

⁴ Porter, M.E., 1979, *How Competitive Forces Shape Strategy*, *Harvard Business Review*, 57, pages 137-145

⁵ Ensemble des facteurs, des caractéristiques ou compétences que doit posséder une entreprise pour être compétitive dans un marché.

⁶ Entités autonomes regroupant l’ensemble des activités pour lesquelles les facteurs clés de succès sont identiques, qui mobilisent des ressources et des compétences communes et interviennent sur un marché spécifique.

Une fois ces forces concurrentielles identifiées, les entreprises, sur chacun de leurs domaines d'activités, vont conduire une stratégie visant à leur assurer un avantage compétitif durable. *M. Porter* distingue alors deux types d'avantages concurrentiels et trois stratégies possibles selon la cible visée :

- Si la cible est l'ensemble du marché, alors l'entreprise va privilégier une stratégie de domination par les coûts à condition que le facteur clé de succès décisif soit le prix ;
- La même cible la poussera à choisir une stratégie de différenciation si la concurrence se fait essentiellement hors-coûts ;
- Si la cible est spécifique, la segmentation amènera à privilégier une stratégie de focalisation.

Autrement dit, la stratégie concurrentielle « *porterienne* » consiste à choisir une cible, définir un (ou des) avantage(s) concurrentiel(s) durable(s) et en faire découler une stratégie de positionnement sur le marché concerné.

Ainsi, le modèle originel de *Porter* est une analyse et une explication du comportement des entreprises sur un marché donné ; il faut décrypter les règles de l'industrie et identifier les facteurs clés de succès. Dans ce cadre, l'entreprise qui « jouera le mieux » aura gagné : la stratégie serait donc un art de l'adaptation ou de l'optimisation au sein d'un espace concurrentiel préexistant. Les entreprises sont ici considérées comme étant « *rule-takers* ».

Or, la prise en compte de la capacité à exploiter les innovations permet de faire émerger de nouveaux modèles concurrentiels, en particulier dans l'audiovisuel avec le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), est susceptible de conduire à une modification des règles du jeu sur le marché.

Ainsi, *M. E. Porter* lui-même a contribué à mettre à jour sa théorie en 2014⁷. Internet transforme le paysage concurrentiel notamment par l'émergence des plateformes digitales reliées à internet. Ce chamboulement impacte évidemment le secteur de l'audiovisuel avec l'apparition d'une technologie permettant de fournir une offre à la demande, c'est-à-dire d'individualiser l'offre plutôt que de cantonner le consommateur à des grilles de programmes ou de projections « collectives ».

Cela modifie :

- La hiérarchie des compétences et des savoir-faire,
- La perception par les consommateurs des usages et des fonctionnalités essentielles,
- Les stratégies de différenciation,
- Le choix des *business models*,
- voire la définition même du secteur d'activité.

⁷ Porter, ME et Heppelmann, JE, 2014, Comment les produits intelligents et connectés transforment la concurrence. *Harvard Business Review*, 92, 64-88

M. Porter bascule ainsi d'une vision défensive de la concurrence (où les entreprises cherchent à améliorer leur rentabilité en se protégeant des forces concurrentielles) à une vision offensive (où les entreprises doivent remettre en cause radicalement leur stratégie, mais se heurtent à des barrières à la mobilité).

M. Porter pronostique trois tendances majeures : la consolidation des marchés, la convergence entre des marchés distincts et l'arrivée de nouveaux entrants.

Ces anticipations correspondent de mieux en mieux à l'évolution du secteur de l'audiovisuel. D'évidence, nous pouvons d'ores et déjà affirmer que la convergence des marchés est une réalité (ne citons comme exemple que l'intégration croissante de la production et de la diffusion de contenus) et que l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché de l'audiovisuel a été permise grâce à la technologie internet. Ainsi en est-il des plateformes de vidéos à la demande par abonnement telles *Netflix*, *Prime Video*, *Disney+* ou encore le français *Canal+* qui mise désormais sur les contenus délinéarisés via sa plateforme *myCANAL*.

1.1.2. Comment l'innovation bouleverse les marchés : un retour vers Schumpeter

Cette vision modernisée de la stratégie d'entreprise défendue par *M. Porter* est en phase avec une approche plus macroéconomique sur la dynamique de l'économie. Celle-ci s'entretient essentiellement par le progrès technique et l'innovation, processus discontinu qui favorise l'apparition de cycles économiques plus ou moins expansionnistes.

Mais l'innovation ne peut pas être réduite à un phénomène « *one shot* ». L'innovation « radicale » du début du cycle, entraîne des innovations incrémentales en cours de cycle puis de nature uniquement procédurale en fin de cycle.

Ce mécanisme n'est pas sans rappeler la théorie de *J. Schumpeter*⁸ : un entrepreneur « *reboote* » le système par la « *destruction créatrice* ». Un entrepreneur « *schumpetérien* » s'identifie à sa capacité à changer les règles, provoquer des ruptures, tenter de bouleverser le marché et de balayer les forces en présence.

Ce processus va se dérouler en plusieurs phases comme le met en évidence le cycle de vie de l'innovation théorisé par *E. Rodgers* dès 1962⁹.

⁸ *Schumpeter J., 1939, Business Cycles: A Theoretical, Historical, And Statistical Analysis of the Capitalist Process, Martino Fine Books, 1128 pages*

⁹ *Rogers E.M., 1962, Diffusion of Innovations, Free Press of Glencoe, 367 pages*

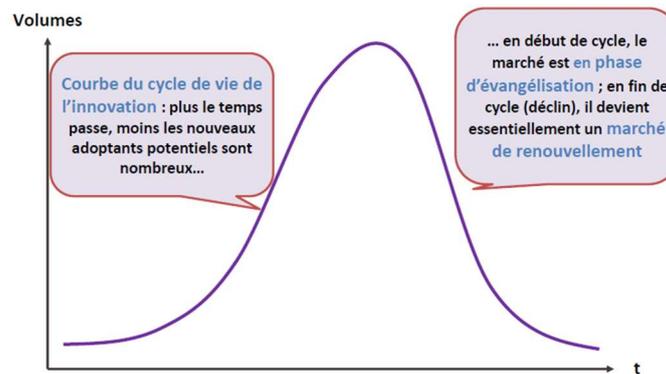
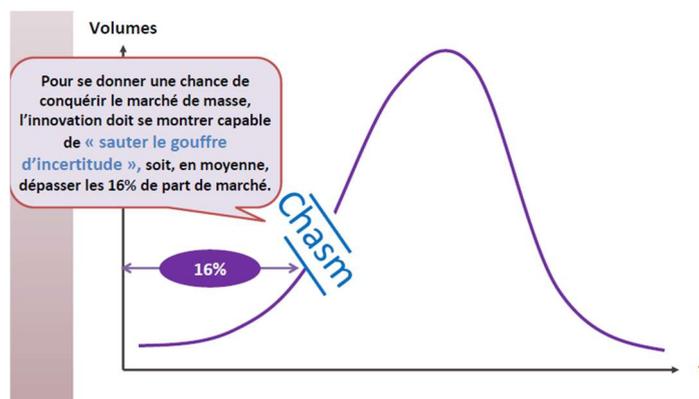


Schéma du cycle de vie de l'innovation de E. Rodgers – Graphique extrait du cours de J. Pillot

Toutefois, innover n'est pas une garantie de succès. Une innovation doit « rencontrer le marché », c'est-à-dire que l'entreprise qui la porte doit conquérir une part de marché suffisante pour couvrir ses charges fixes puis pouvoir dégager des bénéfices. Un cap doit être franchi : c'est ce que G.A. Moore (2008) nomme le « chasm » ou gouffre d'incertitude¹⁰.

1.1.3. Innover et franchir le « chasm » pour les plateformes

E. Rodgers et G. Moore observent donc qu'innover n'est nullement une garantie automatique de succès : c'est l'adoption par les consommateurs de la nouveauté offerte qui pourra entraîner le succès d'une innovation. La nouvelle offre de se traduira par une valeur économique supplémentaire que si elle rencontre une demande. Cette adoption ne doit pas se cantonner à une frange marginale du marché sous peine de conduire à l'échec notamment du fait de l'incapacité à couvrir les frais fixes engendrés par les efforts de recherche et de développement et ceux liés aux premiers investissements. Ainsi, seul le franchissement du « chasm » décrit graphiquement ci-dessous peut déboucher sur les résultats espérés.



Le « chasm » selon G. Moore – Graphique extrait du cours de J. Pillot

¹⁰ Moore, G.A., 2006, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*, Collins Business Essentials, 256 pages

Selon les marchés, le « *chasm* » peut être évalué en parts de marché (seuil fixé à une moyenne de 16% après observation de marchés divers), ou en taux de pénétration du marché (pourcentage de clients adoptant la nouvelle offre).

Ce concept de « *chasm* » n'est pas réservé aux marchés existants. Une innovation peut entraîner une révolution sur un marché ou la création d'un nouveau marché. Dans ce cas, le gouffre d'incertitude existe également : le franchir revient à convaincre un nombre suffisant de premiers clients pour que l'innovation commence à se répandre et ainsi attirer une clientèle abondante.

Ainsi, toujours selon ces auteurs, l'innovation suit un cycle de vie qui correspond à sa diffusion.

- Le début du cycle est pour l'essentiel « *techno-push* » : l'offre est déterminante et tire le marché grâce aux propositions radicales des entreprises innovantes qui cherchent à attirer les clients ayant un profil innovateur ou de primo-adoptant (c'est-à-dire des personnes généralement attirées par la nouveauté et la volonté d'avoir « *le produit dernier cri* »).
- Une fois cette pénétration suffisante (de l'ordre d'un sixième des consommateurs potentiels), l'heure est venue d'entrer dans une phase de croissance autour de cette innovation qui s'est désormais imposée au marché. De l'innovation radicale initiale, on passe à des innovations incrémentales destinées à faciliter la conquête d'un marché de masse, mais aussi à se distinguer des concurrents ou des entrants potentiels qui seront inévitables.
- Enfin, la fin du cycle est marquée par l'entrée sur le marché des « *traînants* » et le simple renouvellement naturel des équipements pour les autres. Ainsi, la politique d'innovation des entreprises en place va se concentrer sur les processus de production afin de viser une baisse des coûts.

Si l'on suit le cycle de l'innovation ainsi décrit, cela signifie que l'on observe aussi l'enchaînement de trois stratégies : à celle de rupture succèdent celle de la différenciation puis celle de la domination par les coûts.

1.2. L'audiovisuel du début du XXIème siècle : innovation technologique et disruption

Le terme générique d'innovation recouvre plusieurs réalités dont les incidences sur les stratégies des entreprises vont être très différentes et susceptibles d'entraîner ou pas un changement des « *règles du jeu* ».

1.2.1. Du concept d'innovation de rupture à celui de disruption

C. Christensen explique en 1997 qu'une technologie de rupture¹¹ (dite aussi rupture d'innovation ou technologique ou encore innovation radicale) porte sur un produit ou un service qui finit par remplacer une technologie dominante sur un marché.

Une technologie de rupture survient et domine un marché déjà existant soit en remplissant une fonction que la technologie traditionnelle ne pouvait pas satisfaire pour une application particulière (comme ce fut le cas des petites disquettes initialement plus chères et de capacité réduite développées pour les ordinateurs portables) ou bien en augmentant progressivement les parts de marché, au fur et à mesure que les performances augmentent, jusqu'à remplacer les produits qui étaient établis sur le marché (comme ce fut le cas avec la photographie numérique).

La disparition de la technologie existante pourra se faire même si la technologie de rupture est radicalement différente (cas de la photographie numérique) et, souvent, moins performante à l'origine (cas des disquettes 7 pouces), selon les critères traditionnels de mesure. Dans ce type de configuration, les acteurs en place peuvent considérer qu'il ne s'agit pas d'une opportunité à saisir et ne pas l'adopter, laissant la place vacante pour de nouveaux intervenants. Or, les innovations jugées peu crédibles sont souvent celles qui submergent les acteurs en place (numérique contre argentique, par exemple).

C'est le « *paradoxe d'Icare* ». Ce concept managérial fait référence au héros légendaire éponyme dans la mythologie grecque, dont l'histoire raconte qu'il aurait volé si haut et si près du soleil que la chaleur aurait fait fondre la cire qui retenait ses ailes, le précipitant inéluctablement vers la mort. En stratégie d'entreprise, la métaphore s'applique à des organisations qui, du fait même de leur succès, ne parviennent pas à sortir de leur paradigme initial, fortes de la supériorité supposée de celui-ci, et qui les font alors passer à côté d'innovations disruptives les conduisant tout droit à leur perte.

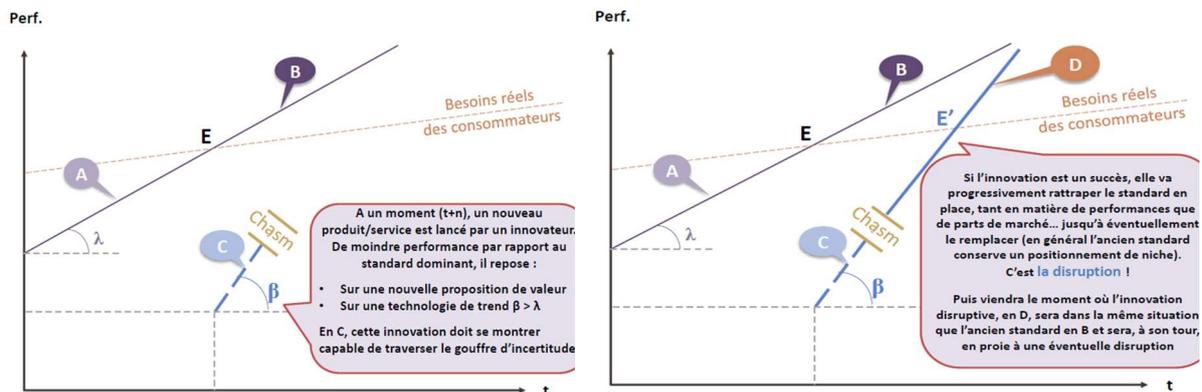
Cette théorie, formulée par D. Miller (1992)¹², peut être illustrée par de nombreux exemples tels, entre autres, que *Polaroid*, *Commodore*, *Chrysler* ou encore *BlackBerry* en 2013, qui semble être la dernière victime en date de cette forme d'aveuglement stratégique, avec la fin de vie de ses smartphones historiques devenus inutilisables depuis le 4 janvier 2022.

Ce mémoire tentera de déterminer si les acteurs historiques du secteur des médias n'ont pas été soumis à un manque de discernement de ce type, lors de l'apparition des plateformes de SVOD.

¹¹ Christensen C., 1997, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press, 288 pages

¹² Miller D., 1992, *Le paradoxe d'Icare : comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, ISKA, 370 pages

Lorsque l'innovateur lance une nouvelle offre, celle-ci peut être jugée de moindre performance par rapport au standard du marché, mais avec un potentiel supérieur de création de valeur nouvelle. Dit autrement, si on pose β le taux de croissance de la demande pour le nouveau produit et λ celui du produit préexistant, alors la situation décrite correspond au cas où $\beta > \lambda$. Mais, pour conquérir le marché, cette innovation doit d'abord franchir le fameux « gouffre d'incertitude » décrit précédemment.



Gouffre d'incertitude de J. Moore – Graphique extrait du cours de J. Pillot

Sur le deuxième schéma, le succès se dessine et l'innovation va progressivement rattraper le standard en place voire le remplacer, jusqu'au jour où elle sera elle-même victime d'une disruption. Il convient aussi d'observer que la rupture peut être complète ; dans ce cas la nouvelle offre devient l'offre de référence. Elle peut aussi être partielle et, dans ce cas, cohabitent alors deux offres (par exemple les vols « *low cost* » et les vols « *classiques* »). Les anciens standards qui ne disparaissent pas peuvent aussi conserver un positionnement de niche.

Cet enchaînement illustre la dynamique d'une innovation disruptive. Idéale sur le papier, cette configuration devrait ainsi inciter l'ensemble des entreprises à rechercher la rupture. Or, dans la réalité, peu le font pour de multiples raisons que Christensen (1997) lui-même analyse dans son ouvrage justement intitulé « *Le dilemme de l'innovateur* ». Les grandes entreprises sont souvent peu innovantes en termes de *business model* et peinent à en changer car il existe des barrières à l'innovation :

- Des ressources disponibles trop spécifiques et difficilement redéployables,
- La résistance des *stakeholders*,
- La peur de la baisse de performance,
- Des barrières « cognitives » qui incite à continuer à s'appuyer sur les recettes jusqu'à là gagnantes du secteur.

Il peut même arriver que de grandes entreprises identifient des ruptures de marchés, mais les ignorent ou les combattent car elles jugent cette innovation intéressante, mais marginale ou incapable de dissuader de nouveaux entrants. Parfois même, elles estiment que cette innovation est en contradiction avec leur *business model* et leurs orientations stratégiques actuelles.

Or, pour innover, il faut :

- Anticiper le changement de modèle,
- Sortir des schémas mentaux dominants (recruter des dirigeants venant d'autres secteurs, par exemple),
- Gérer la transition (reconversion des actifs, transition en termes d'indicateurs, ...),
- voire tester localement puis diffuser (expériences à l'échelle d'un service, d'une *business unit* ou d'un pays).

Ainsi, la création de nouveaux *business models* provient le plus souvent de PME détenant des parts de marché marginales, parfois en grandes difficultés, ou de nouveaux entrants (entrepreneurs ou grandes entreprises arrivant d'un autre secteur d'activité).

Internet est évidemment un bouleversement fondamental dans l'histoire de l'humanité transformant en quelques années seulement les modes de communication, l'organisation du travail et ainsi les comportements individuels, les relations interpersonnelles ou entre organisations et évidemment les marchés.

La question se pose donc de savoir si l'arrivée de cette nouvelle technologie peut être considérée comme une innovation de rupture dans le secteur d'activité spécifique qu'est l'audiovisuel dont les modes de diffusion ont, bien évidemment été impactés par le web.

1.2.2. Un cas de disruption avec l'émergence des plateformes de vidéos à la demande par abonnement et l'individualisation des écrans

Les transformations sont évidentes à constater dans le secteur de l'audiovisuel avec l'émergence synchrone des plateformes de vidéos à la demande par abonnement (en anglais « *Subscription Video On Demand* », plus communément dénommées *SVOD*) et celle des écrans individuels.

C. Christensen (1997) insiste sur le fait qu'une disruption se caractérise non seulement par son caractère innovant radical, mais aussi par une offre semblant moins performante que l'offre existante selon les critères de jugement du moment.

Il semble donc que la coexistence d'une offre « *consommable à la demande* » et de la possibilité d'en profiter individuellement constitue une disruption sur le marché de l'audiovisuel.

Sur le marché étudié, les constats sont, en effet, une parfaite illustration de cette démonstration.

- Techniquement, la massification de la consommation de contenus proposés par les *SVOD* suppose l'utilisation d'écrans individuels. Or, les performances offertes par les smartphones ou les écrans d'ordinateurs sont souvent de moindre qualité que celles d'un téléviseur, en particulier s'agissant de la taille de l'écran ou même de la définition de l'image et de la qualité du son.
- Sociologiquement, la nécessité de recourir à un abonnement complexifie l'accès aux contenus et en renchérit le coût, il entraîne aussi souvent un affaissement du caractère convivial ou familial de la consommation de produits audiovisuels, et fait perdre le « plaisir » (ou la « torture ») de l'attente du programme que l'on souhaite regarder.

Néanmoins, ces verrous ont sauté et les plateformes sont entrées en force sur le marché de l'audiovisuel, ne cessant de voir le nombre de leurs abonnés croître.

Internet a révolutionné le marché de l'audiovisuel et entraîné une reconfiguration inédite du secteur, tant par son ampleur que par sa rapidité.

Le champ de la concurrence, jusque-là circonscrit aux entreprises de médias « traditionnelles », s'est élargi à de nouveaux entrants puissants et de dimension internationale qui, d'abord motivés par le marché de la vidéo à la demande, sont aussi devenus des acteurs incontournables du marché de l'audiovisuel en général. Toutefois, une spécificité de ce marché est que la disruption n'entraîne pas la disparition des supports anciens, même si ceux-ci sont confrontés à des difficultés croissantes : chute d'audience pour la télévision « classique » et chute de la fréquentation des salles de cinéma.

1.2.3. L'effet de la disruption sur les salles de cinéma

Une étude commandée par l'*Association Française des Cinémas d'Art et Essai (AFCAE)* montre la capacité disruptive des plateformes de vidéos à distance par abonnement en mesurant leur impact sur la fréquentation des salles de cinéma.

Sur la période du 31 mars au 5 avril 2022, l'*IFOP* a interrogé 2 000 individus âgés de 15 ans minimum censés être représentatifs de la diversité de la population française. Les chiffres semblent éloquentes.

Seulement 32% d'entre eux iraient au moins une fois par mois au cinéma, contre 39% en moyenne moins d'une fois par an. 68% des interrogés sont spectateurs occasionnels ou non spectateurs.

A contrario, 62% seraient abonnés à des offres de streaming à la demande ou à des chaînes payantes, l'un n'étant pas exclusif de l'autre puisque 13% cumulent les deux, avec 20% d'abonnés à une ou plusieurs chaînes de télévision payantes et 55% à au moins une offre de vidéos à la demande et à une télévision payante (en moyenne 1,2 abonnements par abonné).

25% des sondés indiquent que l'un des avantages principaux est d'éviter de se déplacer au cinéma. Si cet item ne figure que dans les derniers éléments de motivation pour prendre un abonnement, ce taux est toutefois essentiel pour le secteur des salles de cinéma puisque, avec près de 50% de la population ayant accès à un abonnement, on peut extrapoler que près d'une personne sur 8 s'éloignerait des salles de cinéma par arbitrage en faveur de la consommation de contenus en ligne.

D'ailleurs, l'étude de l'*IFOP* confirme la tendance puisque, depuis qu'ils ont adhéré à un service de vidéos par abonnement, ce sont effectivement 12% des sondés qui indiquent ne plus aller au cinéma. Tendance aggravée par les 29% qui ont réduit leur consommation de films en salles, alors que seulement 5% l'ont augmentée (54% déclarant ne pas avoir changé le rythme de leur fréquentation des salles obscures).

Bien entendu, ces chiffres subissent l'effet de la crise sanitaire. Sans doute est-ce précoce d'en tirer des perspectives définitives et d'éliminer l'hypothèse d'un phénomène ponctuel d'adaptation aux circonstances. Toutefois il est probable que de nouvelles habitudes aient été prises, et qui dit « habitude », suppose une tendance durable.

Deux statistiques concernant les salles de cinéma témoignent d'ailleurs en faveur de cette évolution probable :

- Les chiffres de fréquentation sont en berne malgré la fin des restrictions sanitaires,
- Les difficultés ne sont pas récentes et précèdent la crise du début des années 2020.

D'autre part, l'offre cinématographique s'est reconfigurée ces derniers mois : la sortie de films en exclusivité sur les plateformes est une nouveauté et une source de difficulté stratégique majeure pour les opérateurs de salles de cinéma. Enfin, et nous aurons l'occasion d'y revenir au cours de ce mémoire, l'évolution de la chronologie des médias (avec le raccourcissement des délais pour visionner des films hors salles obscures) plaide en défaveur de ces dernières.

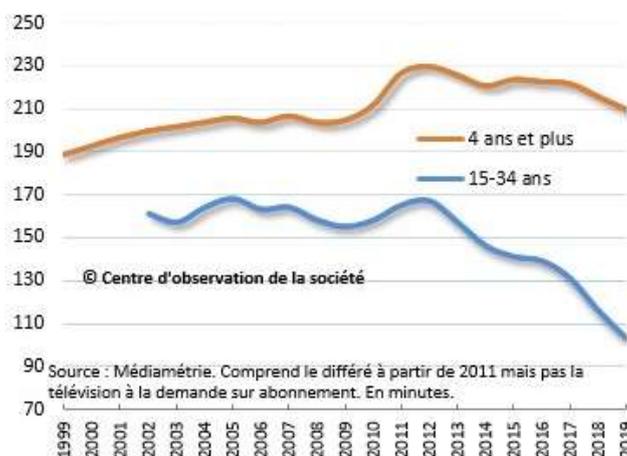
1.2.4. L'effet de la disruption sur les audiences de la télévision linéaire

Face à l'émergence de cette nouvelle consommation, les médias traditionnels semblent être en difficulté pour conserver leur audience et lutter « contre » ces nouveaux écrans et les stratégies mises en place par les différents acteurs.

Concernant la télévision, deux phénomènes alarmants sont à noter : la réduction du temps passé devant le petit écran (la baisse moyenne est faible, mais elle très prononcée chez les 15-24 ans) mais aussi le fait que le téléspectateur moyen soit de plus en plus âgé.

En effet, entre 2010 et 2020, l'âge moyen est passé de 47,9 ans à 54,5 ans. Une hausse continue, année après année, que rien ne semble arrêter, atteignant même 56,1 ans début 2021. Rappelons, pour comparer, que l'âge médian des Français est de 41 ans. Le jeune public semble donc délaisser de plus en plus la télévision.

Comme le montre ce graphique, si la durée d'écoute de la télévision ne connaît pas de déroute en moyenne sur le public global, celle qui concerne les 15-34 ans subit une chute vertigineuse¹³ :



Evolution de la durée d'écoute quotidienne de la télévision (par individu)

Cette tendance s'observe aussi pour la tranche d'âge inférieure, qui passe de plus en plus de temps à regarder des contenus sur d'autres supports que la télévision linéaire. De ce fait, les investissements publicitaires ont été réduits de 25% en 4 ans. Les chaînes destinées aux enfants se retrouvent à proposer des programmes qui peuvent aussi intéresser un peu plus les parents sur certaines cases stratégiques, comme le font les annonceurs qui tentent de toucher les familles, plutôt que les enfants directement¹⁴.

En 2019, Takis Candilis, alors numéro deux de France Télévisions (Directeur général délégué à l'antenne et aux programmes), résumait ainsi la situation : « Avant, un prime time qui marchait, c'était 12 ou 13 millions de téléspectateurs. Aujourd'hui, on en fait 5, on en fait 6, on en fait 7. Ce public qui a délaissé la télévision, c'est lui qu'on doit aller chercher [...] avoir une offre numérique, comme les podcasts en radio, avec une offre nativement numérique. [...] Depuis 5 ans, Netflix est arrivé. Le weekend on perd jusqu'à 2 millions de téléspectateurs sur le total TV. Pourquoi ? Parce que le weekend vous vous mettez devant le replay de ce que vous avez manqué la semaine ou vous vous mettez devant Netflix [...] Il faut faire ce virage, suivre les usages, toucher les publics, repenser au-delà du 4 ans et plus [c'est-à-dire l'ensemble du public], quels sont les publics qu'on veut toucher, refaire la cartographie des publics [pour] mettre en face de ces publics des moyens de diffusion numérique ou linéaire ».

¹³ observationsociete.fr/modes-de-vie/loisirs-culture/duree-ecoute-television

¹⁴ lesechos.fr/tech-medias/medias/television-les-enfants-nont-jamais-autant-deserte-lecran-du-salon-1382183

Les médias traditionnels se voient donc obligés de revoir toute leur stratégie. Avec cet exposé assez négatif, cela ne présage rien de très bon pour la télévision linéaire gratuite. Néanmoins, certains points sont rassurants, et peuvent donner quelques pistes stratégiques pour les chaînes.

Certains se montrent moins pessimistes dans leur analyse, avec un marché qui se maintient. Pour *Thierry Wojciak*, rédacteur en chef adjoint de CB News, traitant de la communication des marques et des médias : « *On ne peut tout d'abord pas parler de « chute » des audiences, terme très exagéré. « Tendance baissière » serait plus appropriée. Il n'y a pas ici corrélation entre baisses des audiences et baisses des prix. Parce que les chaînes veulent maintenir leurs revenus. Et que dans le même temps il y a embouteillage pour les annonceurs à pouvoir récupérer certains horaires de tunnels pubs. Mécaniquement les prix se maintiennent* ».

Alors que le mouvement de fond que nous avons pu décrire plus tôt est une tendance à l'individualisation de la consommation, la télévision reste le seul média à réunir en même temps la population autour d'événements : du sport, une allocution présidentielle, une série populaire, qui peuvent réunir au même moment plus de 10 millions de téléspectateurs. Les chaînes ont vraisemblablement besoin de faire vivre des émotions et des événements en direct pour conserver leur audience, choses que n'arrivent pas à offrir encore totalement les plateformes.

Plus discrète, mais aussi preuve d'un changement progressif, la montée en puissance des chaînes d'informations. Elles représentent 7,5% de parts de marché au premier semestre 2022, contre 3,5% cinq ans plus tôt, soit une augmentation de plus de 100%. Ces augmentations conséquentes sont liées à une meilleure identification de l'offre proposée par ces chaînes, mais aussi à l'actualité particulièrement dense de ces dernières années.

Il ne faut donc pas céder au fatalisme : « *On a dit que la télévision tuerait la radio. Puis qu'Internet tuerait la télé. Au final, ces médias se complètent et coexistent. La télévision doit se réinventer mais elle est toujours aussi puissante. Lors du confinement ou pendant de grands événements sportifs, sa fonction fédératrice fait même d'elle un média incontournable. Attention tout de même, les plateformes ont prouvé qu'elles pouvaient aussi occuper ce rôle. La Ligue 1 n'a rien perdu de son attrait en étant diffusée par Prime Video. [...] La gratuité de ce média reste un atout non négligeable par rapport aux plateformes* », comme le souligne *Redwane Telha*, Rédacteur en chef de l'émission média « L'instant M » sur France Inter.

Ainsi, la crise sanitaire récente a bénéficié à la télévision avec des audiences importantes pour l'époque actuelle, mais qui se sont effritées aussi vite, pour revenir rapidement sur un trend plus conforme à celui observé jusqu'alors.

A contrario, les salles de cinéma ont quant à elles beaucoup souffert de la pandémie de *Covid-19* et des confinements successifs. Aujourd'hui encore, 25 à 30% de leurs spectateurs ne sont pas revenus. Mais ce serait une erreur de ne tenir pour responsable que cette crise sanitaire pour expliquer le problème de fréquentation.

Selon une étude de l'*IFOP* pour l'association des cinémas d'art et essai, 12% des gens ayant souscrit à une offre de vidéo à la demande ne se rendent plus au cinéma et 29% y vont moins régulièrement.

Les cinémas sont donc confrontés à un problème similaire à celui de la petite lucarne : les jeunes ont déserté les lieux. Il y a 40 ans, la majorité des billets vendus était le fait des 15-24 ans, en 2021, ce n'est plus que 22%. Dans le même temps les plus de 50 ans ont récupéré la majorité alors qu'ils n'étaient en 1980 que 7%. Parmi les inquiets, le président du *CNC* *Dominique Boutonnat* résume le problème pour le futur du grand écran en France : « si vous perdez une génération, vous la perdez sur l'avenir ».

Majoritairement, nombreux sont ceux qui font reposer cette baisse de fréquentation sur la prédominance des plateformes et de ses avantages. Cependant, rien ne semble bouger sur plusieurs critiques qui leur sont émises. La principale raison est liée à la recherche du confort, que le spectateur trouve actuellement plus facilement en utilisant internet, ce qui correspond aussi à l'esprit d'individualisme de plus en plus présent de nos jours.

Deux principales autres revendications sont portées par les spectateurs, plus profondes, et sur lesquelles les professionnels du 7^{ème} art ont davantage de possibilités d'action :

- Le prix des places serait de plus en plus élevé, selon le sentiment général. Le prix moyen d'une place qui était de moins de 2,5€ en 1980 s'envole à 7€ en 2021. En réalité, cela est comparable à l'évolution moyenne des prix sur la même période (x2,9 selon l'*INSEE*). Toutefois, le sentiment que le cinéma « coûte de plus en plus cher » est prégnant au sein de la population et, comme le disait *Talleyrand*, « ce qui est cru devient plus important que ce qui est vrai ». Ce sentiment est sans doute entretenu par les tarifs « pleins » pratiqués dans les grandes salles parisiennes qui ont « cassé » la barre des 10 euros ces dernières années. En effet, dans le tarif moyen se retrouvent les personnes achetant leur place à un prix « normal », les abonnements en général dégressifs et les tarifs préférentiels pour certaines catégories d'âge. Or, c'est la multiplication des formules d'abonnements offertes par les grands diffuseurs qui permet de maintenir un prix moyen faible (si tant est que le prix de la carte d'abonnement soit pris en compte dans le calcul du prix de la place et que les consommateurs épuisent tous leurs droits, ce qui n'est probablement pas le cas), mais à l'unité (hors formules de réduction), le tarif a bien augmenté plus vite que l'inflation.
- L'offre ne convient pas à tout le monde et est parfois perçue comme relevant d'un certain entre-soi. Si les plus âgés vont davantage voir des films « audacieux » et d'auteurs, les plus jeunes vont principalement au cinéma pour des films de grandes firmes américaines, que ne produisent pas les Français.

Cette désaffection des salles obscures ne remet pas en cause pour le moment le modèle économique français du fait du poids représenté parmi les spectateurs par le public sénior mais nécessitera des réorientations rapides, pour proposer aux publics plus jeunes des produits qui ne soient pas des productions américaines, si, comme le dit la productrice Sylvie Pialat, « Notre public a plutôt entre 50 et 80 ans. Le public qui va voir nos films est en route pour le cimetière, mais il nous fait encore d'énormes succès ».

1.3. La volonté des nouveaux entrants de déplacer les critères concurrentiels pour constituer « un océan bleu »

Lorsque l'innovation est disruptive, il s'agit alors de construire un nouvel espace concurrentiel avec ses règles propres, ses propres Facteurs Clés de Succès : ne pas être « *rule-taker* », mais « *rule-maker* » voire « *rule-breaker* » devient l'enjeu stratégique majeur pour l'innovateur. Celui qui casse les règles établies pour forger les siennes propres se met en situation de créer ce que *W.C. Kim* et *R. Mauborgne*¹⁵ appellent un « océan bleu ».

1.3.1. Un changement de règles du jeu profitable aux nouveaux entrants

Lorsqu'un nouveau champ concurrentiel est détecté, porteur d'une demande inexplorée, l'entreprise qui s'y investit en proposant une offre spécifique originale et défendable crée un « océan bleu ». L'espace stratégique est nouveau, les règles du jeu sont modifiées, une nouvelle demande est suscitée ; pour *W.C. Kim* et *R. Mauborgne* il y a alors une « *innovation valeur* ».



Innovation valeur selon W.C. Kim et R. Mauborgne – Xerfi Canal

Sur cet océan bleu, de nouveaux critères de concurrence (réduction de certains coûts, suppression de certains maillons de la chaîne de valeur) prédominent. Ces nouveaux critères sont définis par l'innovateur et la valeur client résultera alors de cette combinaison nouvelle qui vise à satisfaire les besoins latents ou auxquels l'offre standard ne répond pas ou mal. La force de la stratégie de « l'océan bleu » est de se soustraire au « dilemme porterien » qui contraint les entreprises à choisir la domination par les coûts ou la différenciation.

¹⁵ *Kim W.C. et Mauborgne R., 2005, Stratégie Océan Bleu – Comment créer de nouveaux espaces stratégiques, Pearson, 288 pages*

Un exemple classique est celui de l'*iPhone*, innovation créatrice d'une nouvelle demande, dont le succès a débuté par la capacité d'*Apple* à croire en les sacrifices initiaux en termes de performance pour réduire les coûts (pas de compatibilité 3G au départ, pas de clavier...) et en des critères nouvellement créés (« grand » écran tactile), ce qui a permis in fine une extension de marché et une surperformance manifeste (tant en volume qu'en rentabilité).

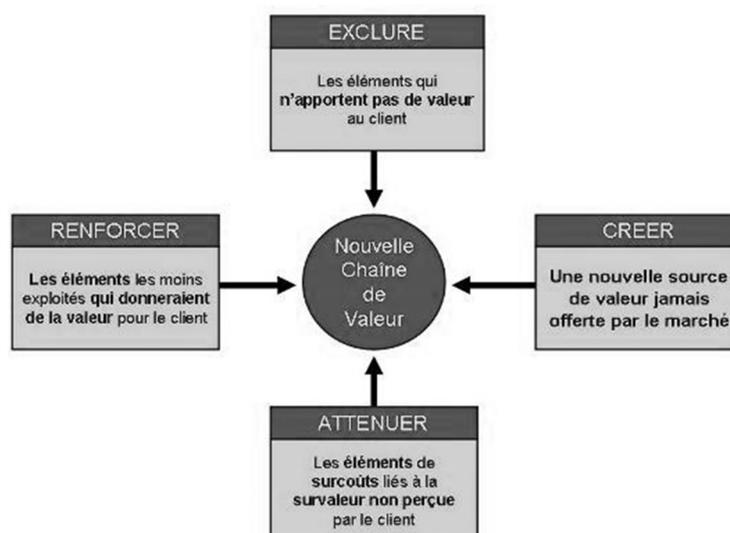
1.3.2. L'impératif de la différenciation

Bien évidemment, pour créer et soutenir son océan bleu, il faut que l'offre soit difficilement imitable : si l'offre est attractive, alors de nouveaux concurrents vont arriver et le marché se transformera en « océan rouge » (rouge du « sang » de ses adversaires, ce qui illustre la lutte concurrentielle) et deviendra un marché d'affrontement stratégique « classique ».

Pour se maintenir dans un océan bleu, il faut se focaliser sur l'originalité de l'offre et être capable de la défendre. Il faut que la concurrence soit dissuadée de se lancer sur ce nouveau marché : cela est possible si l'imitation la contraint à sacrifier des actifs ou des compétences-clés. Ainsi, les critères de concurrence doivent être très originaux pour dissuader la copie. Les brevets, la marque, l'influence, les effets de réseau sont aussi des éléments protecteurs.

La meilleure stratégie pour préserver son océan bleu est ainsi de prendre à contrepied les stratégies actuelles des firmes potentiellement concurrentes : pour qu'elles viennent sur ce nouveau marché, il faudrait alors qu'elles renoncent à ce qui a fait leur succès jusque-là, ce qui est souvent difficile à admettre et à décider. Il faut donc construire « une offre attractive pour les clients et répulsive pour les concurrents ».

Selon *W.C. Kim* et *R. Mauborgne*, la démarche « océan bleu » repose une logique « CREA » :



Grille dite des quatre actions de l'« Océan Bleu »

Souvent ce sont des nouveaux entrants qui vont créer un océan bleu profitant de la focalisation des entreprises en place sur leur lutte concurrentielle. Non pas que celles-ci ignorent l'importance de l'innovation, mais, concentrées sur les « codes » du marché existant, celles qu'elles proposent sont incrémentales. Cette fuite en avant dans la sophistication provoque un « effet reine de cœur ». Emprunté à *Lewis Carroll* et son roman « de l'autre côté du miroir », citons l'auteur pour comprendre l'allégorie : (la Reine de cœur s'adressant à Alice) « ici, vous voyez, il faut courir aussi vite que vous le pouvez, pour rester au même endroit ». Ainsi, sans cette course à l'innovation mineure pour ne pas être dépassée par son concurrent, une entreprise perdrait des parts de marché. Innover ici ne permet donc pas de gagner des parts de marché, mais de simplement maintenir sa position. Les entreprises doivent augmenter leurs investissements pour conserver leur position actuelle alors qu'elles n'obtiennent pas un retour sur investissement en rapport avec ces investissements réalisés.

C'est particulièrement vrai dans les industries qui se caractérisent par la focalisation sur une caractéristique centrale.

1.3.3. Le risque de l'aveuglement stratégique

La théorie développée par *W.C. Kim* et *R. Mauborgne* ayant rencontré un immense succès tant académique (donc auprès des futurs managers dans leur cycle de formation) qu'au sein des directions des entreprises, la volonté de « casser les codes » et de constituer son propre espace stratégique peut entraîner les entreprises vers différents écueils. Ainsi, la nécessité d'innover devenant un mantra autant qu'une réalité, les entreprises peuvent en faire un impératif catégorique quitte à se heurter à un certain nombre de pièges :

- Les managers focalisent trop souvent leur attention sur la satisfaction des clients existants. C'est probablement une bonne stratégie pour améliorer son offre, et pour fidéliser, mais, comme nous l'avons décrit précédemment, c'est aussi la probabilité forte de passer à côté des innovations décisives et cela ne permet jamais de convertir des non-clients en clients.
- Beaucoup pensent que les innovations décisives reposent sur une technologie de pointe. C'est souvent le cas, mais cela n'est pas toujours avéré, sinon de nombreuses innovations technologiques radicales telles que le *Segway* ou les *Google Glass* auraient connu la gloire commerciale. Naviguer dans l'océan bleu du succès suppose ainsi de penser « valeur pour le client » plutôt que prouesse technologique.
- Certains dirigeants considèrent trop facilement qu'un positionnement « low cost » constitue systématiquement une innovation stratégique. Or les exemples ne manquent pas pour montrer que cela n'est pas forcément le cas. Ainsi, pour prendre un exemple hors du champ de l'audiovisuel, qui se souvient encore de la console de jeux *Ouya* ? Reposant sur un système d'exploitation open source et un magasin d'application freemium, elle était vendue à un prix a priori très attractif. Le problème est qu'elle proposait une expérience de jeu très limitée comparée aux consoles de salon Premium.

Plus grave, son catalogue de jeux n'était pas meilleur que celui proposé par les fabricants de smartphones grand public. Alors, quel aurait été l'intérêt pour le consommateur d'acheter une console pas chère, mais qui n'apportait rien de plus ? A l'instar, pour revenir au secteur étudié dans ce mémoire, quel serait l'intérêt de s'abonner à une plateforme vidéo en ligne pour un abonnement de 2 euros par mois si le catalogue était réduit à quelques séries et 3 ou 4 films ? A l'opposé, insistons à nouveau sur le fait que le premier *iPhone*, qui était moins performant en tout point, mais rendait plus de services était de fait une véritable innovation-valeur avec sa stratégie de « couteau suisse ». Et pourtant, il était beaucoup plus cher que la concurrence.

1.3.4. Un océan bleu pour les plateformes de vidéos par abonnement

Le propre d'un océan bleu est de permettre, au moins un temps, une position dominante sinon monopolistique d'une firme sur un marché qu'elle a elle-même créé grâce à sa capacité innovatrice.

Or, s'il est indéniable – c'est en tout cas ce que nous avons tenté de démontrer ci-avant – que le surgissement du marché de la vidéo à la demande par abonnement révèle une innovation disruptive, en revanche il est plus délicat de considérer qu'une entreprise ait pu créer seule les conditions de ce nouveau marché, tant s'agissant de son émergence que de sa structuration.

En effet s'il est commun de considérer que *Netflix* est le pionnier du genre, une étude plus approfondie de l'histoire des plateformes amène à modérer cette appréciation.

Certes, le *business model* était différent, il s'agissait alors avant tout de pouvoir revoir des programmes que l'on n'avait pas pu suivre en direct ou que l'on souhaitait revoir et la « course au catalogue » n'existait pas encore, mais les caractéristiques principales du marché du *SVOD* étaient posées.

Internet a permis cette consommation différée de contenus audiovisuels, et l'ensemble des groupes de médias se sont mis à proposer la possibilité de regarder des contenus en replay ou à la demande. Toutefois, nombre d'entre eux l'ont fait sans imposer la nécessité de s'abonner, finançant leur modèle économique par la publicité.

Ainsi si *Netflix* est, par sa notoriété, l'ampleur de son catalogue, sa puissance financière, l'acteur emblématique du secteur, mais aussi et surtout l'acteur dominant, il n'en demeure pas moins que *Netflix* ne s'est jamais trouvée en situation de monopoliser l'offre ni même d'imposer ses codes au marché : en France, son principal concurrent *myCANAL* ne recourt nullement à l'algorithmique pour soumettre son « portefeuille » de programmes à ses abonnés. Or, c'est (ou c'était comme nous pourrions le voir plus loin) l'un des facteurs clés de succès de *Netflix*. Ainsi il serait audacieux de prétendre qu'un acteur du marché a pu imposer ses règles et ses codes à l'ensemble de celui-ci.

Partie 2 – Le marché de l’audiovisuel : une reconfiguration perpétuelle

L’entrée des plateformes sur le marché concentré de l’audiovisuel a évidemment transformé en profondeur l’ensemble de celui-ci, qu’il s’agisse des modes de consommation, des contenus, de leur diffusion, de leur production ou même du type de programmes proposés.

Mais avant d’analyser ces phénomènes, il convient de s’attarder sur la configuration préalable du marché et l’évolution des modèles d’affaires établis.

2.1. Evolution des business models des médias « traditionnels »

Comme vu précédemment, le terme de média traditionnel est utilisé ici pour qualifier tous les supports de diffusion antérieurs au développement d’internet.

2.1.1. Le cinéma au défi du siècle : un modèle bouleversé en profondeur

Les modèles d’affaires diffèrent bien évidemment selon que l’on s’intéresse au cinéma, à la radio ou à la télévision.

De prime abord, il est tentant de considérer que le *business model* du cinéma n’a que peu évolué depuis un siècle : c’est un spectacle payant auquel l’on peut assister dans une salle de projection collective. Les recettes des entrées assureraient donc la rémunération de l’exploitant de la salle et de la production du film.

Si ces recettes, et donc le nombre d’entrées, restent le moteur de l’industrie cinématographique, il n’en demeure pas moins que son modèle de financement n’est pas resté immuable au cours des cents dernières années.

Les salles de cinéma ont vu leur modèle se transformer sous l’effet de la concentration (sur laquelle nous reviendrons dans le point suivant) et de la raréfaction des salles indépendantes mais, un certain nombre de ressources, concernant les produits additionnels ont toujours leur part, même marginale, dans le chiffre d’affaires des salles de cinéma. En effet, si la tradition de l’entracte est désormais révolue (à l’exception de quelques salles, la plupart du temps encore indépendantes, cultivant le « *vintage* »), les clients peuvent néanmoins s’approvisionner sans difficulté en friandises et boissons diverses au sein de l’établissement.

La publicité sur les écrans avant les films, ainsi que la diffusion de bandes annonces, sont également des sources de financements supplémentaires pour l’exploitant. Jadis, la première partie d’une séance de cinéma était l’occasion de projeter des images illustrant les actualités (peu de personnes disposant alors de la télévision).

Cette pratique est évidemment révolue et le temps consacré à la publicité s'est accru. Celle-ci peut être divisée en 3 blocs : les bandes annonces promotionnelles pour les films bientôt à l'écran, les spots « généralistes » pour les grands annonceurs et les « réclames » pour les commerces à proximité de la salle de cinéma.

Mais l'enjeu principal reste celui de la répartition des recettes. Celles-ci sont aujourd'hui partagées à plus de 80% entre le distributeur et l'exploitant (à parts quasiment égales), la SACEM (*Société des Auteurs, Compositeurs et Editeurs de Musique*) reçoit 1,27% du prix d'un billet, le reste correspondant à deux impôts : la TVA bien sûr (5,5%), mais aussi un impôt spécifique, la « *taxe sur les entrées en salles de spectacles cinématographiques* » (TSA) fixée à 10,72%¹⁶.

Cette TSA sert à financer le CNC (*Centre National du Cinéma et de l'image animée*). Placé sous l'autorité du ministère de la culture, le CNC a, entre autres attributions, pour mission de « *soutenir l'économie du cinéma* ». Ainsi, les aides accordées par le CNC à la production cinématographique, sont des subventions publiques et directes. Il peut aussi attribuer des avances sur recettes afin de limiter les problèmes de trésorerie auxquels les producteurs peuvent être confrontés. Avant la crise de la Covid-19, le montant des investissements dans le cinéma en France était relativement stable depuis le début des années 2010 (autour du milliard d'euros).

Ainsi, contrairement à un modèle économique ne s'équilibrant en théorie que par les recettes ou le mécénat privé, s'est imposé un modèle français spécifique au sein duquel l'argent public, mais aussi les chaînes de télévision jouent un rôle décisif.

Toutefois, la répartition entre les différents contributeurs a changé significativement. En particulier, le groupe Canal+, premier financeur, a été contraint de réduire ses subsides¹⁷ suite à la baisse de son chiffre d'affaires, avant de conclure un nouvel accord fin 2021 engageant le groupe à verser 190 millions d'euros par an, pendant au moins 3 ans, au cinéma français, en contrepartie de la possibilité de diffuser plus rapidement les films sur ses services¹⁸.

Le groupe de *Martin Bouygues* a également diminué sa contribution à la filière du cinéma, l'apport de TF1 se limitant à 22,5 millions d'euros en 2018, soit désormais un montant inférieur à celui de M6 (en hausse à 26,5 millions d'euros) et, bien sûr, de *France Télévisions* qui s'élève à 53,5 millions d'euros. Au total, la part apportée par l'ensemble des télévisions est passée de 373 millions en 2012 à 292 millions en 2018, soit une baisse de 22%.

¹⁶ cnc.fr/documents/36995/156986/la+taxe+sur+les+entrées+en+salles+de+spectacles+cinématographiques+%28TSA%29.pdf/e54f64f3-9982-8a07-654b-d3b566e1e6c2

¹⁷ lefigaro.fr/medias/cinema-canal-met-plus-d-argent-pour-evincer-Netflix-20211202

¹⁸ lesechos.fr/tech-medias/medias/exclusif-canal-fait-la-paix-avec-le-cinema-francais-1368997

Dans le même temps, la part des investisseurs étrangers dans le financement du cinéma français a aussi baissé de 40%. Si l'on peut craindre, a priori, une complexification du modèle économique, cela a cependant permis de réduire la part des tournages délocalisés hors de l'Hexagone comme le souligne le CNC¹⁹.

Toutefois, la relocalisation constatée des tournages, se traduisant par 500 millions d'investissements supplémentaires en France entre 2015 et 2018 ainsi que par la création de 15.000 emplois, n'est pas un phénomène « *d'éviction naturelle* » des investisseurs étrangers au profit des nationaux, mais le résultat d'un choix politique consistant à financer plus encore l'industrie cinématographique française par l'argent public. Ainsi, en 2015, une réforme du crédit d'impôt permet de déduire 30% des dépenses (au lieu de 20%) pour les films français tournés en France ; le crédit (à hauteur de 20%) étant élargi aux producteurs étrangers tournant sur le sol national²⁰.

Mais une telle réforme a pour effet pervers de faire dépendre de plus en plus le cinéma français de l'argent public. Ainsi, en montant d'exonération fiscale, un doublement a été constaté entre 2012 et 2018 puisque l'on est passé de 59 millions à 118 millions d'euros.

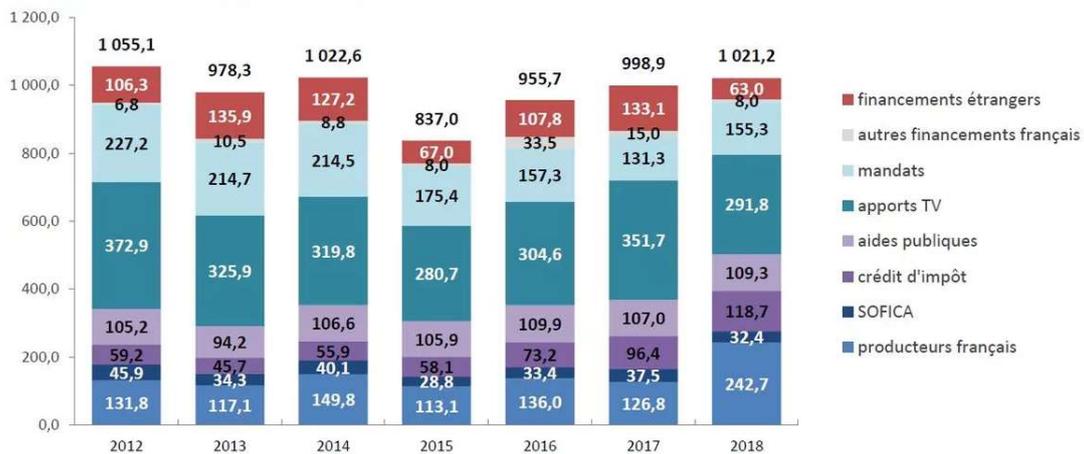
L'investissement public dans le cinéma ne se limite pas aux incitations fiscales attractives, mais est complété par les subventions accordées par le CNC ou les collectivités locales. Au total, la part de l'argent public dans la production d'un film est passée de 15,6 à 22,3% en moyenne entre 2012 et 2018. Ce chiffre, ajouté aux règles protectionnistes en vigueur s'agissant des obligations de diffusion imposées aux chaînes de télévision (sur lesquelles nous reviendrons dans la dernière partie de ce mémoire), illustre, finance et protège ce que l'on a coutume d'appeler « *l'exception culturelle française* », qui fait consensus dans l'opinion publique, bien que la définition de ses contours soit un peu vague.

Toutefois, à l'idée reçue qu'il s'agisse là d'une exception, notons que la part des financements publics des films tournés chez nos principaux voisins et concurrents européens est deux fois plus élevée. Ainsi, en moyenne, avant la crise sanitaire, les films allemands, espagnols, italiens et britanniques étaient subventionnés à hauteur de 49%.

Ainsi, contrairement au sens qu'on lui donne couramment, « *l'exception culturelle française* » ne signifie pas un financement public démesuré de notre industrie cinématographique, mais fait plutôt référence à un modèle complexe qui repose avant tout sur la participation au financement de la création artistique des distributeurs de films (regroupés au sein de la FIF – *Fédération Internationale Française*) : salles de cinéma, chaînes de télévision et, plus récemment les plateformes numériques.

¹⁹ lefigaro.fr/medias/2019/03/19/20004-20190319ARTFIG00069-le-cinema-francais-de-plus-en-plus-dependant-de-l-argent-public.php

²⁰ Le film à grand budget et grand spectacle « *Dunkerque* » a, par exemple, bénéficié de ce dispositif.



Evolution des plans de financement des FIF (M€), selon le rapport du CNC de 2018

Le modèle du cinéma français, bien que bousculé, n'a donc pas réellement changé dans ses caractéristiques fondamentales, mais seulement dans le poids relatif des différentes sources de financement. En revanche, l'autre média traditionnel que constituent les radios, a un modèle de financement dont les parts relatives ont peu changé mais dont les montants se sont largement accrues.

2.1.2. La relative stabilité des modèles économiques de la radio

Initialement, la radio était un média voué à l'information sous contrôle de l'Etat : en 1940, seules des radios publiques émettaient à l'exception de quelques radios privées à Paris ; puis, à la Libération, le secteur devient un monopole public. Toutefois, la concurrence s'organise via les grandes ondes et depuis l'étranger : *RTL* émet depuis le Luxembourg, *Europe 1* depuis la Sarre et *RMC* depuis Monaco. Dans les années 1970, de nombreuses « radios pirates » émettent même depuis le territoire national.

C'est le gouvernement socialiste qui, en 1981, va libéraliser le marché, au nom de la liberté d'expression. Ainsi, la « bande FM » va permettre la diffusion de nombreuses radios qualifiées de « pirates » et qui vont partager les ondes avec de grandes radios généralistes, privées et publiques.

Les modèles de financement des radios sont, non pas dans les montants mobilisés, mais dans la structuration des recettes, relativement stables. Ainsi, si *Radio France* base son modèle sur la redevance publique (puis sur la publicité), les radios privées concurrentes se financent essentiellement par les recettes publicitaires.

Ces dernières sont significatives : si elles représentent à peine 5% de l'ensemble du marché de la publicité, elles sont « seulement » 5 fois inférieures à celles générées par la télévision, ce qui est un écart moindre que celui auquel on pourrait s'attendre. La radio reste donc un média courtisé et sa spécificité la met à l'abri d'une concurrence frontale de la part des médias à « images ».

recettes publicitaires des médias - recettes digitales incluses - en valeur nette	2018	2019	évolution 2019/ 2018
	en millions €	en millions €	en %
1- télévision*	3 425	3 402	-0,7%
2- cinéma	92	100	8,3%
3- radio*	702	714	1,7%
4- presse*	2 160	2 072	-4,1%

Recettes publicitaires des médias selon l'Institut de Recherches et d'Etudes Publicitaires en 2019

En ajoutant les autres vecteurs de la publicité, le marché atteint 15 milliards d'euros, soit une progression de 50% en 10 ans²¹.

2.1.3. Les chaînes de télévision face à l'enjeu de leur financement

Dans l'immédiat après-guerre, la nationalisation des radios s'étend à l'unique chaîne de télévision qui fait aussi partie de la « *Radiodiffusion Française* », en devenant par la suite la « *Radiodiffusion-Télévision Française* » (RTF) en 1949, puis la fameuse ORTF (*Office de Radiodiffusion-Télévision Française*) en 1964. Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC), l'ORTF reste sous le contrôle de l'Etat et diffuse deux chaînes : RTF Télévision et RTF Télévision 2.

Le financement de la télévision d'Etat est assuré par la redevance pour l'audiovisuel public qui est directement gérée par l'ORTF. Son montant (jusqu'à sa suppression votée à l'été 2022 par le Parlement) est fixé par la loi de finances annuelle²². Sa suppression devrait être compensée par le prélèvement d'une partie des recettes de la TVA dont la demande récente de l'Etat à Canal+ de monter la TVA de 10 à 20% devait être un signe annonciateur²³.

L'ORTF ne connaît pas d'autres recettes jusqu'en 1967 où la publicité est autorisée. Le premier spot sera diffusé le 1^{er} octobre 1968, mais la publicité reste une ressource minoritaire dans l'équilibre financier de l'ORTF²⁴.

Notamment pour répondre aux critiques formulées contre la télévision d'Etat après la crise de mai 1968, l'ORTF est réorganisée au début des années 70 et les deux chaînes sont mises en concurrence, avec, notamment deux unités journalistiques distinctes et la création d'émissions politiques contradictoires. Toutefois, les émissions d'information ne doivent pas dépasser 25% du temps d'antenne, le reste devant être consacré aux programmes « *populaires, divertissants, culturels ou éducatifs* ».

²¹ irep.asso.fr/telecharger/OWltSWsrZndVZGZXVFZ1Qi9na1J0a280ZDBHbjBqR0NRR1R5eGx3dlgyWURXQS tDRnFCa1lxZnhqV0VqUThwdUswZ2ZqWFB0TmtPTkFUQjdaSVVTbERHU0xrcDBPdWc5UUdsRkR0RndFNnc9

²² twitter.com/CageJulia/status/1541676315794968577

²³ lesechos.fr/tech-medias/medias/le-doublement-de-sa-tva-oblige-canal-a-augmenter-ses-prix-1412968

²⁴ lumni.fr/video/l-ORTF-histoire-de-la-tv

Le tournant décisif est donné sous la Présidence de *Valéry Giscard d'Estaing* qui, dans un objectif de promotion de la pluralité de l'information, démantèle l'*ORTF* dès sa prise de fonction. Celle-ci est remplacée par sept établissements dont trois chaînes de télévision, les fameuses « *la une, la deux, la trois* » plus précisément dénommées « *Télévision Française 1* » (la toujours actuelle *TF1*), « *Antenne 2* » (qui deviendra *France 2*) et « *France Régions 3* » (*FR3* qui deviendra *France 3*).

L'Etat conserve toutefois le monopole sur la télévision jusqu'en 1982. Comme pour la radio en 1981, le marché télévisuel est donc libéralisé par le gouvernement de *Pierre Mauroy*. C'est même le Président de la République qui en fait l'annonce, certifiant qu'une nouvelle chaîne culturelle fera prochainement son apparition et qu'elle ne sera financée ni par la redevance ni par la publicité. Cette chaîne pourra être diffusée en profitant de l'ancien réseau d'émetteurs abandonné par *TF1* lors de son passage à la couleur.

C'est l'agence de communication *Havas* qui va travailler sur le projet. *André Rousselet*, son Président, est aussi un proche de *François Mitterrand* puisqu'il fut son chef de cabinet au ministère de l'intérieur sous le gouvernement de *Pierre Mendès-France* en 1954 et 1955, puis au ministère de la justice en 1956 et 1957 (gouvernement de *Guy Mollet*). On relèvera que, avant de prendre la direction du groupe *Havas*, *André Rousselet* était le directeur de cabinet de l'Élysée. C'est dire si, malgré la libéralisation du marché, le contrôle des médias télévisuels reste un enjeu essentiel pour le pouvoir.

Il faudra attendre 1984 pour que ce projet se concrétise et qu'un nouvel entrant apparaisse sur le marché : *Canal+*. Puisque son financement ne doit reposer ni sur la redevance ni sur la publicité, un modèle original est bâti : un péage est établi à « l'entrée ». Autrement dit, pour accéder au visionnage des programmes, les téléspectateurs devront s'acquitter d'un montant forfaitaire. C'est donc, dans le paysage audiovisuel français, la première expérience d'accès à du contenu audiovisuel par abonnement.

Néanmoins, ce nouvel acteur, par l'originalité du mode d'accès à ses programmes, n'est accessible qu'à une frange très réduite de la population. Réputée élitiste et se voyant reprochée la barrière à l'entrée, *Canal+* pèse sur la popularité en berne du pouvoir en place qui décide alors d'ouvrir le marché à un nouvel acteur. Début 1986, une chaîne gratuite – la *Cinq* – fait son apparition à l'écran. C'est la seconde chaîne privée à entrer sur le marché. Elle appartient à la société « *France 5* » qui ne partage que le nom avec l'actuelle chaîne du groupe public *France Télévisions*, puisque cette société appartient à *Jérôme Seydoux* (qui deviendra le propriétaire de *Gaumont-Pathé*) et à *Silvio Berlusconi*, alors magnat du secteur audiovisuel italien.

Le virage essentiel sur le marché de l'audiovisuel va être pris pendant la première cohabitation lorsque le gouvernement de *Jacques Chirac* décide la privatisation de *TF1*. En avril 1987, c'est le groupe *Bouygues*, devançant le groupe *Hachette* détenu par *Lagardère* initialement pressenti, qui devient propriétaire de la première chaîne de télévision française, menant d'ailleurs une opération de diversification autant inédite qu'inattendue pour un groupe de *Bâtiments et Travaux Publics*. Là encore, la proximité avec le pouvoir en place sera présumée avoir favorisé cette transaction. La même année, l'ouverture du marché permet à une chaîne alors 100% musicale de naître : c'est *M6*.

Le paysage audiovisuel français forgé à la fin des années 1980 va radicalement transformer les mécanismes concurrentiels à l'œuvre dans le secteur. Bien que cherchant, chacune, à se différencier, les six chaînes entrent rapidement en compétition frontale (films, séries, sport, jeux, divertissements) ce qui nécessite de renforcer « le nerf de la guerre ». Ainsi, si les chaînes publiques continuent à bénéficier de la redevance et donc d'une forme de distorsion de concurrence justifiée par la qualité prétendue des programmes qu'exige le service public, la constitution de modèles économiques pérennes repose évidemment sur la capacité à lever des ressources privées et, puisque (sauf pour *Canal+*) l'accès aux programmes est gratuit, seules les recettes publicitaires peuvent satisfaire cette nécessité.

Ce n'est pas l'évolution technologique qui va contrecarrer cette logique puisque la diffusion satellitaire ou numérique terrestre va favoriser l'émergence d'une multitude d'acteurs sur le marché. En 2021, 207 chaînes de télévision sont autorisées en France²⁵.

Au premier abord, il peut sembler étonnant qu'un marché où l'entrée est réputée libre nécessite une autorisation pour émettre : cela s'explique par des réglementations déontologiques ou par des restrictions géopolitiques (comme l'exemple récent de l'interdiction de *Russia Today* en Europe le montre). Parmi ces 207 chaînes, 31 sont autorisées sur la *Télévision Numérique Terrestre (TNT)* gratuite et donc en accès libre, les autres ne sont accessibles qu'en payant un abonnement.

Cela explique pourquoi les offres d'abonnement ne sont jamais « uniques » mais sont structurées en « bouquets » (nous y reviendrons dans la dernière partie du mémoire), ce qui permet un accès à de multiples chaînes avec un seul abonnement. Sans cela, il est certain qu'un grand nombre de chaînes disparaîtrait car on imagine mal une personne rationnelle décider de souscrire à plus d'une centaine d'abonnements simultanément et recourir aux différents équipements spécifiques associés pour pouvoir accéder à des programmes thématiques de niche.

La compétition est donc extrêmement rude sur le marché de la télévision pour attirer les annonceurs puisqu'une offre de qualité suppose de générer les recettes correspondantes.

²⁵ [csa.fr/Informer/Collections-du-CSA/Panorama-Toutes-les-etudes-liees-a-l-ecosysteme-audiovisuel/Le-guide-des-chaines-numeriques/Guide-des-chaines-2021](https://www.csa.fr/Informer/Collections-du-CSA/Panorama-Toutes-les-etudes-liees-a-l-ecosysteme-audiovisuel/Le-guide-des-chaines-numeriques/Guide-des-chaines-2021)

Pourtant, si l'on suit les préceptes de la théorie de la concurrence pure et parfaite, avec autant d'acteurs sur le marché côté demande, et une multitude d'annonceurs potentiels côté offre de publicité, le marché devrait « *faire son prix* » et les entreprises être de simples « *price-takers* », avec une concurrence s'effectuant essentiellement par les prix.

Or, il n'en est rien car la concurrence télévisuelle s'organise avant tout autour de la différenciation de l'offre, ce qui tend à provoquer des tensions sur les prix, pour différentes raisons qui se renforcent les unes les autres.

- La concurrence entre chaînes pour négocier les droits de diffusion des spectacles, qu'il s'agisse du sport, des films, des séries ou des émissions de divertissement, génère un fort pouvoir de négociation, donc une hausse des coûts pour les chaînes.
- Les chaînes ont des besoins de financement croissants et, comme les créneaux horaires sont restreints sur les plages à forte audience (même si le temps consacré à la publicité n'a cessé d'augmenter depuis 35 ans), elles font « *monter les enchères* » auprès des annonceurs.
- Témoins de cette hausse, et sollicités par ailleurs par les nouveaux entrants que sont les plateformes, les producteurs de contenus voient leur « *appétit* » s'aiguiser.

Ainsi, tous les éléments pour créer d'éventuelles « *bulles spéculatives* » sont en place. Ne citons, pour exemple, que l'éclatement récent de l'une d'entre elles, à savoir celle concernant les droits de diffusion du championnat de France de football qui, après avoir été vendus pour 1,2 milliard d'euros au groupe sino-espagnol *Mediapro*, ont dû être revus à la baisse et même divisés par deux suite à la défaillance financière de la filiale française de ce dernier²⁶.

D'une manière générale, les mécanismes haussiers voire spéculatifs décrits ci-dessus trouvent leur traduction dans les chiffres, avec, sur les 10 ans précédant la crise sanitaire, des recettes publicitaires générées par la télévision qui ont augmenté de 50%. Le risque de « bulle », mais aussi la stagnation voire la baisse de la durée de visionnage moyenne quotidienne des programmes télévisés du fait de l'essor des plateformes, font peser un risque majeur sur l'équilibre financier des chaînes de télévision.

L'année 2019 constitue ainsi une première alerte puisque, pour la première fois, les recettes publicitaires ont reculé par rapport à l'année précédente, certes de seulement 0,7%, mais il sera primordial de suivre l'évolution de ces données dans les prochaines années, une fois « l'effet *Covid* » gommé.

²⁶ ouest-france.fr/sport/football/ligue-1/ligue-1-de-1-2-milliard-a-680-millions-d-euros-la-chute-vertigineuse-des-droits-tv-7144286

S'ajoute à cela la suppression par le Parlement français de la contribution à l'audiovisuel public qui représentait jusqu'alors plus de 80% du budget des médias publics. Si *Manuel Alduy*, Directeur du cinéma, des fictions numériques et internationales à *France Télévisions* se garde un droit de réserve sur les conséquences potentielles de cette suppression, le journaliste de France Inter *Redwane Telha* reconnaît être sceptique quant à la poursuite des bons résultats du groupe : « *Avec moins d'argent, le groupe pourra-t-il continuer de faire vivre une grande chaîne généraliste comme France 2 ? Pas sûr. Ça pourrait être bénéfique pour ses concurrentes* », et, ce, à un moment où la chaîne se rapproche de plus en plus, en part de marché moyenne mensuelle, de sa concurrente principale *TF1*.

L'évolution des caractéristiques du marché audiovisuel pourrait également impacter indirectement l'offre télévisée du fait des arbitrages entre les différents supports réalisés par les entreprises. Ainsi, *Canal+* a envisagé pendant un temps de quitter la *TNT* pour être plus libre dans ses investissements cinématographiques.

2.1.4. La concentration du marché du cinéma et de la télévision

La multitude des chaînes de télévision présentes sur le marché en linéaire implique une très forte concurrence. Toutefois, celle-ci s'exerce au sein d'un marché concentré puisque plusieurs groupes possèdent plusieurs d'entre elles. Cela ne signifie pas que la concurrence soit réduite : elle peut s'exercer entre chaînes appartenant à un même propriétaire, mais celles-ci occupent souvent des segments de marché différents et visent des cibles distinctes. Ainsi, le groupe *TF1*, outre sa chaîne emblématique, opère également sur huit autres canaux dont quatre en clair.

Le groupe *Canal+* contrôle, lui, une quinzaine de chaînes, dont quatre accessibles sur la *TNT* gratuite (y compris *Canal+* sur les horaires « *en clair* »).

Le groupe public *France Télévisions* propose aussi une offre multiple avec cinq chaînes, et *Altice* en possèdera prochainement cinq s'il rachète les deux chaînes dont le futur groupe *TF1-M6* devra se séparer s'il souhaite espérer obtenir le feu vert de l'Autorité de la concurrence.

En effet, cette concentration des médias privés « *gratuits* » va être renforcée par l'accord entre *TF1* et *M6* qui devrait aboutir à une « *fusion* » d'ici la fin 2022. En réalité, c'est le groupe *TF1* qui prendrait le contrôle du groupe *M6* et de sa dizaine de chaînes. Il est à noter que si l'opération se fait au profit du groupe *TF1*, c'est néanmoins le Président du Directoire de *M6* qui devrait prendre la tête de la nouvelle entité. En effet, *Nicolas de Tavernost* a eu la préférence des actionnaires grâce à sa bonne gestion financière de la chaîne qui se traduit par une meilleure rentabilité de la grille des programmes malgré une audience globale plus faible. Actuellement, le coût de la grille des programmes de *TF1* approche le milliard d'euros, et il est deux fois moindre pour *M6*.

Trois raisons expliquent cette performance : *M6* cible les jeunes et les femmes, ce qui permet de vendre les publicités les plus chères ; les programmes proposés sont globalement moins chers à produire que ceux de *TF1* ; enfin, le management interne de *M6* permet de réduire ses coûts de fonctionnement par une chasse aux gaspillages. Ainsi, la réputation de « *cost killer* » de *N. de Tavernost* ne semble pas usurpée, et *TF1* compte en faire bénéficier le groupe consolidé.

Bien entendu, une telle opération doit obtenir le feu vert de l'Autorité de la concurrence (décision attendue pour la mi-octobre 2022), l'organisation administrative indépendante française en charge de lutter contre les pratiques anticoncurrentielles, de contrôler les opérations de concentrations, de formuler des avis et d'émettre des recommandations. Ses avis se basent sur les sources de droit que constituent le code de commerce français et le Traité de l'Union Européenne. Il est à observer que les règles françaises ou européennes en matière de concurrence sont strictes dans la lettre, mais relèvent de l'appréciation du juge dans les cas concrets. Par exemple, on se souvient de l'opposition de la Commission Européenne à la fusion entre *Alstom* et *Siemens* qui entendaient créer un champion européen dans la construction de matériels de transport ferroviaire. En effet, la Commission Européenne surveille et peut sanctionner les accords entre entreprises qui restreignent la concurrence (ententes), l'abus de position dominante (lorsqu'une entreprise tente d'évincer ses concurrents), les fusions ou acquisitions, qui ne sont acceptées que si elles élargissent le marché et peuvent bénéficier ainsi aux consommateurs, ou les aides d'Etat aux entreprises qui ne doivent pas entraver une concurrence efficace et loyale.

En revanche, la législation américaine fait expressément référence à des outils de mesure de la concentration d'un marché pour valider ou non une opération de fusion. Ainsi, elle utilise l'indice de Herfindhal (ou indice *Herfindhal-Hirschmann IHH*)²⁷, calculé comme la somme du carré des parts de marché de toutes les firmes du secteur. Pour le département de la justice américain (chargé de réguler les fusions), une industrie n'est pas concentrée si l'*IHH* est inférieur à 1000, peu concentrée entre 1000 et 1800 et concentrée au-delà de 1800. Une fusion accroît la concentration si elle augmente l'*IHH* de plus de 100 lorsque le marché est peu concentré et de plus de 50 lorsqu'il est déjà concentré. Elle n'a pas d'impact sur un marché non concentré.

Si l'on appliquait cette méthode au secteur de la télévision en France, les 4 principaux opérateurs du marché cumulant 77,2% des parts d'audience en 2021 avec 28,9% pour le groupe *France Télévisions*, 27,2% pour le groupe *TF1*, 14,3% pour le groupe *M6* et 6,8% pour *Canal+*, on pourrait extrapoler un indice de concentration à 1650. Si on prend en compte les autres (petites) chaînes, l'*IHH* navigue autour des 1800.

²⁷ Jaravel X, I.Méjean I., 2021, *Quelle stratégie de résilience dans la mondialisation ?*, Les notes du Conseil d'Analyse économique, 12 pages

Alors, avec la fusion *TF1/M6*, l'indice de concentration (en ne prenant en compte que les quatre leaders actuels qui ne seraient plus que trois en cas d'accord) passerait à 2.569, soit environ 2.700 avec les chaînes restantes. Si l'on se réfère à cet indice *IHH* et à son interprétation par le département de la justice américain, le secteur de la télévision en France, considéré aujourd'hui comme peu concentré, le deviendrait fortement après cette fusion. Il est donc probable qu'une telle opération, réductrice de concurrence, ne serait pas validée Outre-Atlantique²⁸.

De plus, l'Autorité française de la concurrence aura certainement des exigences supplémentaires à soumettre, ce qui pourrait entraîner l'abandon de ce projet pour lequel plaide pourtant le futur dirigeant de l'entité, *N. de Tavernost* « *Maintenant, il faut convaincre les autorités que c'est nécessaire, c'est dans l'intérêt du pays, dans l'intérêt du téléspectateur et pas simplement dans notre propre intérêt. Et ça c'est une opération délicate, difficile, compliquée. [...] Elle nécessite de se projeter, souvent les autorités regardent un peu en arrière ou l'instant présent. [...] On regarde une dynamique, on sait qu'on perd de la durée d'écoute, on perd du pouvoir relatif par rapport au streaming et donc il faut qu'on soit plus puissant pour des tas de raisons* »²⁹.

A l'inverse, les cinémas connaissent une tout autre répartition. Autrefois secteur éclaté en une multitude de petits opérateurs indépendants gérant leur salle, le secteur de la diffusion d'œuvres cinématographiques sur grand écran a aussi connu une concentration ne cessant de s'accroître ces quarante dernières années et aboutissant à la quasi-disparition des salles « indépendantes », hormis celles occupant un créneau de « niche » (cinémas d'art et d'essais) ou celles appartenant à un propriétaire ayant résisté à la concurrence des grands du secteur grâce à une implantation favorable (pour exemple, le cinéma « le Balzac » situé à proximité immédiate des Champs-Élysées à Paris).

Notons aussi la persistance, voire le développement de cinémas gérés par les collectivités locales dans des villes de petite ou moyenne taille, le plus souvent en zones rurales, mais aussi en périphéries de grandes métropoles (le cinéma de Bois-Colombes, pourtant situé à un quart d'heure en transport des grandes salles parisiennes proches de l'Opéra, en est un bon exemple).

Toutefois, la réalité principale du secteur est devenue sa concentration.

²⁸ [ozap.com/actu/audiences-annuelles-2021-TF1-leader-en-hausse-f2-au-top-reduit-l-ecart-records-historiques-pour-cnews-et-rmc-story/611742](https://www.ozap.com/actu/audiences-annuelles-2021-TF1-leader-en-hausse-f2-au-top-reduit-l-ecart-records-historiques-pour-cnews-et-rmc-story/611742)

²⁹ podcast.ausha.co/pause-le-podcast-d-alexandre-mars/nicolas-de-tavernost-president-du-directoire-du-groupe-m6

En 2018	Nombre de salles	Nombre d'entrées annuelles (en millions)
<i>Gaumont-Pathé</i>	783	45.3
<i>CGR-Cap Cinéma</i>	685	24.3
<i>UGC</i>	415	25.9
<i>Megarama</i>	132	4.4
<i>Kinepolis</i>	128	6.9
<i>CinéAlpes</i>	109	4.5
<i>Cinéville</i>	106	5.3
<i>GrandEcran</i>	72	2.1
<i>MK2</i>	68	4.4

Source : Bilan annuel du CNC, 2018

Les chiffres ci-dessus sont ceux de 2018 (avant la *Covid-19*). Les 3 principaux opérateurs cumulent donc plus de la moitié des entrées en salles.

A la fin de l'hiver 2022, *CGR* a annoncé être mis en vente : un rachat éventuel par *Gaumont-Pathé* ou *UGC* ne ferait que renforcer la concentration du secteur, là aussi au-delà du chiffre de 1800 calculé par l'indice IHH. Une autre hypothèse envisageable serait le rachat de *CGR* par un des leaders du secteur, le groupe *Vivendi*, qui compléterait alors son contrôle des différents supports de diffusion possibles.

La position des rares acteurs encore indépendants des grands groupes ou des pouvoirs publics risque d'en être encore fragilisée. Elle l'est aussi par l'implantation des multiplex en périphérie des villes petites ou moyennes, ce qui peut entraîner la disparition de la salle municipale (parfois avec l'accord de la municipalité favorable à l'établissement d'un complexe pouvant proposer une offre étendue grâce à plusieurs salles).

Reste à voir ce que sera l'interprétation de l'Autorité de la concurrence lorsque des offres seront formulées pour le rachat de *CGR*³⁰.

2.2. Comment la technologie permet de nouveaux entrants et transforme le marché

Cette évolution des médias traditionnels doit, de plus, être mise en perspective avec l'apparition de nouveaux acteurs qui bouleversent les règles de fonctionnement du marché.

³⁰ telerama.fr/cinema/salles-de-cinema-un-rapport-prouve-que-la-concentration-menace-les-independants,143724.php

2.2.1. Du magnétoscope à la SVOD

Autrefois « limitée » à une consommation dépendant exclusivement du choix et des horaires de programmation des diffuseurs, la projection de contenus audiovisuels est devenue une consommation individualisée grâce à l'évolution technologique.

C'est l'apparition des magnétoscopes qui a constitué la première étape vers ce nouveau mode de consommation en donnant d'abord la possibilité d'enregistrer des programmes télévisés pour les regarder en différé (et autant de fois que souhaité), puis en permettant la lecture de cassettes pré-enregistrées proposées par des éditeurs. Cela a constitué une étape essentielle dans l'évolution de l'industrie cinématographique. Certes, l'arrivée de cette nouvelle technologie était attendue depuis que les magnétophones faisaient le bonheur des amateurs de musique qui pouvaient enregistrer leurs chansons préférées à partir des diffusions radiophoniques, mais la maîtrise de l'image enregistrée a été une avancée et une transformation majeure.

Il ne faudra ensuite que quelques années pour que la technologie laser vienne ringardiser et faire tomber en désuétude les magnétoscopes pourtant symboles de réussite sociale au début des années 1980. Ainsi, les DVD vont envahir le marché et leurs lecteurs vont se substituer aux magnétoscopes. Les vidéoclubs, qui avaient fait leur entrée sur le marché du loisir culturel il y a une quarantaine d'années, ne voyaient néanmoins pas leur existence remise en cause, car l'accès aux produits nécessitait toujours soit de les acheter, soit de les louer.

En revanche, internet va mettre un terme à ce secteur d'activité en permettant la consommation directe depuis chez soi de contenus audiovisuels par une location en ligne accessible directement sur son écran. C'est l'apparition des VOD (*Video On Demand*), en quelque sorte, le vidéoclub des années 2000. Il est significatif d'observer que *Netflix*, fondé en 1997 en proposant un service de location de DVD par correspondance, a su prendre le virage décisif de la VOD.

Bien vite, la location occasionnelle (même si elle existe toujours, en particulier pour des événements spécifiques) qui représente des coûts élevés pour l'utilisateur régulier, va se voir dépassée par la possibilité de consommer des contenus similaires grâce à un abonnement. Le passage d'une tarification à l'unité à une tarification forfaitaire marque l'émergence des SVOD (*Subscription Video On Demand*) : les plateformes de vidéos à la demande par abonnement.

Saisissant l'opportunité offerte par ce marché émergent, de nouveaux acteurs exploitent l'occasion de prendre une place à laquelle ne croient pas les autres et gagnent le pari de devenir les nouveaux grands diffuseurs de l'audiovisuel en modifiant les habitudes de visionnage. Lors de l'apparition des plateformes, l'analogie avec les vidéoclubs a pu être faite car, de la même façon que l'on se rendait dans un vidéoclub pour fureter et piocher dans son offre diverse, on peut aujourd'hui souscrire un abonnement sur une plateforme de vidéos pour surfer sur son catalogue avant de choisir.

Aujourd'hui, cette comparaison perd de sa pertinence depuis que ces dernières proposent des contenus inédits et en produisent elles-mêmes en obtenant la participation des plus grandes vedettes comme, pour *Netflix*, *Kevin Spacey* (« *House of Cards* ») ou *Gérard Depardieu* (« *Marseille* ») alors même que les acteurs français ont longtemps exprimé leur mépris pour les séries et le « petit écran ».

Les plateformes bouleversent ainsi l'équilibre du marché de l'audiovisuel : un groupe mondial est désormais en position de concurrencer une chaîne de télévision nationale, et les moyens respectifs ne sont absolument pas comparables en termes de grandeur.

La recette des *SVOD* est finalement assez simple : elle consiste à donner au public ce qu'il veut et quand il le veut. Cela suppose alors une capacité à offrir ses propres produits d'où l'intégration en amont vers la production de contenus à laquelle se sont livrées les plateformes ces dernières années.

Observons toutefois que cette évolution du modèle économique des plateformes, si elle suscite beaucoup de commentaires souvent négatifs, n'est pas surprenante : les chaînes de télévision ont-elles agi différemment dans les années 1990 lorsque, notamment sous la « pression » concurrentielle de *Canal+* en France, elles se sont lancées dans la production de séries inédites et même de films ? La course à l'originalité n'est pas nouvelle. En réalité, il serait plus juste d'évoquer une course à l'exclusivité. Car le champ du combat compétitif ne se limite pas à la production artistique fictionnelle, il est aussi investi par les émissions de divertissement et les programmes sportifs. Ces derniers, pour lequel le direct est une condition du succès d'audience, ont amené une lutte farouche entre diffuseurs, marché sur lequel les plateformes sont désormais présentes, parfois au dam des consommateurs navrés de devoir jongler entre une offre éclatée, multiple et coûteuse, quelquefois même pour le même évènement (*Ligue des Champions, Roland-Garros...*).

Ainsi, le marché se scinde en deux batailles concurrentielles distinctes dont la nature intrinsèque, très dépendante des aspects sociaux et culturels, ne permet pas de le circonscrire à une dimension franco-française : celle de la création où il est possible aux diffuseurs de s'intégrer en amont, et celle nécessitant l'achat de droits.

Cette question des droits de diffusion pour le plus grand nombre, avec les plateformes qui s'accaparent les droits mondiaux, est importante. Comme nous l'a souligné *Redwane Telha* de France Inter, « *les SVOD américains disposent de droits exclusifs sur de nombreuses séries. Les chaînes de télévision sont donc privées de fictions qu'elles auraient pu diffuser. Quand Breaking Bad arrive en France, elle est diffusée à la télé. On pourrait penser que Better Call Saul, sa série dérivée, aurait eu le même destin sans l'exclusivité Netflix* ».

Au-delà des nouveaux programmes, les anciennes séries ont du mal, elles aussi, à être conservées par les diffuseurs français. Le dirigeant du groupe M6, N. de Tavernost en fait l'expérience pour ses chaînes : « *L'évolution qu'on subit est la plus violente, elle met en place des éditeurs et fabricants de programmes mondiaux, auprès de qui on s'approvisionnait qui ont décidé d'être à leur compte. La pub pour Disney+, sur les affiches à Paris, c'est 2 programmes que nous avons diffusés : Les Simpson et Malcolm. Aujourd'hui on ne peut plus acheter les Simpson, on ne peut plus acheter Malcolm, ils se les réservent* »³¹.

Le marché qui se partageait jusqu'alors entre les quelques chaînes de télévision nationales, s'est transformé en un espace sur lequel des groupes mondiaux disposant de moyens colossaux sont en capacité de concurrencer les chaînes nationales pourtant institutionnalisées. Qui plus est, leur dimension internationale leur promet des effets d'envergure susceptibles de leur donner un avantage compétitif décisif, auquel s'ajoute leur capacité à contourner les barrières à l'entrée.

2.2.2. Le bouleversement des technologies de « réception » des contenus

Enfin, si, comme nous venons de le voir, de nouvelles technologies ont permis la transformation des modes de diffusion des contenus audiovisuels, elles ont aussi débouché sur l'apparition de nouveaux appareils de réception.

La télévision et le cinéma, en tant qu'outils-supports, n'ont plus le monopole de l'image. Ainsi, la large diffusion des ordinateurs portables, puis des tablettes tactiles et smartphones, offrent aux consommateurs de nouveaux moyens d'accès aux contenus audiovisuels.

Ce chamboulement n'est pas sans conséquence sur la stratégie des diffuseurs qui peuvent recourir à celle du « *mobile-only* », c'est à dire une proposition exclusivement réservée à une diffusion sur les mobiles aux dépens de tous les autres terminaux numériques. Le taux de pénétration du smartphone dans les populations jeunes en Occident étant quasiment de 100%, c'est évidemment un marché gigantesque qui se propose à la gourmandise des diffuseurs.

Même si ce n'est pas l'objet d'étude de ce mémoire, c'est aussi une évolution sociologique supplémentaire qui est à l'œuvre : la réception de films ou de séries, qui marquait une pratique communicative – soit une sortie, soit un moment de convivialité familiale – traduit un rôle nouveau du spectateur qui choisit non seulement le programme qu'il veut visionner, mais aussi son mode de réception.

Dès lors, avec une offre spécifique et calibrée pour un récepteur précis, les contenus originaux proposés par les géants du secteur, qu'il s'agisse de *Prime Video*, de *Disney+*, de *Netflix* ou même de *Canal+*, sont-ils toujours des séries au sens classique du terme ?

³¹ Voir *Ibid*

En effet, puisqu'il est possible de regarder d'une traite une série (pudiquement renommée « mini-série »), peut-on encore réellement parler de série alors qu'il s'agit plutôt d'un film découpé en parties ou chapitres comme le prétendent souvent les auteurs ? Or, le propre d'une série est justement d'être découpée. *Series* en latin signifie « enchaînement, suite, entrelacement ». Or, puisque tous les épisodes sont disponibles dès le début, cette idée de suite, de « *feuilletonnage* », est-elle bien encore appropriée ?

Ce n'est plus seulement le support qui change, ce n'est pas seulement la télévision qui, d'une certaine façon, se « *dématérialise* », mais c'est ainsi tout le travail artistique d'écriture, de scénarisation et de réalisation qui est transformé. Aussi, le moment de suspens affectif ou policier (le « *cliffhanger* »), qui conclut traditionnellement un épisode d'une série dans le but de capturer le téléspectateur et de le pousser à voir l'épisode proposé le lendemain ou la semaine suivante, disparaît de plus en plus souvent des séries produites par les *SVOD* puisque le visionnage d'un consommateur s'arrête désormais essentiellement en fonction de ses contraintes personnelles plutôt que systématiquement à la fin d'un épisode. Ainsi, un consommateur lambda va regarder 15 minutes de sa série dans le métro, puis 30 minutes lors de sa pause déjeuner. *Ted Sarrandos*, le Directeur Général de *Netflix*, déclare à ce sujet : « *Nous n'avons aucune raison de respecter le modèle traditionnel de la télévision* », si ce n'est de le concurrencer sur ses propres déterminants comme on l'observe désormais avec certains programmes mis en ligne de manière hebdomadaire sur les plateformes.

Autre originalité de la création par les *SVOD*, l'absence de publicité évite d'envisager des rebondissements séquencés et fréquents (parfois excessifs) des séries télévisées soucieuses d'éviter le zapping à la moindre page de « *réclames* ». Il y a sans doute là un avantage compétitif indéniable pour les plateformes : certes, à première vue, on pourrait considérer qu'elles se privent d'un renfort financier important, mais, outre que leur image en est améliorée, l'absence de publicité a pour vertu d'attirer les réalisateurs peu enclins à voir leurs œuvres entrecoupées de promotions. Pour meilleur exemple, citons *Woody Allen*, l'un des réalisateurs parmi les plus réputés mondialement, qui a tourné « *Crisis in six scenes* » pour le compte de *Prime Video* ou encore *Martin Scorsese* pour *Netflix*.

2.2.3. L'ère de l'immédiateté et de la nomadisation de la consommation

L'internet et ceux qui l'exploitent sur le marché de l'audiovisuel ont accéléré la circulation des flux et répondent ou créent le besoin du consommateur de ne plus attendre pour accéder au contenu de son choix. Les plateformes de service de vidéos à la demande offrent à leurs abonnés l'accès illimité à un catalogue riche et divers : films, séries, sports et divertissements. Le téléspectateur, que nous pourrions aujourd'hui renommer « *écranspectateur* », peut s'abreuver autant qu'il le désire pour un coût identique.

Autre phénomène engendré par la diffusion délinéarisée, il n'est plus nécessaire d'être propriétaire d'un bien (cassette, *DVD*, *CD*, Vinyle, téléchargement) pour profiter de son contenu. L'accès prime donc sur la propriété.

Si l'accès au visionnage des contenus proposés par les plateformes peut se faire sur un écran de télévision classique, cela n'est possible qu'à condition de connecter son téléviseur à internet. En effet, l'une des spécificités des plateformes est de n'être accessibles que sur internet. Cette « *internétisation* » de l'offre favorise l'individualisation et, grâce aux appareils mobiles apparus sur le marché, la nomadisation de la consommation. L'offre étant disponible en tout temps et en tout lieu (connecté), la demande peut être satisfaite immédiatement.

Paradoxe de la modernité, l'accès à l'eau potable et donc aux sanitaires est, en 2022, moindre que l'accès à l'internet dans les pays les plus pauvres et inégalitaires, comme en Inde par exemple. Logiquement, le phénomène est encore plus prégnant au sein des populations jeunes, ce qui explique aussi le paradoxe précédent.

Nécessitant par le passé de se déplacer physiquement (au cinéma, ou ne serait-ce que jusqu'au salon), l'accès au contenu s'inverse aujourd'hui : c'est le contenu qui vient directement au consommateur. C'est un sujet sociologique majeur puisque cela modifie les conditions d'accès à la culture, traditionnellement facilité pour les classes supérieures urbaines (cinéma, théâtre) ; tout le monde peut dorénavant accéder à du contenu. Le lieu d'habitation ou la catégorie socio-professionnelle définissent moins qu'auparavant la capacité d'accès à la culture. Toutefois, les marqueurs sociaux n'ont pas disparu et interviennent dans le niveau d'accès et la typologie des contenus visionnés qui diffèrent selon les catégories d'âge, le sexe, l'origine géographique, mais aussi le niveau de formation et le type d'emploi occupé.

L'offre variée des multiples plateformes et la multitude des supports au sein d'un foyer connecté (chacun disposant souvent de plusieurs écrans – près de 7 en moyenne par foyer avec enfants selon l'ARCOM) transforment le plus souvent l'accès à la culture en un plaisir personnel. Cet individualisme conformiste permet à chacun de satisfaire seul un besoin d'accès à des contenus jadis partagés. La technique du multi-écrans qui permet de visionner la suite du programme sur un autre support n'a fait que renforcer ce phénomène. C'est ce que les Américains appellent l'usage « *ATAWAD* » : « *any time, anywhere, any device* » (n'importe quand, n'importe où, n'importe quel support).

L'algorithmique utilisé par certaines plateformes, qui permet de personnaliser les programmes proposés en fonction des préférences des consommateurs, ne fait que renforcer ce phénomène d'individualisation. Mais si le déplacement au cinéma ou le visionnage familial de la télévision constituaient des rites de socialisation qu'il est commun de regretter, il n'est pas inintéressant d'observer que ce type de consommation culturelle est finalement un retour aux pratiques passées lorsque, pour l'essentiel, la lecture était le seul mode d'accès aux œuvres de l'esprit.

Par ailleurs, certaines plateformes ont fait le choix stratégique de ne pas recourir à l'algorithmique de recommandation, mais en laissant le consommateur se promener « librement » au sein de leurs catalogues. Toutefois, les contenus sont éditorialisés selon l'origine et le type de contenus, ce qui se rapproche d'une offre culturelle classique, telle une bibliothèque.

2.2.4. Les effets de réseau

Si la consommation nomadisée s'individualise nécessairement, son caractère addictif et, peut-être, un fond d'instinct grégaire, font que continue néanmoins d'exister un besoin de partager non pas le plaisir du visionnage, mais son commentaire. Se développent ainsi des phénomènes d'appartenance à une communauté – souvent virtuelle – d'amateurs de tel programme ou de telle série.

D'une manière générale, la consommation d'un bien produit des effets de réseau : l'utilité augmente avec la quantité consommée du bien et avec les quantités consommées par les autres utilisateurs. On parle « d'effet-club » ou « d'externalités de réseaux » qui peuvent être de 3 catégories :

- Effets de réseau directs : l'utilité augmente directement avec le nombre d'utilisateurs (mails...);
- Effets de réseau indirects : l'utilité augmente indirectement et progressivement avec le nombre d'utilisateurs par le biais de la taille et de la qualité du bien (contenus internet...);
- Effets de réseau symboliques (ou clubs virtuels) : l'utilité augmente avec le sentiment d'appartenir à une communauté d'autant plus grande.

Ainsi, le mode de consommation évolue vers une pratique de consommation individuelle que l'on peut partager avec ceux ayant une activité similaire. Les groupes créés sur les réseaux sociaux en référence à telle ou telle série sont innombrables et démontrent ce besoin d'appartenance qui, au-delà du plaisir d'échanger, permet de conforter ses propres choix et donc de les valoriser socialement, d'autant plus que cette communauté est importante (effet de réseau direct) et que les contenus « en commun » sont nombreux (effet de réseau indirect).

2.3. bouleversement de la production de contenus suite à l'irruption des plateformes

Ces nouveaux modes de diffusion de contenus modifient également le profil des consommateurs concernés et, par conséquent, influent sur les contenus eux-mêmes.

2.3.1. La nouvelle clientèle offre-t-elle de nouvelles opportunités aux producteurs en place ?

Grâce aux algorithmes, les plateformes placent dans une posture passive leurs abonnés. Force de proposition automatisée, la plateforme suggère un contenu satisfaisant au consommateur qui, le plus souvent, va se contenter d'une des premières propositions, nouvelle démonstration par la preuve de la théorie de la rationalité limitée d'*Herbert Simon*³². En effet, sans avoir le temps de prendre connaissance en intégralité d'un catalogue, le consommateur va se contenter de la première solution satisfaisante.

Ce phénomène de dépendance à l'égard de la plateforme est renforcé par les perfectionnements permanents de l'algorithme permis à la fois par la technicité des ingénieurs informatiques, mais aussi par les données que les abonnés eux-mêmes mettent sans cesse à disposition des serveurs par leurs choix quotidiens. Selon le responsable des productions de *Netflix* *T. Yellin*, réduire le temps du choix (pourtant déjà inférieur à deux minutes en moyenne) est un enjeu de compétitivité car il s'agit là « d'améliorer l'expérience utilisateur ».

Ainsi captif des propositions de la plateforme, d'autant plus qu'il effectue une sélection extrêmement rapide du contenu, le consommateur lambda constitue un prospect plus qu'alléchant pour les diffuseurs de contenus. Ceux-ci étant en forte capacité d'orienter les choix de leurs abonnés, pourquoi se seraient-ils privés d'intégrer la filière en amont et de devenir eux-mêmes producteurs des contenus qu'ils conseillent fortement ?

Confrontées par le passé au dilemme de miser sur un catalogue connu des consommateurs ou de créer elles-mêmes du contenu, il n'est donc pas étonnant que les plateformes aient choisi la voie de l'intégration amont. Elles avaient initialement misé sur le « vu à la télé », mais ont rapidement compris que la voie du succès industriel résidait dans la production de contenus.

C'est le phénomène « *House of Cards* » (2013) qui, après *Netflix*, va inspirer l'ensemble de la profession. Néanmoins, les producteurs professionnels déjà installés ne sont pas effacés du marché : ils vendent leurs contenus aux plateformes, comme ils continuent d'en vendre aux chaînes de télévision en procédant à une segmentation stratégique.

Placer les séries au premier plan de la création artistique semble constituer une révolution dans le monde de l'audiovisuel. Cela est exact, stricto sensu, puisque « révolution » signifie avant tout tourner sur soi-même. Or, le feuilletonnage est le mode premier de la diffusion de la littérature notamment au XIX^{ème} siècle (les grands romans étant publiés feuilleter par feuilleter dans la presse). Les feuilletons marquent aussi l'histoire de la radio ; et n'oublions pas que nos aînés étaient téléspectateurs des premières séries qui font encore écho à la mémoire des plus anciens et même de la génération qui me précède (« *Thierry la Fronde* », « *Jacquou le Croquant* »).

³² *Simon, H. A., 1955, A Behavioral Model of Rational Choice. The Quarterly Journal of Economics, Vol. 69, No. 1, pp. 99-118*

En réalité, nous assistons à une rénovation du concept de série qui, paradoxalement « désérialisé » comme nous l'indiquions précédemment, envahit désormais le (tout) petit écran.

Grâce à internet, l'offre s'est aussi internationalisée et il est aisé d'accéder aux séries étrangères et notamment américaines. Autrefois, le soft power de notre allié d'Outre-Atlantique en matière de séries télévisées se limitait à des séries à succès spectaculaires mais « *grand public* », telles que les fameux « *Columbo* » ou « *Starsky et Hutsch* » des années 1980. Ces séries ont néanmoins inspiré les réalisateurs français avec l'apparition à l'écran de héros comparables, mais mieux adaptés à l'affection du public, tels que « *Navarro* ». Voulant s'inspirer du succès de « *Dallas* », les Français avaient aussi inventé la série « *Châteauvallon* ».

Mais ces séries n'ont attiré à leur casting que des acteurs, certes renommés et souvent populaires, mais souvent considérés comme de second plan, y compris au sein même de leur profession. Les séries ont ainsi longtemps été déconsidérées et traitées comme du « *sous-cinéma* ». Il aura fallu attendre que de grands acteurs acceptent de jouer dans ces séries pour que l'image change. En France, le succès de l'adaptation par Josée Dayan du roman d'Alexandre Dumas, « *le comte de Monte-Cristo* » (1998), sous la forme d'une mini-série a changé la donne, avec à l'écran des stars telles que *Gérard Depardieu*, *Jean Rochefort* ou *Ornella Muti*.

La voie était alors ouverte pour que, une quinzaine d'années plus tard, les plateformes de SVOD s'y engouffrent.

2.3.2. De simple diffuseur à producteur de contenus

Ainsi, ces vingt dernières années, le mouvement des acteurs vers la participation à des séries s'est accentué et, aujourd'hui, il n'en est presque plus aucun qui privilégie le film à la série, d'autant plus que l'épisode de la crise sanitaire mondiale a entraîné la fermeture prolongée des salles de cinéma. Même en France, où le cinéma reste une institution, les acteurs ne rechignent plus à se produire pour des séries.

Compte tenu de la captivité des abonnés, devenir producteur offre un avantage compétitif décisif aux plateformes qui peuvent les guider vers le choix privilégié de leurs propres productions. Aujourd'hui, il est même possible d'affirmer que c'est un Facteur Clé de Succès au sens de *M.E. Porter*³³.

Offrir un contenu exclusif à ses abonnés provoquerait une situation analogue, mais acheter des droits peut se révéler plus cher que produire soi-même.

³³ Porter, M.E., 1979, *How competitive forces shape strategy*, *Harvard Business Review*, N°57, pages 137-145

Certes, un programme de qualité, produit par d'autres acteurs que les plateformes, peut avoir un potentiel commercial et devenir un enjeu concurrentiel ; mais alors, le risque est celui de la surenchère entre concurrents pour l'achat des droits. Cette situation peut aussi provoquer des problèmes d'agence³⁴. En effet, les producteurs ont intérêt à ne dévoiler que très partiellement le produit qu'ils souhaitent vendre aux diffuseurs pour faire monter les enchères. Ils profitent ainsi d'une asymétrie de l'information. Cela ne peut qu'inciter les plateformes à développer leurs propres outils de production.

Le phénomène n'est certes pas nouveau ni propre aux plateformes ; les chaînes déjà de télévision ont opéré ce virage de l'intégration amont bien avant elles. Ainsi, en France, *Canal+*, pionnier en la matière, a investi dans la production cinématographique, avec pour contrepartie des droits de primauté sur la diffusion télévisée.

Par ailleurs, l'intégration en amont des plateformes permet de coller aux segments de marché que leurs algorithmes ont permis de définir. Au-delà d'une offre de produits globalisés connaissant un succès international, elles sont ainsi en capacité de définir une ligne scénaristique adaptée aux communautés virtuelles qui se constituent autour de telle ou telle thématique.

Enfin, produire donne un autre avantage lié à l'exclusivité : celui de pouvoir vendre des droits. Si par le passé, c'était les producteurs et les chaînes de télévision qui cherchaient à revendre aux plateformes, le mouvement est aujourd'hui bilatéral.

2.3.3. Le suivisme versus l'innovation programmatique des plateformes

Pour se confronter à cette nouvelle réalité qui a frappé les créateurs et diffuseurs de contenus historiques, il apparaît évident qu'il faut entamer des modifications dans le modèle de création et de diffusion.

Le dilemme est assez difficile pour les médias, il faut à la fois bousculer le public et les évidences de toujours pour se renouveler et regagner le jeune public, tout en ne perdant pas son public fidèle plus âgé.

Premier aspect sur lequel nous pouvons nous pencher est la qualité des programmes. Un des reproches principaux émis à l'encontre de la télévision linéaire est d'avoir des rendus finals assez peu qualitatifs en comparaison avec ceux des plateformes.

Nous pouvons observer ces dernières années une nette progression pour les fictions. Depuis 20 ans, en moyenne, au moins la moitié des meilleures audiences de l'année revient aux séries et téléfilms.

³⁴ Jensen M.C., Meckling W.H., 1976, *Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure*, *Journal of Financial Economics*, Volume 3 N°4, pp 305-360

Après une dizaine d'années où les fictions étrangères trustaient le top des audiences, on observe depuis 2016 un regain pour les œuvres françaises, dans un contexte de baisse des audiences et où les plateformes ne sont pas encore très au point sur les productions au niveau national.

Cependant, un point noir peut être soulevé par l'union des réalisateurs et des réalisatrices qui souligne que 85% des fictions diffusées sur *France Télévisions* sont des séries policières. Il faut dire que ce sont souvent les thrillers et autres histoires à suspens qui tiennent le plus en haleine le spectateur.

L'un des gros succès de *Netflix* en France est cependant la série « *Dix pour cent* » diffusée sur *France 2*, évoquant la vie d'une agence de gestion des talents du cinéma. Sa diffusion sur la plateforme a permis un rayonnement international important.

Dans le sens inverse, certaines chaînes ont tenté de reprendre des séries populaires pour attirer des jeunes. *TFX*, dont c'est la cible, a diffusé « *Riverdale* », provenant du network américain *The CW* (*Warner Bros.*) et qui a connu le succès en France lors de sa mise en ligne sur *Netflix*, mais n'a jamais trouvé son public en télévision. On peut supposer que les fans connaissaient déjà et ne sont pas venus, ou n'étaient tout simplement pas au courant et les autres n'ont pas été intéressés.

Alors, l'avenir des chaînes exige évidemment une évolution/adaptation de leur offre mais celle-ci ne doit pas forcément constituer une copie de ce qui est accessible via les plateformes, surtout si la qualité n'est pas au rendez-vous comme le déclarent de nombreux téléspectateurs. L'offre de contenus sur les plateformes étant pléthorique, seules les « pépites » sortent du lot et les services de *SVOD* ne sont pas obligés de mettre chaque jour en avant un programme en particulier contrairement à la télévision linéaire où les échecs sont plus visibles.

La force de ces fictions est de fidéliser. Episode après épisode, saison après saison, le téléspectateur reste accroché à son poste. Puis il en parle à des amis, de la famille, partage avec eux son ressenti, permettant d'augmenter le nombre de fidèles. Se développe alors autour des séries des communautés de fans qui prolongent le maintien dans l'univers de la fiction en question, phénomène que l'on peut observer principalement autour des séries quotidiennes.

Cette méthode de feuilletonnage est désormais utilisée dans différents genres de programmes comme, par exemple, des jeux télévisés où des participants reviennent, émission après émission, ou des programmes de télé-réalité dont les personnages fabriquent leur propre histoire. Ces deux genres, tout aussi populaires en France, depuis deux décennies pour l'un et bien plus pour l'autre, sont aussi présents de manière sporadique sur les plateformes avec pour particularité un « *binge-watching* » possible comme pour les séries.

Dans le genre plus large des divertissements, l'exercice est plus difficile que ce soit en linéaire ou en délinéarisé. En télévision, qui garde une tradition d'émission de « variétés » avec de la musique, les audiences sont de moins en moins au rendez-vous alors que leur coût est difficilement compressible. Récemment, des programmes de type « *émotainment* » (mélange d'*entertainment* et d'émotion), ont constitué une voie d'innovation en termes de contenus pour la télévision sur laquelle les plateformes ne se sont pas encore positionnées.

Parmi les plateformes présentes en France, seule *Netflix* a commencé à investir dans les programmes de divertissement, et a par exemple mis en ligne en juin 2022 un concours de nouveaux talents du rap, genre musical très populaire auprès du public cible de la plateforme, intitulé « *Nouvelle école* ». Le succès fut immédiat pour ce programme produit par l'une des principales sociétés de production française, *Mediawan*, et la compagnie américaine a décidé de renouveler le programme pour une seconde saison.

Certains acteurs de l'audiovisuel qui ont pourtant déjà une puissance bien appuyée en télévision tentent aussi leur chance avec *Netflix* en proposant des concepts différents très difficilement diffusables en télévision. Par exemple, *Air Productions*, société de l'animateur *Nagui* a vu un de ses projets « retenu et budgété » avec la plateforme. *Netflix* qui a pourtant plus de largeur législative dans les programmes qu'elles proposent a finalement retoqué ce projet de « discussion épicurienne entre personne autour d'une bonne bouteille ». Dans une interview, l'animateur producteur a expliqué : « *On a reçu un mail qui nous dit : 'le vin c'est segmentant, beaucoup de religions n'acceptent pas de boire de l'alcool et donc nous risquons de perdre les téléspectateurs de cette religion' »³⁵.*

On peut aussi y voir une frilosité face à la polémique qui avait contraint l'émission « Les recettes pompettes », diffusée sur YouTube et produit par Canal+ via *Studio Bagel*, à s'arrêter au bout de seulement quelques épisodes, qui ont depuis été supprimés. Il est intéressant de noter que dans un même temps, *Netflix* propose des programmes où la consommation de cannabis est très claire et centrale au programme.

Un danger semble donc planer pour les médias historiques : voir certains concepts débarquer sur les plateformes plutôt que chez eux.

Ainsi, après 30 saisons diffusées en linéaire sur *ABC* (propriété de *The Walt Disney Company*) aux Etats-Unis, « *Dancing With the Stars* » va être désormais diffusée en direct et en exclusivité chaque semaine sur *Disney+*. Un bouleversement majeur pour un programme ultrapopulaire comme celui-ci qui pourrait rapidement donner cours à des situations similaires dans d'autres pays.

³⁵ podcast.ausha.co/pause-le-podcast-d-alexandre-mars/rediffusion-nagui-animateur-et-producteur

Pour les documentaires en télévision, on retrouve souvent des émissions de crimes comme sur les plateformes, mais aussi des sujets légers ou d'actualités. Cela reste principalement des formats unitaires, néanmoins le format par épisodes inspire des chaînes comme *BFMTV* qui propose régulièrement des soirées reportages où l'enquête est découpée par épisodes. Ce découpage permet une meilleure mise en avant de ces contenus sur leur plateforme de replay, où là aussi, les consommateurs pourront « *binge-watcher* » ces programmes.

Les chaînes de télévision linéaire ont pris en compte l'influence possible du replay. Pour illustrer ce propos, la série phénomène *HPI* diffusée sur *TF1* en 2021 et 2022 a explosé le record de rattrapage avec 2,4 millions de téléspectateurs pour chaque épisode au cours de la semaine suivant sa diffusion préalable en linéaire.

Voyant le potentiel important, chaque groupe a établi une stratégie différente pour prendre sa part du gâteau. *TF1* mise sur une offensive payante avec un service de replay disponible plus longtemps et quelques contenus inédits, moyennant quelques euros par mois. Le groupe *M6* propose quant à lui des émissions exclusives sur sa plateforme avec des compléments d'émissions, séries inédites, ou diffusion de compétitions sportives telles que le MMA.

L'offre du service public est multiple sur le web. *France Télévisions* propose les replays ainsi qu'un nombre important de contenus réservés à leur site, visant généralement un public plus jeune. De plus, leur offre intitulée *Slash* veut capitaliser en ciblant les jeunes adultes avec une programmation davantage axée sur des sujets de société, adoptant ainsi une ligne engagée sur la plateforme, mais aussi sur les réseaux sociaux.

Loin de toute polémique et désapprobation, *Arte* a, quant à elle, depuis bien plus longtemps, une stratégie de diffusion similaire à celle des plateformes américaines en ciblant notamment les personnes ne regardant plus la télévision, ce qui lui a même permis d'attirer de nouveaux téléspectateurs en linéaire. Documentaires, séries, films et émissions d'information, la chaîne franco-allemande qui n'est pas soumise aux mêmes exigences que ses consœurs (*l'ARCOM* n'a pas de pouvoir sur elle), offre une proposition différente avec des thèmes et formats qui n'ont pas d'équivalent ailleurs, que ce soit en diffusion exclusive sur son site, ou juste après sa diffusion en linéaire.

Pour *Redwane Telha* de *France Inter*, voir arriver des programmes différents et plus audacieux uniquement sur les plateformes internet de chaînes de télévision est une bonne alternative car les « chaînes de télévision linéaires sont des médias mainstream. Plus de place pour les contenus clivants ou audacieux. Elles se doivent de parler au plus grand nombre ! Auparavant, une série comme *Skam* [série sur des lycéens et traitant de sujets de société tels que le cyberharcèlement, la religion, l'homosexualité, le handicap, la drogue] aurait pu être diffusée en début de soirée sur le service public. Plus maintenant. Désormais, ce type de contenus ne peut exister que sur les plateformes numériques. »

Enfin, du fait de son modèle historique permettant d'offrir chaque contenu au maximum d'abonnés avec des rediffusions à toute heure et sur plusieurs chaînes différentes, *Canal+* a opté pour un virage logique : faire de son service *MyCANAL* une réelle plateforme de streaming directement concurrente des géants américains et capable d'agréger des contenus en provenance de divers autres services de *SVOD* et chaînes de télévision.

Les médias traditionnels se retrouvent donc aujourd'hui face à une situation complexe. Les consommateurs les plus jeunes n'ont plus les mêmes réflexes que leurs aînés, et il semble aujourd'hui difficile de les attirer à nouveau sans une modification en profondeur des modes d'accès et des types de contenus.

L'avènement de la technologie a en effet bousculé les habitudes de production, de diffusion et de consommation du monde audiovisuel, et la question de la restructuration du secteur se pose désormais de manière spécifique sous l'angle des nouveaux modes de concurrence/coopération/partenariats à développer.

Partie 3 – Une nouvelle structuration du marché de l’audiovisuel : entre concurrence, alliances et régulation

Venons-en à étudier la manière dont les différents médias ont réagi aux transformations étudiées précédemment en modifiant leurs stratégies.

Que ce soit en termes de concurrence entre acteurs historiques, entre ceux qui les disruptent, comme entre nouveaux et anciens intervenants ou que ce soit en développant des passerelles et des partenariats, la nouvelle structuration du marché interdit l’immobilisme. Cependant, tout n’est pas permis et des règles viennent limiter certaines ambitions.

3.1. Le nouvel écosystème de l’audiovisuel : partenariats et concurrence interne

Par leur irruption sur le marché permise grâce à l’évolution technique (internet, écrans individualisés), les plateformes de vidéos en ligne à la demande ont fait émerger un nouveau marché au sein de celui de l’audiovisuel.

Pour autant, l’utilisation de la métaphore de l’océan bleu ne semble pas opportune pour le qualifier car l’intensité concurrentielle y est toujours aussi forte.

Les règles en place ont été bouleversées et d’autres sont apparues favorisant la constitution de nouveaux « écosystèmes d’affaires », reposant sur l’émergence de « complémentaires » et s’inscrivant dans une logique « *coopétitive* » (Nalebuff et Brandenburger, 1996).

3.1.1. La coopétition au sein d’un réseau d’acteurs

L’intégration des activités dans des ensembles aux limites économiques et juridiques claires, permettant d’analyser des grands blocs qualifiés de secteurs, de branches ou de filières d’activité, n’est plus la réalité la plus courante.

La concurrence entre les entreprises s’accompagne simultanément par le développement de relations de sous-traitance, des accords de recherche-développement ou encore des alliances, qui associent de manière plus ou moins pérenne et globale des unités économiques diverses à différents stades de production.

Les relations sont ainsi de plus en plus complexes au sein d’un ensemble d’agents économiques contribuant à une « action organisée » de production et au dépassement du concept d’organisation, en particulier par la notion de « réseau ».

Celle-ci semble particulièrement pertinente pour aborder des activités comme celle de l'audiovisuel dont une analyse – selon l'enchaînement classique : production, gestion des droits, édition puis distribution (diffusion), ou en distinguant concurrence d'un côté et partenariat de l'autre – conduirait à ignorer les interactions multiples et souvent complexes entre les acteurs de cette industrie.

Pour ne citer qu'un exemple, *Canal+* et *Netflix* qui apparaissent comme les deux principaux concurrents sur le marché français en termes de services de vidéos à la demande par abonnement, sont aussi des partenaires commerciaux puisqu'il est possible d'inclure l'abonnement *Netflix* au sein d'une offre globale *Canal+*. Concrètement, le client va payer un seul abonnement au groupe *Canal+* qui lui donnera accès au catalogue *Netflix*. C'est ensuite selon les termes de l'accord entre les deux groupes que *Canal+* reversera les sommes convenues à son « concurrent/partenaire ».

Plus généralement, il est aujourd'hui fréquent d'observer ces relations à la fois concurrentielles et partenariales entre des entreprises intervenant sur un même ensemble d'activités. Concurrence d'un côté puisque chaque entreprise va chercher à exploiter ses avantages concurrentiels, créateurs de valeur, pour maximiser son profit ; coopération de l'autre car les alliances stratégiques permettent l'accès à des ressources complémentaires et souvent rares. C'est ce comportement dual que *Nalebuff* et *Brandenburger* ont caractérisé dès 1996 par le néologisme de « coopétition ». Celle-ci peut être définie comme une stratégie originale de gestion de sa compétition sur les marchés quand, pour des raisons diverses, se regrouper devient l'alternative raisonnable. Elle permet à une entreprise de conserver son intégrité tout en partageant certaines de ses ressources avec certains de ses concurrents.

Mais cette coopétition est-elle une nouvelle forme de concurrence ou une nouvelle forme de coopération ? Si l'on considère la première version, alors selon *Fjeldstad et alii (2004)*, la coopétition s'inscrit dans un ensemble de manœuvres compétitives, ce qui semble être la configuration correspondant au secteur de l'audiovisuel, en particulier en ce qui concerne la répartition des droits de diffusion et des périodes d'exclusivité.

Ainsi, c'est une préoccupation centrale, par exemple quand *TF1* co-produit des séries avec *Netflix* tout comme le service public l'a fait avec d'autres plateformes, comme l'explique *Manuel Alduy* de *France Télévisions* « *France Télévisions suit une logique différente, car son modèle économique est différent de celui des opérateurs gratuits commerciaux : le groupe a coproduit des séries avec des plateformes SVOD, mais notre exigence est double : la préservation des droits de diffusion linéaire et non linéaire (AVOD) d'une part, la préservation d'un 'moment' d'attribution marketing spécifique d'autre part. Ce dernier point signifie que nous nous attachons à préserver un minimum de mois d'exclusivité avant ou après la diffusion en SVOD* ». ³⁶

³⁶ AVOD : Advertising Video On Demand, soit l'équivalent de la SVOD mais accessible de manière gratuite avec présence de publicités avant et pendant le visionnage.

Cette hypothèse est confortée lorsqu'on la confronte aux apports de *Bengtsson et Kock (1999)* pour lesquels une entreprise peut choisir entre quatre modes relationnels (soit la coexistence, la compétition, la coopération et la coopétition) en fonction, d'une part, de sa position relative sur le secteur et, d'autre part, de son besoin en ressources extérieures.

Le tableau ci-dessous synthétise les relations entre concurrents.

Les relations entre les concurrents			
		Position relative sur le secteur	
		Forte	Faible
Besoin en ressources extérieures	Forte	Coopétition	Coopération
	Faible	Compétition	Coexistence

Selon cette nomenclature, l'exemple précédent concernant *Canal+* et *Netflix* signifierait que la position de ces deux entreprises est :

- Forte sur le secteur de l'audiovisuel, ce qui est effectivement le cas (avec, en France, plus de 10 millions d'abonnés pour *Netflix* et 9,6 millions pour *Canal+*) ;
- Caractérisée par un besoin important en ressources extérieures, constat que les faits confirment puisque *Canal+* était à la recherche d'un enrichissement de son offre, tandis que *Netflix* avait besoin d'un partenaire pionnier sur le marché français pour référencer son catalogue via un réseau déjà existant.

Toutefois, rien ne permet d'affirmer que cette coopération entre *Canal+* et *Netflix* sera durable. Elle pourrait être interrompue à tout moment en fonction des intérêts de chacun selon le principe d'un équilibre de Nash en théorie des jeux.

Dès 2000, *T.K. Das* et *B.S. Teng* ont montré qu'une stratégie de coopétition repose sur l'acceptation par les partenaires du caractère précaire de leur relation.

Par exemple, *Canal+* pourrait un jour estimer que le catalogue *Netflix* n'apporte plus la plus-value suffisante pour continuer à être proposé au sein de son offre. De son côté, *Netflix* pourrait considérer avoir un taux de pénétration suffisant sur le marché français pour s'affranchir du support offert par *Canal+*.

Chaque acteur est évidemment conscient de cette situation.

3.1.2. L'émergence d'un écosystème d'affaires

Les « coopétiteurs » prennent ainsi leurs décisions stratégiques non seulement en fonction des acteurs situés en amont ou en aval de leur filière, mais aussi de tous ceux qui exercent une influence sur leur activité et qui, ponctuellement, peuvent leur offrir l'accès à des ressources convoitées.

Cela donne naissance à ce que *James Moore (1996)* nomme « un écosystème d'affaires » qu'il définit comme « une communauté économique supportée par l'interaction entre des entreprises et des individus - les organismes du monde des affaires. Cette communauté économique va produire des biens et des services en apportant de la valeur aux clients qui feront eux-mêmes partie de cet écosystème. Les organismes membres vont également inclure les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties prenantes ».

La métaphore de l'écosystème étant empruntée à la biologie, cette notion est parfois controversée car le monde de l'entreprise, contrairement à la nature, est un milieu où l'intention est déterminante et dont les acteurs ont conscience de faire partie. Ainsi, *F. Fréry, A. Gratacap et T. Isckia (2012)* ont souligné qu'il serait plus juste d'évoquer l'attraction réciproque entre acteurs d'un secteur et donc un système d'attraction. De même, les travaux récents en stratégie d'entreprise mettent l'accent sur les interactions entre les organisations et leur environnement qui peuvent contribuer à modifier ce dernier.

Toutefois, le mot « écosystème » est désormais largement admis et il est donc opportun d'y faire référence malgré les limites qui viennent d'être soulignées et qui en font un concept statique, donc en partie opposé à la notion de stratégie dans sa dimension « dynamique ».

Dans la suite de ce mémoire, nous adopterons la définition proposée par *Guéguen, Pellegrin et Torrès (2012)* : « Un écosystème d'affaires est l'ensemble des relations (verticales, horizontales et transversales, directes ou non, formalisées ou non) entre acteurs hétérogènes guidés par la promotion d'une ressource commune et d'une idéologie qui entraîne le développement de compétences partagées (compétences écosystémiques) ».

3.1.3. L'importance des réseaux de valeur : l'apparition des complémentaires

Aux acteurs traditionnels d'une filière, s'ajoutent ainsi tous ceux qui entretiennent des relations avec ces premiers. *Brandenburger et Nalebuff (1996)* introduisent la notion de « complémentaires » qui, par évolution sémantique, a glissé vers le terme « complémentateurs ».

Ces auteurs définissent un « réseau de valeur » (« value net ») comme l'ensemble des liens entre une entreprise et ses clients-fournisseurs, mais aussi avec les firmes proposant des substituts comme avec les fournisseurs et clients de ces dernières, ainsi qu'entre ces mêmes clients et fournisseurs et les « complémentateurs » à l'origine d'une prestation qui augmente l'attractivité du produit de l'entreprise.

M.E. Porter (2008) lui-même a récemment intégré les complémentaires à son modèle stratégique puisqu'il les définit comme une nouvelle force concurrentielle s'ajoutant aux cinq qu'il avait identifiées initialement (*Porter, 1979*).

La notion de complémenteur participe pleinement à la constitution d'un écosystème d'affaires, et contribue même à rendre cette notion plus ou moins pertinente selon l'importance de ces complémentaires en rapport à l'offre de référence. Il est même possible d'affirmer que la notion d'écosystème d'affaires ne sera pertinente que si les complémentaires sont essentiels au marché concerné.

Ainsi pour parler d'écosystème d'affaires, il est nécessaire que des standards techniques soient partagés, ce qui peut signifier l'existence d'un acteur central puissant et jouant le rôle « *d'attracteur* ». *James Moore (1996)*, explique que les organismes membres « *vont faire coévoluer leurs compétences et leurs rôles et vont tendre à s'aligner eux-mêmes sur la direction d'une ou de plusieurs entreprises centrales. Ces entreprises vont détenir un rôle de leader qui peut évoluer à travers le temps mais la fonction d'un leader de l'écosystème sera d'apporter de la valeur à la communauté car il va engager les membres à agir en partageant une vision pour adapter leurs investissements et trouver des rôles d'appui mutuels* ».

Cette émergence d'un leadership va ainsi renforcer l'attractivité initiale des partenariats en déterminant l'apparition de normes et/ou de standards communs.

Pour autant, cela ne signifie pas que tous les acteurs positionnés dans une activité vont être membres du même écosystème. Ainsi, il ne faut pas confondre un secteur d'activité et un écosystème : dans un même secteur cohabitent généralement plusieurs écosystèmes. L'exemple le plus immédiat à évoquer est évidemment la concurrence entre les écosystèmes *iOS* et *Android*.

Le développement de ces réseaux autour d'intérêts communs ne fait donc pas disparaître les phénomènes concurrentiels qui, non seulement coexistent avec les collaborations à l'intérieur même des écosystèmes mais qui définissent également sur un même marché les rapports entre plusieurs écosystèmes coexistant à un moment donné.

Selon la typologie de *Gérard Koenig (1996)*, un écosystème se caractérise par deux dimensions majeures : le régime d'interdépendance entre ses acteurs et le degré de contrôle des actifs essentiels.

Ainsi, 4 cas peuvent être distingués.



Quatre types d'écosystèmes – Xerfi Canal

Un « *système d'offre* » combine concentration des ressources et formalisation des relations fortes entre les entités. Par exemple, *Nike* détient les ressources essentielles au sein de son écosystème : marque, connaissance client, contrôle *supply chain*, design et technologie. Mais son succès a été bâti avec des partenaires stratégiques en particulier des fournisseurs et des distributeurs clés.

Dans une « *communauté de destin* », les ressources essentielles sont détenues par les différents membres mus par une solidarité existentielle. Pour prendre un exemple désormais dépassé, souvenons-nous du marché du DVD confronté à l'arrivée du *DIVX*. Les fabricants, les éditeurs, les distributeurs se sont solidarisés pour entraver le *DIVX*. Ils ont reçu le soutien des médias (soucieux de la défense du format soutenu par leurs annonceurs) et des primo-adoptants (soucieux de défendre leur investissement).

Une « *communauté de foisonnement* » se caractérise par des ressources décentralisées et des acteurs atomisés. C'est donc une communauté de pairs animée par la volonté de créer un bien commun. Il n'y a donc pas de lutte pour le contrôle du système puisque nul ne peut revendiquer la propriété du bien créé. Les motivations sont ici tout autre : l'influence, l'acquisition de nouveaux savoirs, la reconnaissance à hauteur des contributions... Les exemples immédiats sont bien sûr *Wikipédia* ou les logiciels « *open source* ».

Enfin, les plateformes présentent une asymétrie entre une entreprise pivot et l'ensemble des autres acteurs. La plateforme est un intermédiaire entre offreurs et demandeurs pour limiter les coûts de transaction. C'est ce que l'on peut aussi appeler « *l'ubérisation* ». Les exemples ne manquent ainsi pas d'*Uber* elle-même aux plateformes de *SVOD* en passant par *Airbnb* ou *Cdiscount*. Dans ce dernier exemple, les e-commerçants sont des apporteurs d'affaires. Pour les clients, la plateforme est un tiers de confiance qui sécurise les paiements et centralise des offres différentes. Il y a donc une attractivité réciproque entre e-commerçants et clients finals. Plus l'offre agrégée est importante, plus la plateforme est attractive pour les clients. Plus il y a de clients, plus la plateforme est attractive pour les e-commerçants.

Ce sont des « *effets de réseaux croisés* » qui découlent à la fois d'effet de réseau direct (du côté des utilisateurs) et d'effet de réseau indirect avec la production de biens complémentaires du côté des producteurs de contenus (Katz et Shapiro, 1985). L'opérateur peut décider d'*outsourcer* des compétences-clés vers des partenaires extérieurs : logistique/livraison (Amazon, La Poste...), logiciels (Oracle, Magento...), régie (Google...), paiement (PayPal...), éditeurs (marketplace...).

Ici, c'est la plateforme qui constitue l'actif prioritaire et qui va déterminer la manière dont la concurrence s'exercera à l'intérieur de l'écosystème.

3.1.4. Les plateformes de vidéos par abonnement : concurrence interne aux écosystèmes et ubérisation

Suivant la typologie décrite ci-dessus, et comme leur nom le suggère, ces *SVOD* entrent dans la catégorie des « plateformes ». Avant d'en décrire leurs caractéristiques communes, il est utile de rappeler que ce secteur d'activité n'est pas un écosystème en lui-même, mais un lieu de confrontation entre écosystèmes concurrents : sur le marché français, il s'agit principalement de *Netflix*, *MyCANAL*, *Disney+* et *Prime Video*.

Ces écosystèmes présentent des caractéristiques communes : chaque plateforme assure la mise en relation entre des producteurs de contenus vidéos et des spectateurs.

L'attractivité entre producteurs et consommateurs est réciproque : plus l'offre est abondante, plus le client est satisfait ; plus les clients sont nombreux et plus la plateforme est attractive pour les producteurs.

Cette attractivité mutuelle constitue un enjeu central pour la plateforme elle-même puisque confrontée à la concurrence d'autres écosystèmes.

Ainsi, les plateformes pratiquent l'intégration en amont pour renforcer leur catalogue en devenant elles-mêmes des producteurs de contenus et développer leur attractivité envers leurs clients finals.

En aval, elles cherchent à renforcer leur clientèle par une politique de tarification avantageuse (*Netflix*) nécessitant un effet de massification pour assurer la rentabilité, ou par une politique de prix discriminante (*Canal+*) illustrée par une tarification différenciée, selon la formule choisie, mais surtout selon la fidélité du client et sa capacité de négociation propre.

Chaque plateforme centralise l'offre et les paiements (avec pour originalité, qui n'en est plus une aujourd'hui, de proposer un abonnement et non un paiement à la prestation comme sur la plupart des plateformes d'autres secteurs). De fait, les produits proposés sont identiques : il s'agit donc d'un service de mise en relation. Les facteurs de différenciation sont en amont dans les contenus proposés et en aval dans le réseau d'utilisateurs.

C'est donc la mise en relation elle-même qui génère de la valeur permettant que ce soit ces plateformes qui constituent l'actif principal de chacun de leur écosystème respectif.

La concurrence entre ces écosystèmes découle de la qualité/importance des réseaux générés. Les facteurs concurrentiels permettant de différencier les offres reposent donc sur la capacité de chaque écosystème à générer des effets de réseau.

Plus le réseau (amont et/ou aval) est dense, plus il incite les offreurs et les demandeurs à sélectionner la plateforme correspondante. Cela provoque inévitablement une concentration du secteur autour des quelques écosystèmes dominants. Cela peut même déboucher, dans le cas de l'audiovisuel, sur la mise en place de barrières à l'entrée du fait des investissements considérables à réaliser et de la nécessaire maîtrise d'actifs-clés (tels que l'algorithmique par exemple). Les entrées potentielles sur le marché sont donc limitées voire même inaccessibles pour des entreprises de petite taille.

L'existence de telles barrières à l'entrée constitue l'un des facteurs permettant de décrire la concurrence interne existant au sein même de chacun des écosystèmes.

En effet, être référencé par une plateforme devient un enjeu stratégique et existentiel majeur pour les producteurs de contenus audiovisuels. Ces derniers doivent donc trouver des solutions pour ne pas être concernés par le risque d'éviction ou de non-entrée. Etant dans des relations de type *B to B to C*, indirectement c'est la capacité de générer l'adhésion des consommateurs finals aux produits proposés qui va créer l'attractivité de leur offre pour les plateformes. Les stratégies possibles pour les fournisseurs de contenus sont alors soit de proposer des contenus originaux, différents de la concurrence dans une stratégie de qualité et/ou de s'adresser à des publics de niche, ce qui va interagir avec les stratégies menées par les plateformes elles-mêmes. Le marché de masse étant occupé par les grandes plateformes, les petites structures ne peuvent pas rivaliser avec ces plateformes essentiellement généralistes et tentent d'exploiter les niches de marché laissées libres par les acteurs dominants où l'expertise et la dimension éditoriale sont davantage affirmées³⁷, le but étant d'offrir plus de profondeur aux bibliothèques plutôt que d'élargir l'offre comme le font les leaders sur ce marché oligopolistique (Thuillas, O. & Wiart, L., 2019).

D'autre part, la puissance de l'acteur central (plateforme) lui donne un très fort pouvoir de négociation, ce qui lui permet de réduire les marges du complémentateur, souvent « *price-taker* ».

Enfin, la plateforme est en position d'orienter les contenus proposés par les complémentateurs selon les goûts supposés ou mesurés de leurs clients.

³⁷ De nombreuses « petites » plateformes moins connues coexistent avec les plus grandes d'entre elles. Certaines sont financées par la publicité (Rakuten TV, PlutoTV), d'autres sont spécialisées dans le cinéma (Mubi, laCinétek, Carolotta, FilmoTV, UniversCiné), avec d'autres thématiques (Wakanim pour les animés, DocsTv et Spicce dans les documentaires, Madelen de L'INA pour les nostalgiques, Shadowz pour les films d'horreur) ou encore profitent de leur force de frappe sur les réseaux sociaux avec des contenus engagés comme le propose BrutX.

Au final, leur capacité à intégrer en amont en devenant elles-mêmes producteurs de contenus permet à ces plateformes de renforcer la triple pression (risque d'éviction, sacrifice des marges, risque « identitaire ») qu'elles exercent et que nous venons de décrire sur leurs producteurs de contenus.

Lorsque la plateforme devient l'actif essentiel d'un écosystème, le déséquilibre du marché concentre les pouvoirs et le complémentateur redevient un fournisseur classique d'un marché sur lequel il est l'acteur dominé du fait de son faible pouvoir de négociation.

3.2. La réglementation et les normes : liberté sous contraintes de l'audiovisuel et nouvelles formes de concurrence

Dans le monde très concurrentiel des médias, la loi et les instances de régulation régissent très précisément les droits et les devoirs de chaque acteur. Mais ce système de régulation n'impacte pas tous les médias de la même manière et fonctionne mieux sur les médias « traditionnels » que pour internet. Sur le marché de la radio et de la télévision, pendant longtemps il n'y avait pas de libre entrée et, même depuis que celle-ci est possible, demeure la nécessité de négocier les fréquences alors que sur internet, l'entrée est, par définition, beaucoup plus libre (facilité à contourner les éventuelles barrières érigées par l'Etat car législation moins précise).

En effet, si les fréquences leurs sont offertes gratuitement, les chaînes de télévision ont l'obligation de suivre des cahiers des charges extrêmement précis qu'elles signent avec les autorités de régulation.

L'ARCOM³⁸ délivre les autorisations d'émettre, sanctionne les chaînes le cas échéant et veille au respect des règles et des cahiers des charges qui précisent les obligations en termes de respect de la déontologie, la loi, la protection des publics, les contraintes sur la publicité, leur financement, ... La partie la plus importante de son intervention concerne les règles sur les types de programme à diffuser. En effet, les chaînes sont limitées dans leur diffusion d'œuvres de cinéma avec un nombre maximum par an et même parfois des limitations selon la classification d'âge en fonction du concept annoncé initialement pour la chaîne par les éditeurs.

Prenons l'exemple de Numéro 23, lancée en 2012 lors de l'élargissement de la TNT, la chaîne promettait d'être consacrée à la « diversité », mais elle a rapidement été épinglée par l'ARCOM pour non-respect de diffusion d'œuvres européennes à heure de grande écoute.

³⁸ Cet organisme est le résultat la fusion avec Hadopi depuis cette année, du CSA créé en 1989, lui-même remplaçant la Commission Nationale de la Communication et des Libertés (CNCL) créée en 1986, qui elle-même s'était substituée à la Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle en vigueur depuis 1982.

Bien sûr, ces règles ne sont pas fixées une fois pour toutes. Il est possible lors de renégociations du canal de discuter du contenu de la convention. C'est ce que fait régulièrement le groupe M6 dont la convention initiale, qui l'obligeait à consacrer 20% de son temps d'antenne à des programmes musicaux, a obtenu, années après années, des aménagements.

Les combats du groupe M6, pour faire évoluer les règles auxquelles il est soumis, sont justifiés par l'écart des contraintes auxquelles les chaînes de télévision sont soumises par rapport aux plateformes, qui sont susceptibles de générer une distorsion de la concurrence. Ainsi, le groupe cherche aujourd'hui à faire assouplir les limitations des œuvres classifiées comme déconseillées aux moins de 12 ans avec, comme argumentaire, la liberté des plateformes sur ces sujets.

En effet, même si les contraintes imposées par l'ARCOM paraissent globalement justifiées, l'émergence des plateformes pose question sur la différenciation des contraintes entre ces deux formes de média. Comme le déclare *Redwane Telha de France Inter*, « *Les canaux sur lesquels sont diffusées les chaînes de télévision appartiennent à l'État. C'est la moindre des choses que de respecter des règles établies par le législateur. Les chaînes de télévision se plaignent beaucoup mais elles continuent de gagner de l'argent. Peut-être que certaines conventions sont dépassées mais je ne pense pas que le poids de la législation française 'étouffe' les groupes de télévision* ».

Cette différence de traitement s'explique par les difficultés pour les organismes de régulation d'imposer des règles sur les plateformes de SVOD, sans implantation ni bureau en France, même si le CSA avait dès 2009 était doté d'une compétence pour le faire.

Ainsi, jusqu'à récemment, aucun financement du cinéma n'était requis, encore moins un taux de création d'œuvres nationales : des exigences qui ont toujours pesé sur les diffuseurs en France, mais qui peuvent aujourd'hui sembler plus ou moins obsolètes pour certaines d'entre elles.

Après plusieurs longues années de bras de fer, fin 2021 le CSA qui s'apprêtait à devenir l'ARCOM, a signé avec les principaux éditeurs de contenus numériques (*c, Disney, Amazon, Google et Apple*) des conventions identiques à celles des médias français. Dorénavant, 20% de leur chiffre d'affaires sur les services par abonnement en France doit servir à la production française, réparti à 80% à la production audiovisuelle et 20% ciblés pour la production cinématographique.

Comme c'était déjà le cas de facto, les médias traditionnels et les plateformes, bien que formellement rattachés à des secteurs d'activité différents sont aujourd'hui reconnus au niveau réglementaire, comme étant en concurrence frontale sur tous les aspects de leurs métiers.

3.2.1. La chronologie des médias et son obsolescence à l'heure des plateformes

Un facteur concurrentiel important concerne la date de diffusion des films après leur sortie en salle, élément important des accords réglementaires passés avec les médias et communément qualifié de « chronologie des médias ».

La négociation permanente menée par les chaînes de télévision et les plateformes pour tenter de raccourcir le délai qui leur est imposé, a permis l'évolution de cette chronologie des médias suite au contexte particulier de la crise Covid et aux efforts consentis par certaines plateformes, ayant dorénavant des sièges en France et échappant de moins en moins aux impôts, ainsi que l'acceptation d'affecter une partie de leur chiffre d'affaires à la production de films français.

Les nouveaux accords signés en début d'année 2022 vont ainsi permettre :

- Pour les finances publiques que *Netflix*, qui n'avait payé qu'un demi-million d'euros d'impôts en France en 2019, avec 800 millions d'euros de chiffre d'affaires, s'acquitte dorénavant d'une dette fiscale comprise entre 10 et 25 millions d'euros
- De raccourcir le délai de diffusion après la sortie en salle à 8 mois pour *Canal+* (et 6 mois pour les films n'ayant pas rencontré le succès en salle), à 15 mois pour *Netflix* et à 17 mois pour *Disney+* et *Prime Video*.

CHRONOLOGIE DES MÉDIAS – ACCORD 2022

la | S | R | F
société des
réalisateurs
de films



Chronologie des médias en vigueur en France en septembre 2022

Face à ces nouveaux avantages, les acteurs télévisuels ont également obtenu des avancées telles que l'assouplissement des « *jours interdits* » pour les chaînes gratuites pour la diffusion des films³⁹ et la possibilité de proposer en replay certains films diffusés à l'antenne.

Une avancée dont se réjouit *Manuel Alduy* de *France Télévisions* : « *Nous avons donc pu accélérer la mise en ligne du cinéma dès 2021 dans toutes les catégories : films de patrimoine comme films inédits, films français et films étrangers. Le cinéma était le seul genre de programmes indisponible en replay sur notre plateforme France.tv, ce qui était incompréhensible pour le public* ». Selon lui, la chronologie des médias va continuer à évoluer avec une homogénéisation des règles pour les différents acteurs.

C'est aussi l'avis de *Pascal Lechevallier*, Journaliste spécialisé dans la chronologie des médias et Délégué général du Syndicat des Editeurs de Vidéo à la Demande qui estime que « *tout va bouger à l'horizon de 2025* » avec pour « *seule issue [...] une fenêtre à 45 jours pour la VOD et pour la SVOD sur la même fenêtre que Canal+.* »

Redwane Telha de *France Inter* nuance tout de même ces propos concernant la disparition programmée des règles sur la chronologie des médias : « *C'est un mauvais système mais c'est sans doute encore le moins mauvais de tous les systèmes. Pour protéger tous les acteurs de l'industrie cinématographique, il fallait que ces règles existent. Depuis l'arrivée des VOD et la baisse de la fréquentation du cinéma, il y a néanmoins une faille majeure. Certains films se passent d'une exposition au cinéma pour sortir directement sur les plateformes afin de ne pas subir cette chronologie. Les distributeurs et les salles courent un grand danger. Il faudrait donc peut-être individualiser cette règle en fonction des films* ».

Le spécialiste *Pascal Lechevallier* résume cependant assez bien la situation actuelle, « *L'exception culturelle n'est pas numérique. Elle est dépassée et n'arrive pas à se renouveler à l'ère du streaming. Elle a fait son temps. Elle doit se moderniser pour faire face aux défis des plateformes. [...] L'arrivée des Américains dans la chronologie et surtout les sommes en jeu ont permis de la faire évoluer légèrement, mais on est encore loin du compte* ».

Illégal, le piratage par les utilisateurs pour accéder rapidement à des contenus, après plusieurs années de stagnation, a de nouveau le vent en poupe. En 2021, c'est une augmentation de 16% par rapport à 2019 qui a été observée. Cela s'explique certes par le confinement, mais aussi, pour les films, par ces réglementations qui obligent à une longue attente et par l'augmentation du nombre de plateformes, ayant chacune des droits différents et dont les prix augmentent.

³⁹ Ces règles qui dataient de 1990 avaient pour objectif de protéger le nombre d'entrées du 7ème art. Elles interdisaient la diffusion certains jours de films de moins de 30 ans et/ou de ceux ayant fait plus de 2 millions d'entrées et/ou des productions que la chaîne n'avait pas financées mais n'ont jamais eu un impact important.

Par ailleurs, des solutions à la limite de la légalité existent, et ce de manière non dissimulée. Les systèmes de « VPN » (*Virtual Private Network*) permettent à tout un chacun de se localiser de manière fictive dans le pays de son choix à travers le monde dans l'objectif de profiter des droits détenus par la plateforme dans celui-ci et donc contourner la chronologie des médias en France, sans risquer d'être poursuivi en justice.

Une autre stratégie suivie par la plateforme de *Disney* et évoquée ci-dessus par le journaliste de *France Inter* *Redwane Telha*, consiste à diffuser un film directement sur la plateforme, quitte à faire l'impasse sur les revenus tirés de la projection en salle. Afin de faire pression sur les acteurs décideurs de la chronologie des médias, la marque de la souris aux grandes oreilles a annoncé boycotter les salles de cinéma françaises pour la sortie de son prochain long-métrage d'animation « *Strange World* », qui sera uniquement disponible sur *Disney+*⁴⁰. Avec une sortie prévue pour les fêtes de fin d'année 2022, le film promet une forte affluence dans les salles des autres pays, alors que la France sera le seul pays au monde à en être privée. Ainsi cette régulation du marché français (protectionnisme qui ne dit pas son nom et justifié au nom de « l'exception culturelle »), qui cherche à protéger les producteurs de films et que la *Société des Auteurs et Compositeurs Dramatiques (SACD)* juge de plus en plus insuffisante, a pour conséquence d'entraver doublement la concurrence en poussant :

- i) A la concentration avec l'émergence de mastodontes du secteur, même si cela peut avoir des avantages, comme le fait remarquer *Redwane Telha* « *Aujourd'hui, il y a beaucoup trop de plateformes 'perfusées' aux investissements délirants. Une sélection naturelle va s'opérer sur les prochaines années et les leaders de demain ne seront sans doute pas les leaders d'aujourd'hui* »
- ii) Et en normalisant les pratiques de contournement des règles aussi bien par les utilisateurs que par les plateformes, facilitées par le caractère international de la concurrence dans ces activités.

Déréglementation et internationalisation donnent ainsi une prime aux géants du fait de la diversité de leur catalogue et de leur capacité de proposer une tarification forfaitaire attractive.

3.2.2. Une concurrence exacerbée à l'heure de la mesure des audiences

L'importance concurrentielle de la taille et de la diversité du catalogue suscite les ambitions de groupes qui œuvraient précédemment dans la création. Ainsi le groupe *Warner* qui possède une liste gigantesque de produits de divertissement se lance dans l'activité du streaming avec un objectif international. L'aventure a commencé en 2021 et connaît aujourd'hui une nouvelle phase du fait de l'acquisition de *HBO* qui va permettre de compléter l'offre avec des séries très prisées (*Les Soprano*, *Chernobyl*, *Game of Thrones*).

⁴⁰ lesechos.fr/tech-medias/medias/Disney-prive-les-salles-de-cinema-francaises-de-son-prochain-dessin-anime-de-noel-1411791

En France, ce changement met en danger *OCS (Orange Cinema Series)* qui possède jusqu'à la fin 2022 un contrat d'exclusivité des programmes *HBO*. L'arrivée de la plateforme de *Warner* n'étant prévue que pour 2024, cela laisse un peu de temps aux groupes pour se réorganiser et atteindre les tailles critiques nécessaires pour pouvoir faire face à cette concurrence à venir, par exemple avec des opérations telles que le rachat du bouquet de chaînes de l'opérateur télécom *Orange* par *Canal+* qui en possède déjà un tiers.

En effet, cette concentration qui n'avait pas été acceptée par les Autorités françaises de la concurrence il y a 10 ans peut apparaître aujourd'hui comme inévitable face au constat de l'évolution de ce marché.

Un autre exemple intéressant est celui du mythique studio américain *Paramount*, qui a décidé de se lancer lui aussi dans le streaming via sa plateforme *Paramount+*. Mais face à un paysage déjà très saturé, la firme a fait le choix de nouer un partenariat avec *Canal+* pour consolider son arrivée en France prévue à la fin 2022, en profitant de l'importante base d'abonnés du groupe *Canal+*⁴¹. Pour ce dernier, il s'agit également d'un accord intéressant, car au-delà d'éviter d'avoir un concurrent supplémentaire, cette distribution exclusive de ce service en France lui permettra d'intégrer à son offre des contenus très populaires et de pouvoir espérer améliorer encore le taux de rétention de ses clients.

Ce dernier indicateur est donc scruté à la loupe par ces compagnies qui constatent un « *turnover* » de plus en plus élevé parmi leur clientèle. *Netflix* a ainsi dévoilé avoir un taux de désabonnement de ses clients américains qui s'élève à 5,5% au premier semestre 2022, alors qu'il était de 4,5% en 2021 et de 4,05% en 2020, ce qui confirme l'infidélité croissante de ses abonnés, comme le montrent les chiffres ci-dessous qui donnent le nombre d'abonnés en fin d'année en pourcentage de ceux mesurés au début de la même année⁴² :



Pourcentage d'Américains restant abonnés au service de Netflix – Chronique éco, BFMTV, 17/08/22

Dans ce contexte, le double effet de réseau caractéristique de ce secteur d'activité incite les plateformes de tailles plus réduites, non seulement à se regrouper, mais également à développer leurs avantages concurrentiels sur le versant « non monopolisé » par ces nouveaux arrivants de taille internationale en développant leur réseau de consommateurs.

⁴¹ latribune.fr/technos-medias/internet/guerre-du-streaming-l-arrivee-de-paramount-en-france-un-coup-de-maitre-pour-canal-928130.html

⁴² twitter.com/BFMTV/status/1559771589662720001

La focale se fait alors sur ces derniers et sur les indicateurs d'audience, avec un rôle central attribué, en France, à *Médiamétrie*, l'institut qui mesure les audiences de la télévision, de la radio, mais aussi désormais des audiences internet et plus généralement des études sur le cinéma et le comportement des Français par rapport aux médias.

Evidemment, la mise en concurrence récente de ces acteurs traditionnels avec les plateformes rend indispensable l'ajout d'une mesure fiable et impartiale de l'audience de ces dernières. Le PDG de *Médiamétrie* Yannick Carriou déclare d'ailleurs ne pas vouloir rester sur le statu quo actuel concernant la mesure des audiences des plateformes : « *Il est hors de question de laisser des acteurs s'automesurer quand ils rentrent en compétition avec les chaînes traditionnelles sur le marché publicitaire [...] que les plateformes collaborent avec nous ou non !* », faisant référence au forfait avec publicité de *Netflix* qui sera commercialisé en France à la fin 2022. Il anticipe en effet quelques surprises dans les résultats : « *Notre homologue britannique mesure déjà les audiences des plateformes et les premiers résultats sont surprenants. La consommation sur les plateformes n'est que de 30 minutes par jour contre 3h30 en télévision* ».

La réticence des plateformes à la mise en place de mesures d'audience les concernant risque donc de démythifier leur poids et leur importance, alors même que l'aspect réseau rend nécessaire pour ces dernières la perception par les consommateurs actuels ou potentiels de leur caractère incontournable.

A l'inverse, des études déclaratives sous forme de sondage peuvent renforcer l'image des leaders, *Netflix* premier en nombre de marchés et en nombre d'abonnés, trône les premières places dans le classement des séries les plus regardées par les Français, ce qui peut amener les personnes interrogées lors d'un sondage à penser en premier aux séries diffusées sur cette plateforme mêmes si elles ne les ont pas vues ou très partiellement, créant donc un biais. Pour exemple, 72% des sondés dans le dernier sondage *IFOP* indiquent avoir regardé « *La casa de papel* », mais sans précision de la durée de visionnage ni du nombre d'épisodes regardés... il est pourtant peu probable que l'intégralité de ces 72% d'abonnés aient regardé les 63 épisodes de la série. Certes, cela n'invalide pas la tendance observée, mais cela doit inciter à prendre du recul et relativiser ces chiffres.

Si la généralisation des mesures d'audiences des plateformes de *SVOD* au niveau international a bien lieu comme cela est déjà le cas dans certains pays comme le Royaume-Uni et sur lequel *Médiamétrie* souhaite se positionner en France, et que les résultats venaient à confirmer les premières tendances observées sur la marché anglais, cela pourrait alors à terme déclencher un phénomène de rétroaction négative.

Constat initial de la surestimation du poids des plateformes → Baisse de l'attractivité des plateformes → Baisse du nombre d'abonnés → Baisse de l'attractivité

Par ailleurs, une mesure quotidienne de leurs audiences pourrait les soumettre à des tensions régulières alors même que le contexte actuel n'est pas favorable à la poursuite du fort développement qu'elles ont connu ces dernières années (en particulier durant la pandémie mondiale) comme l'illustre le dévissage de l'action *Netflix* de ces derniers mois et l'effet blues provoqué par la perte d'un million d'abonnés au deuxième trimestre 2022, s'ajoutant à la perte du marché russe au trimestre précédent suite à l'arrêt du service dû à la guerre en Ukraine.

La stratégie de masse mise en œuvre par les plateformes pourrait ainsi se heurter à un certain nombre de limites.

3.2.3. La concurrence mondialisée : développement des plateformes et émergence de nouveaux concurrents

Les plateformes dominantes développent une stratégie de massification basée sur la globalisation de la culture permise par l'évolution technologique. Internet, les réseaux sociaux, l'abolissement de la distance, la naissance d'une « culture mondiale » ou tout au moins de références communes à travers la planète, permettent ainsi l'émergence de contenus à visée mondiale et favorisent la recherche d'économie de taille.

Ainsi, en 2022, *Netflix* va produire à travers le monde environ 500 séries et films, pour un montant vingt fois supérieur à celui de la production française cinématographique annuelle. Cela suppose non seulement des investissements importants dans les aspects logistiques permettant, par exemple, une diffusion multilingue, mais aussi et surtout de concevoir des contenus populaires pouvant plaire, partout en même temps dans le monde entier.

L'utilisation de l'algorithmique pour proposer « spontanément » des contenus aux utilisateurs semble être un élément-clé du *business model* des plateformes de *SVOD*. Le principe des algorithmes de recommandation est simple : il s'agit de calculer, en se basant sur les goûts de l'individu et les statistiques concernant les autres utilisateurs, le taux de probabilité de visionnage d'un programme selon les préférences individuelles ainsi déterminées. Ce ne sont pas les plateformes qui ont initié l'utilisation de l'algorithmique de recommandation puisqu'il est utilisé sur internet depuis les années 1990 par les sites de commerce en ligne.

Il n'est pas anodin d'observer que l'algorithme de *Netflix*, au-delà de signifier ses préférences supposées au spectateur, a pour caractéristique de placer les productions internes en page d'accueil. La recommandation n'est donc pas neutre : elle sert avant tout les intérêts industriels de celui qui la paramètre.

- i) D'une part, la capacité à proposer des contenus en fonction des visionnages passés du consommateur permet de privilégier une offre conforme à ses choix. L'étude de l'*IFOP*⁴³ montre d'ailleurs que c'est l'algorithme des plateformes qui est le principal vecteur de la connaissance de telle série ou de tel film (à hauteur de 57%, contre 49% pour le « bouche-à-oreille » et 34% pour la publicité).

Des analystes financiers ont même valorisé le « système de recommandation » de *Netflix* à plus d'un milliard de dollars. Mais ce qui fait la clé du succès pendant un temps peut aussi devenir une limite et se retourner contre la plateforme à moyen ou long terme. Certes, le consommateur va se satisfaire d'une offre probablement conforme à ses « favoris », mais pourra se lasser d'une offre peu variée, répétitive et finalement décevante par sentiment du « déjà vu ».

- ii) D'autre part, l'utilisation forcée de l'algorithmique réduit les individus, que l'on suppose dénués de curiosité, dans « une bulle de préférence », alors que nombre d'entre eux peuvent avoir des goûts divers et l'envie de consommer des programmes changeants. Pire, les films les plus regardés alimentent les données de l'algorithme qui sont exploitées par l'entreprise pour guider les choix de production des films ou séries futurs⁴⁴.

Ainsi, la tendance est à la (re)production de contenus similaires avec des scénarios calqués les uns sur les autres, et finalement assez pauvres en créativité. Or, dans le même temps, la mondialisation permet l'émergence de nouveaux entrants : les réseaux sociaux, sur lesquels cette uniformisation des contenus est moins prononcée, en particulier du fait des interactions individuelles qu'ils permettent, forment l'un des concurrents principaux de ces plateformes de vidéos payantes. Si l'algorithme facilite le choix du spectateur, il constitue aussi une limite à la découverte de nouvelles propositions ou d'autres catégories de programmes. Sans doute est-ce une explication aux récentes difficultés de *Netflix* qui a vu son nombre d'abonnés souffrir ces derniers mois, même si l'entreprise elle-même estime que plus de 80% des contenus visionnés sont des recommandations.

Même si les réseaux sociaux sont, pour le moment, assez peu présents en France concernant la production ou l'acquisition, une diversification de leur part sur ce segment pourrait concurrencer les géants du streaming en proposant une offre équivalente en volume mais reposant sur une plus forte différenciation des contenus.

En effet, au-delà de la concurrence avec les médias traditionnels, ces plateformes de vidéos à la demande par abonnement sont également en concurrence indirecte avec des réseaux sociaux axés sur la création et le partage de vidéos, comme le prouve la croissance fulgurante de l'application chinoise *TikTok*.

⁴³ [ifop.com/wp-content/uploads/2022/05/Film-series-et-plateforme-de-streaming-etude-lfop.pdf](https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2022/05/Film-series-et-plateforme-de-streaming-etude-lfop.pdf)

⁴⁴ [lexpansion.lexpress.fr/high-tech/Netflix-quand-son-precieux-algorithme-se-retourne-contre-la-plateforme_2173368.html](https://www.lepoint.fr/technologie/2022/05/12/netflix-quand-son-precieux-algorithme-se-retourne-contre-la-plateforme_2173368.html)

Certes, ces réseaux sociaux proposent en grande partie des vidéos divertissantes de faible qualité, mais le temps consacré à leur visionnage est du « temps de cerveau disponible » en moins pour les majors de la SVOD, selon l'expression de *Patrick Le Lay*, PDG du groupe TF1 en 2004, mais toujours d'actualité 20 ans plus tard.

C'est un point qu'a très bien compris *Netflix*, comme nous le rappelle le journaliste *Redwane Telha* : « Il y a quelques années, *Netflix* disait que ses rivaux étaient 'YouTube et Fortnite', pas HBO. [...] Le public cible de *Netflix* ne regarde presque plus la télévision. Les spectateurs de *Stranger Things* ou de *Squid Game*, deux des principaux succès de *Netflix*, regardent sans doute plus le youtubeur *Squeezie* que *Capitaine Marleau*, série visant un public assez âgé ».

Cela questionne plus globalement sur la pérennité des plateformes et la viabilité de leur modèle de massification reposant sur la standardisation et conduit paradoxalement au renforcement des partenariats avec les médias traditionnels.

3.2.4. La glocalisation : entre besoins de différenciation des plateformes et de massification des médias traditionnels

Les plateformes raisonnent au niveau global mais agissent spécifiquement sur les marchés nationaux de différentes manières.

i) Production de séries locales

Elles peuvent ainsi proposer des séries « locales » déclinant tous les ressorts de production d'une série dans un contexte géographique spécifique. Par exemple, *Netflix* a produit des séries en France avec, dès 2016 « *Marseille* » dans laquelle jouait *Gérard Depardieu*. Malgré cela, ces produits localisés n'ont globalement pas rencontré le succès attendu. Pour preuve, ces séries n'ont pas été renouvelées.

A l'inverse, le documentaire « *Grégory* » sur l'affaire française éponyme a été découvert Outre-Atlantique et a fasciné les amateurs de « *true crime* » avec plus de deux tiers des visionnages de ce contenu français qui ont été réalisés hors d'Europe selon les données fournies par *Netflix*.

ii) Segmentation transnationale

Une autre méthode appliquée par les plateformes, consiste à segmenter sa clientèle, non de manière géographique mais sur la base de la promotion d'une idéologie « *inclusive* » avec, par exemple, des héros issus de minorités et/ou à développer des programmes répondant aux différentes communautés d'amateurs de types de séries spécifiques (policiers, comédies, documentaires, ...). Ce choix d'orientation des contenus permet pour le moment à *Netflix* de surperformer chez les jeunes avec 46% des abonnés ayant entre 15 et 34 ans.

Ainsi, à l'émergence d'une culture mondialisée se superpose une balkanisation transnationale de la culture par l'émergence de nouvelles communautés auxquelles les séries locales ou communautaristes permettent de répondre, tout en gardant en arrière-plan l'objectif d'appâter des clients vers sa plateforme généraliste, et les convaincre de regarder par la suite d'autres contenus.

iii) Recherche d'identité propre

Les *SVOD* cherchent à être perçues par les consommateurs comme ayant une identité propre les différenciant les uns des autres, comme c'est le cas des chaînes de télévision.

Mais cette approche entre en contradiction avec leur contenu généraliste qu'elles tentent alors de dépasser en appliquant des stratégies traditionnelles des chaînes de télévision dont les noms sont souvent associés à la personnalité de certains animateurs vedette et/ou aux choix des horaires de diffusion.

En effet, stations de radio comme chaînes de télévision se livrent depuis toujours une bataille féroce pour récupérer des animateurs stars et autres têtes d'affiches qui pourront attirer le public. Si la période du « mercato » où s'effectuent les changements de groupe pour certains animateurs est un peu moins intense ces dernières années, c'est un moment important durant lequel des personnalités influentes ont pu bouleverser le Paysage Audiovisuel Français. Ce processus d'identification est dorénavant recherché également par les plateformes. Ainsi, elles signent des contacts d'exclusivité avec des artistes qui stipulent que l'acteur sera présent dans ses longs-métrages.

L'étude de l'*IFOP* réalisée en mai 2022 confirme cette perception de différence entre les diverses offres de *SVOD* puisque 34% des Français interrogés déclarent avoir fait le choix d'un multi-abonnement à différentes plateformes alors que seuls 22% d'entre eux sont abonnés à une offre unique, avec une domination de *Netflix* dont le taux de pénétration du marché est estimé en 2022 à 45%, contre 28% pour *Prime Video*, 19% pour *Disney+* et 14% pour *myCANAL*.

iv) Partenariats avec les médias traditionnels

Le phénomène de mondialisation oblige les médias traditionnels à rechercher des partenariats avec les plateformes en ligne pour atteindre les tailles critiques nécessaires à la maîtrise des coûts. Comme l'explique *Manuel Alduy* de *France Télévisions*, « la collaboration avec les plateformes est essentielle aux diffuseurs traditionnels à cause du renchérissement des coûts de production ».

Une stratégie que confirme *Redwane Telha* de *France Inter* : « Puisque les chaînes de télévision françaises ne pourront jamais rivaliser avec les investissements de plateformes qui ont un public mondial, la meilleure solution est de créer des ponts entre ces deux mondes. *TF1* et *Netflix* ont déjà tenté d'être partenaires sur certaines séries. Il faudrait réitérer l'expérience ».

Il suggère aussi de « voir naître des rapprochements entre chaînes privées européennes. ITV [premier groupe audiovisuel privé en Angleterre] et TF1 pourraient faire de grandes choses ensemble ! L'avenir est là. [...] Aux chaînes de télévision françaises d'être ambitieuses et innovantes ! ».

Les médias « traditionnels » qui ne parviennent pas à dépasser un niveau de concurrence nationale se sont donc retrouvés naturellement à devoir collaborer avec leurs nouveaux concurrents.

En effet, si *France Télévisions* a bien tenté quelques co-productions européennes et veut rapprocher les services publics européens, l'exercice reste dans les deux cas compliqués. En 2018, le groupe public a annoncé une alliance pour des coproductions avec ses homologues italiens et allemands, la *RAI* et la *ZDF* avec pour promesse de créer des séries à grand spectacle sur des personnages ou des histoires fortes (ce qui a été le cas pour les productions à gros budgets « *Leonardo* », « *Le tour du monde en 80 jours* » et « *Germinal* »).

Il y a aussi eu les échecs des rapprochements européens entre *Vivendi* (du groupe *Bolloré*) qui possède *Canal+* et le groupe *Mediaset* (celui de *Berlusconi*) pour contrer *Netflix*, les échanges s'étant limités pour l'heure à des déclarations de principe.

Alors que tous les Européens consomment les produits majoritairement standardisés des géants du streaming, la diversité des cultures en Europe et les difficultés à envisager un catalogue commun semblent pourtant être des freins majeurs pour les chaînes de télévision. Au contraire, les grands groupes médias contribuent à l'offre des *SVOD* en vendant les droits d'une partie de leurs contenus à des plateformes. On retrouve ainsi de nombreuses séries d'*Arte* sur *Netflix* à côté de séries de *France Télévisions* comme le succès critique et populaire « *Dix pour cent* ». Pour *Manuel Alduy* de *France Télévisions*, « c'est problématique, mais difficilement évitable : la réglementation française impose aux diffuseurs nationaux de laisser les droits internationaux à des distributeurs et producteurs indépendants pour trois quarts de nos investissements annuels. Notre objectif est de veiller à ce que la contribution de *France Télévisions* aux créations que nous coproduisons soient clairement visibles pour le public (y compris à l'international), notamment au travers des actions de communication (Festivals) ou génériques. »

Un autre aspect de cette bataille se joue sur le front des acquisitions de fictions ou des formats étrangers où la concurrence des chaînes avec les plateformes est forte, et modifie le comportement des producteurs de contenus. *Myriam Weil*, Responsable production documentaire chez *Federation Entertainment* nous explique que « la concurrence entre producteurs/studios s'est accrue, car tous ou presque veulent produire des contenus originaux pour les plateformes », alors que « comparée à *France Télévisions*, qui commande pour toutes ses chaînes nationales ou régionales des centaines de documentaires par an, chacune des plateformes en -commissionne- entre 5 et 10, maximum ».

La tendance de fond qui se dessine est donc à l'effacement des différences de contenus entre les divers types de médias actuels du fait même de la concurrence qui existe entre eux. Les plateformes veulent s'approprier les spécificités locales des chaînes de télé et ces dernières cherchent à atteindre la taille critique dont elles ont besoin en se positionnant au niveau international grâce à des partenariats avec les plateformes.

Ainsi, dès 2016, *Pierre Kopp*, avocat du barreau de Paris et professeur à l'université Panthéon-Sorbonne, notait dans un rapport commandé par le *Syndicat des Distributeurs Indépendants (SDI)* et la *Société des Réalisateur de Films (SRF)*⁴⁵ « la domination des grands groupes sur la filière du cinéma fausse la concurrence et nuit profondément à la diversité du cinéma français. La domination économique remplace la compétition, aux dépens de la création et du public, mais également au mépris des règles du droit ». Ce rapport concluait à une « concurrence faussée ».

Cette homogénéisation croissante de l'offre est renforcée avec la stratégie développée par les producteurs de contenus qui, ne voulant pas « rater le coche », adaptent leurs réalisations aux attentes des *SVOD* même si le volume de leurs achats n'est toujours pas comparable à celui des grandes chaînes de télévision, ce que confirment les propos de la productrice de documentaires *Myriam Weil* : « Une tendance se dessine » avec des chaînes qui veulent se rapprocher des standards des plateformes à travers une « nouvelle écriture documentaire, dans laquelle les thématiques, les commentaires, les interviews posées n'ont pas leur place ».

⁴⁵ la-srf.fr/sites/default/files/kopp-rapport-def.pdf

Conclusion

Les offres les plus innovantes ne naissent pas nécessairement sur les cendres des offres préexistantes : les plateformes de *SVOD* n'ont pour l'heure pas tué la télévision linéaire, qui en son temps n'avait pas mis un terme au cinéma, qui lui-même n'avait pas fait disparaître le théâtre. L'expression « destruction créatrice » ne permet pas de décrire l'ensemble de la réalité avec un grand nombre d'innovations décisives qui cherchent plutôt à élargir le marché qu'à le faire disparaître sous sa forme antérieure. L'exemple des VTC mis en lumière par *Uber* a ainsi permis d'apporter une solution innovante et de créer une nouvelle clientèle à laquelle les systèmes traditionnels de taxis ne s'adressaient pas ou peu, en changeant les règles sur un marché alors complètement transformé mais toujours existant.

Les plateformes de *SVOD* ont saisi l'opportunité de l'océan bleu qui s'offrait à elles en avançant leurs pions sur un marché que les médias traditionnels ont méprisé durant des années, aveuglés par leurs positions dominantes les installant dans un paradoxe d'Icare. C'est seulement une fois que ces plateformes ont entraîné la désertion des jeunes adultes que les acteurs historiques ont pris conscience du bouleversement du marché et des habitudes de consommation en cours.

La transformation des modes de consommation induite par le développement d'internet et des supports mobiles a, en effet, permis aux plateformes d'imposer un nouveau modèle d'affaires et de transformer en profondeur le marché des médias.

Les résultats observés ont, de plus, été gonflés par la crise sanitaire comme en témoignent les 32% des abonnés de *SVOD* qui sont devenus clients d'une plateforme durant la période de fermeture des salles de cinéma liée à la Covid-19. La pandémie mondiale a certainement constitué un accélérateur de la disruption dont le fondement réside dans une évolution technologique répondant à l'individualisation de la consommation de contenus audiovisuels.

Deux tiers des abonnés à ces plateformes regardent des films et des séries au moins une fois par semaine, avec une préférence pour les séries, ce qui induit un temps de visionnage sans doute plus élevé. Il faut noter une différence significative selon les tranches d'âge : les moins de 34 ans consomment essentiellement des séries et parfois des films pour 56% d'entre eux, alors que les plus de 50 ans ont une consommation plus « équilibrée ».

Les différents entretiens que j'ai menés auprès d'experts de l'audiovisuel ont permis de confirmer que le séisme initial ne s'est pas conclu par la disparition programmée des médias traditionnels mais qu'aujourd'hui, la réalité est plutôt celle d'une interdépendance mutuelle entre les différentes parties générant une grande créativité dans les types de partenariats qui sont mis en place en parallèle du maintien des rapports concurrentiels.

Les équilibres générés sont instables et peuvent évoluer rapidement en fonction des innovations mais aussi de l'évolution du poids et de la stratégie des uns ou des autres.

A une concurrence exacerbée sur un marché élargi, se superpose donc une concurrence interne entre concurrents-partenaires à l'intérieur d'« écosystèmes médiatiques ».

Si les facteurs clé de succès des plateformes ne semblent pas devoir être remis en cause dans un avenir proche (proposer des contenus accessibles à la demande, absence de publicité, possibilité d'arrêter et reprendre le visionnage quand on le souhaite, rapidité et simplicité d'utilisation mais aussi un vaste catalogue), ce qui se dessine ressemble davantage à un effacement des frontières entre les contenus proposés par les différents types de médias.

Le risque principal pour le marché, s'il souhaite maintenir sa croissance, réside ainsi dans une uniformisation des contenus, davantage que dans la disparition d'un des modes de diffusion qui apparaissent à l'instant T plus comme complémentaires et dépendant les uns des autres que comme concurrents.

Quoiqu'il en soit, la situation n'est ni figée ni même stabilisée sur ce marché en mouvement perpétuel et d'autres formes de concurrence pourraient venir dans l'avenir percuter l'équilibre du système actuel, comme par exemple, l'élargissement des propositions des réseaux sociaux ou d'autres services qui apparaîtront à l'arrivée de nouvelles technologies.

ANNEXE – Entretiens semi-directifs

Les données issues de la recherche documentaire et les analyses théoriques ont été croisées avec une analyse qualitative de la perception des caractéristiques et enjeux du secteur média grâce à la conduite d'entretiens semi-directifs avec des personnes « expertes » que mon intérêt pour ce sujet m'a permis d'identifier et que j'ai ensuite contacté directement via différents canaux.

La liste des personnes interviewées est la suivante :

- *Manuel Alduy*, Directeur du Cinéma et des Fictions Numériques et Internationales à *France Télévisions*
- *Redwane Telha*, Rédacteur en chef de l'émission média « L'instant M » sur France Inter
- *Myriam Weil*, Responsable Production Documentaires chez Federation Entertainment
- *Pascal Lechevallier*, Journaliste spécialisé dans la chronologie des médias et Délégué général du Syndicat des Editeurs de Vidéo à la Demande
- *Thierry Wojciak*, Rédacteur en chef adjoint de CB News

Ces entretiens ont été menés en deux temps. Lors d'un premier échange nous avons abordé les 6 thématiques principales et, lors d'un 2^{ème} contact, j'ai, à leur demande, affiné les questions en fonction du profil de mes interlocuteurs, tout en les laissant volontairement assez ouvertes pour qu'ils puissent aborder le sujet sous l'angle qui leur paraissait le plus pertinent.

Les contacts ont été pris début juin 2022 et ont permis que les entretiens se déroulent durant les mois de juin et juillet sous la forme d'échanges de mails.

Les grandes thématiques abordées et les questions personnalisées qui ont découlé du premier échange sont reprises dans le tableau ci-dessous. Le contenu des réponses détaillées a fait l'objet d'une retranscription accessible en suivant.

THEMES	EXPERTS	QUESTIONS DETAILLEES
Evolution des contenus	<i>Manuel Alduy</i>	France Télévisions se démarque par une stratégie numérique de plus en plus développée, avec une volonté appuyée de proposer toujours plus de programmes et séries visant un public différent de celui de la télévision linéaire : quelle place prend ce spectre dans l'évolution de votre stratégie afin de choisir les contenus que vous souhaitez diffuser ?
	<i>Redwane Telha</i>	Avez-vous observé un changement global dans le contenu proposé par les chaînes de télévision française depuis l'arrivée et la montée en puissance des plateformes ? De son côté, serait-ce une bonne chose pour la télévision linéaire gratuite que la fusion <i>TF1-M6</i> ait lieu, du point de vue du marché global mais aussi du consommateur de contenus ? Quel impact la suppression probable de la redevance audiovisuelle pourrait-elle avoir sur l'écosystème des médias en France ?
	<i>Myriam Weil</i>	Quelles sont les principales différences en termes d'attentes des plateformes sur le contenu produit par rapport aux chaînes de télévision linéaires ? Avez-vous observé un changement des attentes des chaînes de télévision linéaires afin de se rapprocher des standards des plateformes ? Avez-vous rencontré des difficultés pour répondre à ces demandes ? La nature (ou le type) de programmes commandés par les chaînes de télévision linéaire a-t-elle été modifiée par l'essor des plateformes ? Est-ce que le « cahier des charges » en termes de contenus est plus strict lorsque le client est une plateforme ? Considérez-vous que votre liberté créative a augmenté ou diminué avec l'apparition des plateformes sur le marché ?
	<i>Pascal Lechevallier</i>	
	<i>Thierry Wojciak</i>	
Chronologie des médias	<i>Manuel Alduy</i>	Depuis quelques mois, vous êtes autorisé par la législation à pouvoir rendre disponible en replay des œuvres cinématographiques, comment avez-vous accueilli cette décision ? Quelles autres évolutions souhaitez-vous à court et moyen termes concernant la chronologie des médias ?
	<i>Redwane Telha</i>	Quel regard portez-vous sur la chronologie des médias en place actuellement en France, alors que chacun souhaite que celle-ci évolue ? Le poids de la législation française, du fait des conventions signée avec l'ARCOM, n'est-il pas trop lourd à supporter par les chaînes de télévision ? Contraint-il trop leur liberté éditoriale ?
	<i>Myriam Weil</i>	
	<i>Pascal Lechevallier</i>	La chronologie des médias a été pendant longtemps un sujet épineux qui a eu du mal à avoir des évolutions, comment l'expliquez-vous ? L'exception culturelle française est-elle davantage une qualité louable ou un frein de ce domaine ? L'exemple récent de <i>Disney</i> qui a décidé de boycotter les salles de cinéma pour la sortie de son prochain film de Noël en le proposant directement sur sa plateforme est-il annonciateur de la fin des cinémas tels que nous les connaissons aujourd'hui ? La filière du cinéma a-t-elle intérêt à réduire encore davantage le délai entre la sortie d'un film en salle et sa disponibilité sur les plateformes de <i>SVOD</i> afin de ne pas se couper des revenus liés à la diffusion des blockbusters américains qui n'acceptent pas la chronologie actuelle des médias ?
	<i>Thierry Wojciak</i>	

THEMES	EXPERTS	QUESTIONS DETAILLEES
Impact de l'arrivée des plateformes	<i>Manuel Alduy</i>	Comment l'apparition de nouveaux acteurs (plateformes) a impacté votre activité ? Est-ce que l'entrée des plateformes sur le marché a renforcé l'augmentation des droits ? Y-a-t-il un marché secondaire des droits ? S'est-il développé avec les <i>SVOD</i> ?
	<i>Redwane Telha</i>	Votre travail consiste à suivre l'actualité des médias au sens large. Avec les années, quels sont les changements de thématiques que vous avez observés ? Selon vous, les plateformes parviennent-elles suffisamment à faire l'actualité ? Alors que depuis plusieurs trimestres <i>Netflix</i> perd des utilisateurs pour la première fois de son histoire en tant que plateforme de <i>SVOD</i> et avec une action en bourse qui dévisse, que <i>Prime Video</i> est obligé d'augmenter ses tarifs, assiste-t-on à la fin d'une ère de semblant de « surpuissance » des plateformes de <i>SVOD</i> ?
	<i>Myriam Weil</i>	L'arrivée des plateformes de <i>SVOD</i> vous a-t-elle permis de vous développer et d'augmenter votre volume de production ? La concurrence s'est-elle accrue ?
	<i>Pascal Lechevallier</i>	
	<i>Thierry Wojciak</i>	
Concurrence et alliances entre les différents supports média	<i>Manuel Alduy</i>	<i>TF1</i> a élaboré un partenariat avec <i>Netflix</i> pour quelques séries ces dernières années, avec plus ou moins de succès : est-ce une stratégie que le groupe souhaite développer au cours des prochaines années ? N'y a-t-il pas un risque, au-delà de l'aspect complémentaire au premier abord, d'accélérer la décroissance du média TV en proposant au téléspectateur des contenus similaires à celui des plateformes ? Malgré un export international essentiel au rayonnement des programmes créés par le service public, n'est-il pas problématique de céder à <i>Netflix</i> ou autres plateformes étrangères les droits de certaines fictions, que ce soit par exemple « Dix pour cent » pour France TV ou les séries diffusées par <i>Arte</i> (dont la stratégie appuyée sur sa partie web est encore plus importante et installée que celle de France TV) ?
	<i>Redwane Telha</i>	
	<i>Myriam Weil</i>	La fusion <i>TF1 / M6</i> , qui réduit l'espace de négociation et le nombre de clients, vous inquiète-t-elle ? Cela vous encourage-t-il à vous tourner davantage vers les plateformes ?
	<i>Pascal Lechevallier</i>	
	<i>Thierry Wojciak</i>	Comment s'organise la concurrence entre annonceurs ? Est-ce principalement des appels d'offres ouverts sur des créneaux précis ? Des négociations de gré à gré sont-elles courantes ?

THEMES	EXPERTS	QUESTIONS DETAILLEES
Tarification, ressources et modèles économiques	<i>Manuel Alduy</i>	
	<i>Redwane Telha</i>	
	<i>Myriam Weil</i>	Est-ce que vous avez constaté une modification (hausse ou baisse) du prix auquel vous vendez vos productions ? Les conditions de la négociation se sont-elles durcies ?
	<i>Pascal Lechevallier</i>	
	<i>Thierry Wojciak</i>	Pourquoi la chute des audiences TV n'entraîne pas de baisse des recettes publicitaires qui se maintiennent à un peu plus de 800 M d'euros au 1er trimestre 2022 (comme au T1 2019 avant la Covid) ?
Avenir du secteur des médias	<i>Manuel Alduy</i>	Quel impact envisagez-vous sur la fiction à <i>France Télévisions</i> suite à la suppression probable de la redevance audiovisuelle ?
	<i>Redwane Telha</i>	Quel avenir voyez-vous en tant qu'observateur pour la télévision linéaire suite aux propos du patron du groupe <i>M6</i> Nicolas de Tavernost qui juge la situation « dangereuse pour la pérennité de la télévision dans les années à venir », et ceux du PDG de <i>Netflix</i> qui « prédit » sa disparition d'ici 5 à 10 ans ? Rentre-t-on plus globalement dans un nouveau chapitre de l'histoire des médias ?
	<i>Myriam Weil</i>	
	<i>Pascal Lechevallier</i>	Quelles sont, selon vous, les avancées qui peuvent survenir à court terme dans ce domaine ?
	<i>Thierry Wojciak</i>	La crise du Covid a-t-elle durablement modifié le marché publicitaire de l'audiovisuel ?

Manuel Alduy, Directeur du Cinéma et des Fictions Numériques et Internationales à France Télévisions

- *Comment l'apparition de nouveaux acteurs (plateformes) a impacté votre activité ?*

L'arrivée des plateformes de SVOD sur le marché audiovisuel a apporté deux changements fondamentaux – primo, depuis une décennie, les plateformes américaines, et principalement *Netflix*, ont attiré des abonnés mais surtout une audience croissante qui s'est détournée de la télévision traditionnelle. Le second impact est économique : le renchérissement des programmes s'est accéléré avec la mise en œuvre des quotas de productions. La production française vit aujourd'hui dans une bulle : davantage de productions sont lancées, provoquant une inflation des coûts de tous les postes de fabrications (scénario, réalisation, casting, décors, montage, costumes). Or le « volume » de téléspectateurs pour regarder ces futures productions est relativement stable. Donc les audiences par programme seront statistiquement plus réduites. En d'autres termes, on produit plus pour plus cher, alors que les audiences sont globalement stables (voire en réduction à cause des changements de pratiques nées du COVID)

- *Est-ce que l'entrée des plateformes sur le marché a renforcé l'augmentation des droits ?*

Le service public audiovisuel est moins exposé à l'augmentation des droits de diffusion car les plateformes SVOD s'adressent à un public jeune et cherchent des programmes commerciaux. Notre ligne éditoriale est davantage culturelle.

- *Y-a-t-il un marché secondaire des droits ? S'est-il développé avec les SVOD ?*

En matière de cinéma, la SVOD s'est peu investie dans le marché secondaire. Les plateformes anglosaxonnes ont privilégié soit les titres plus connus du public (franchises américaines, *blockbusters*), soit leur propre catalogue quand elles sont intégrées à un Studio (*Disney/Fox*). En matière de séries, les plateformes n'ont sélectionné que quelques franchises connues du public, américaines ou plus rarement françaises. La mise en place de quotas de contribution, notamment de manière indépendante, renchérit plutôt le coût des productions inédites (œuvres audiovisuelles et cinématographiques).

- *TF1 a élaboré un partenariat avec Netflix pour quelques séries ces dernières années, avec plus ou moins de succès : est-ce une stratégie que le groupe souhaite développer au cours des prochaines années ? N'y a-t-il pas un risque, au-delà de l'aspect complémentaire au premier abord, d'accélérer la décroissance du média TV en proposant au téléspectateur des contenus similaires à celui des plateformes ?*

France Télévisions suit une logique différente, car son modèle économique est différent de celui des opérateurs gratuits commerciaux : le groupe a coproduit des séries avec des plateformes *SVOD*, mais notre exigence est double : la préservation des droits de diffusion linéaire et non linéaire (*AVOD*) d'une part, la préservation d'un « moment » d'attribution marketing spécifique d'autre part. Ce dernier point signifie que nous nous attachons à préserver un minimum de mois d'exclusivité avant ou après la diffusion en *SVOD*.

Ces détails importants étant précisés, la collaboration avec les plateformes est essentielle aux diffuseurs traditionnels à cause du renchérissement des coûts de production.

- *Même si France Télévisions n'est pas concerné, savez-vous si une évolution du prix a été constatée concernant les spots publicitaires à la télévision linéaire pendant la diffusion de films et séries depuis l'apparition et l'essor des plateformes ?*

Pas d'information

- *Malgré un export international essentiel au rayonnement des programmes créés par le service public, n'est-il pas problématique de céder à Netflix ou autres plateformes étrangères les droits de certaines fictions, que ce soit par exemple « Dix pour cent » pour France TV ou les séries diffusées par Arte (dont la stratégie appuyée sur sa partie web est encore plus importante et installée que celle de France TV) ?*

Oui, c'est problématique, mais difficilement évitable : la réglementation française impose aux diffuseurs nationaux de laisser les droits internationaux à des distributeurs et producteurs indépendants pour trois quarts de nos investissements annuels. Notre objectif est de veiller à ce que la contribution de *France Télévisions* aux créations que nous coproduisons soient clairement visibles pour le public (y compris à l'international), notamment au travers des actions de communication (Festivals) ou génériques.

- *Depuis quelques mois, vous êtes autorisé par la législation à pouvoir rendre disponible en replay des œuvres cinématographiques, comment avez-vous accueilli cette décision ? Quelles autres évolutions souhaitez-vous à court et moyen termes concernant la chronologie des médias ?*

La légalisation du replay cinéma est le résultat de plusieurs étapes : des années de négociations de *France Télévisions* avec les organisations professionnelles du cinéma, qui ont abouti en février 2020 par la conclusion d'un accord avec majorité de professionnels (*Bloc, ARP*), accord qui a été respecté également par les non-signataires (*BLIC*). Cet accord porte sur les films français coproduits par France Télévision. Puis, en août 2020, le cahier des charges de *France Télévisions* qui fixent les règles a élargi les missions de *FTV* à la mise à disposition en rattrapage sur France.tv. Nous avons donc pu accélérer la mise en ligne du cinéma dès 2021 dans toutes les catégories : films de patrimoine comme films inédits, films français et films étrangers. Le cinéma était le seul genre de programmes indisponible en replay sur notre plateforme France.tv, ce qui était incompréhensible pour le public.

La chronologie des médias a été modifiée début 2022 et nous ne voyons pas de modifications à court terme.

- *France Télévisions se démarque par une stratégie numérique de plus en plus développée, avec une volonté appuyée de proposer toujours plus de programmes et séries visant un public différent de celui de la télévision linéaire : quelle place prend ce spectre dans l'évolution de votre stratégie afin de choisir les contenus que vous souhaitez diffuser ?*

L'enjeu structurel à moyen/long terme est au contraire de proposer un « continuum » d'expérience et de programmes entre les antennes et la plateforme. Certes, les programmes 100% numériques génèrent une image différente et s'adressent à un public plus jeune (18-30 ans), mais l'essentiel du trafic et de l'audience de la plateforme France.tv est générée par nos programmes linéaires en replay ou en direct (événements sportifs) ; notre objectif est de continuer à proposer une offre éditoriale cohérente sur tous les supports.

- *Quel impact envisagez-vous sur la fiction à France Télévisions suite à la suppression probable de la redevance audiovisuelle ?*

Impossible de répondre – devoir de réserve.

Redwane Telha, Rédacteur en chef de l'émission média « L'instant M » sur France Inter

- *Avez-vous observé un changement global dans le contenu proposé par les chaînes de télévision française depuis l'arrivée et la montée en puissance des plateformes ?*

Je vois deux effets provoqués par l'arrivée des plateformes. D'abord, elle a poussé les chaînes à se conforter dans leurs modèles. Les chaînes de télévision linéaires sont des médias mainstream. Plus de place pour les contenus clivants ou audacieux. Elles se doivent de parler au plus grand nombre ! Auparavant, une série comme *Skam* aurait pu être diffusée en début de soirée sur le service public. Plus maintenant. Désormais, ce type de contenus ne peut exister que sur les plateformes numériques.

Autre effet, les *SVOD* américains disposent de droits exclusifs sur de nombreuses séries. Les chaînes de télévision sont donc privées de fictions qu'elles auraient pu diffuser. Quand *Breaking Bad* arrive en France, elle est diffusée à la télé. On pourrait penser que *Better Call Sall*, sa série dérivée, aurait eu le même destin sans l'exclusivité *Netflix*.

- *Quel regard portez-vous sur la chronologie des médias en place actuellement en France, alors que chacun souhaite que celle-ci évolue ?*

C'est un mauvais système mais c'est sans doute encore le moins mauvais de tous les systèmes. Pour protéger tous les acteurs de l'industrie cinématographique, il fallait que ses règles existent. Depuis l'arrivée des *SVOD* et la baisse de la fréquentation du cinéma, il y a néanmoins une faille majeure. Certains films se passent d'une exposition au cinéma pour sortir directement sur les plateformes afin de ne pas subir cette chronologie. Les distributeurs et les salles courent un grand danger. Il faudrait donc peut-être individualiser cette règle en fonction des films.

- *Le poids de la législation française, du fait des conventions signée avec l'ARCOM, n'est-il pas trop lourd à supporter par les chaînes de télévision ? Contraint-il trop leur liberté éditoriale ?*

Je ne pense pas. Les canaux sur lesquels sont diffusées les chaînes de télévision appartiennent à l'État. C'est la moindre des choses que de respecter des règles établies par le législateur. Les chaînes de télévision se plaignent beaucoup mais elles continuent de gagner de l'argent. Peut-être que certaines conventions sont dépassées mais je ne pense pas que le poids de la législation française « étouffe » les groupes de télévision.

- *Quel avenir voyez-vous en tant qu'observateur pour la télévision linéaire suite aux propos du patron du groupe M6 Nicolas de Tavernost qui juge la situation « dangereuse pour la pérennité de la télévision dans les années à venir », et ceux du PDG de Netflix qui « prédit » sa disparition d'ici 5 à 10 ans ?*

Il faut prendre du recul. On a dit que la télévision tuerait la radio. Puis qu'Internet tuerait la télé. Au final, ces médias se complètent et coexistent. La télévision doit se réinventer mais elle est toujours aussi puissante. Lors du confinement ou pendant de grands événements sportifs, sa fonction fédératrice fait même d'elle un média incontournable. Attention tout de même, les plateformes ont prouvé qu'elles pouvaient aussi occuper ce rôle. La Ligue 1 n'a rien perdu de son attrait en étant diffusée par *Prime Video*. Mais je ne vois pas la télé s'effondrer dans les dix prochaines années. La gratuité de ce média reste un atout non négligeable par rapport aux plateformes.

- *Votre travail consiste à suivre l'actualité des médias au sens large. Avec les années, quels sont les changements de thématiques que vous avez observés ? Selon vous, les plateformes parviennent-elles suffisamment à faire l'actualité ?*

Au lancement de L'instant M il y a huit ans, ceux qui faisaient l'actualité des médias étaient à Paris. Aujourd'hui, la majorité des invités que l'on rêve d'entendre sont aux États-Unis.

- *Alors que depuis plusieurs trimestres Netflix perd des utilisateurs pour la première fois de son histoire en tant que plateforme de SVOD et avec une action en bourse qui dévisse, que Prime Video est obligé d'augmenter ses tarifs, assiste-t-on à la fin d'une ère de semblant de « surpuissance » des plateformes de SVOD ?*

Au contraire ! Le marché se régule et va créer des superchampions du secteur. Aujourd'hui, il y a beaucoup trop de plateformes « perfusées » aux investissements délirants. Une sélection naturelle va s'opérer sur les prochaines années et les leaders de demain ne seront sans doute pas les leaders d'aujourd'hui.

- *De son côté, serait-ce une bonne chose pour la télévision linéaire gratuite que la fusion TF1-M6 ait lieu, du point de vue du marché global mais aussi du consommateur de contenus ?*

Pour TF1 et M6, certainement ! Les régies de ces deux chaînes sont très complémentaires. Pour le consommateur, je ne sais pas. Personnellement, je préférerais voir naître des rapprochements entre chaînes privées européennes. ITV et TF1 pourraient faire de grandes choses ensemble ! L'avenir est là. Et l'arrivée des plateformes de SVOD nous a prouvé que c'est le contenu – et uniquement le contenu – qui fait la différence. Sans « House of Cards », où serait Netflix aujourd'hui ? Aux chaînes de télévision française d'être ambitieuses et innovantes !

- *Quel impact la suppression probable de la redevance audiovisuelle pourrait-elle avoir sur l'écosystème des médias en France ?*

Trop tôt pour le dire. À terme, on pourrait imaginer une baisse du budget de *France Télévisions*. Avec moins d'argent, le groupe pourrait-il continuer de faire vivre une grande chaîne généraliste comme *France 2* ? Pas sûr. Ça pourrait être bénéfique pour ses concurrentes.

- *Comment analysez-vous cette situation de concurrence/alliance entre les différents médias et SVOD ?*

Il y a quelques années, *Netflix* disaient que ses rivaux étaient « *YouTube* et *Fortnite*, pas *HBO* ». Je ne suis pas loin de penser la même chose. Le public cible de *Netflix* ne regarde presque plus la télévision. Les spectateurs de *Stranger Things* ou de *Squid Game*, deux des principaux succès de *Netflix*, regardent sans doute plus le youtubeur *Squeezie* que *Capitaine Marleau*, série visant un public assez âgé.

Néanmoins, il faut reconnaître que la télévision perd chaque année des téléspectateurs. Et puisque les chaînes de télévision françaises ne pourront jamais rivaliser avec les investissements de plateformes qui ont un public mondial, la meilleure solution est de créer des ponts entre ces deux mondes. *TF1* et *Netflix* ont déjà tenté d'être partenaires sur certaines séries. Il faudrait réitérer l'expérience.

- *Rentre-t-on plus globalement dans un nouveau chapitre de l'histoire des médias ?*

Je crois que chaque nouveau chapitre de l'histoire des médias s'accompagne d'un objet. Le journal, le transistor, le poste de télévision, l'ordinateur... À partir du moment où l'on a eu la possibilité de consommer des contenus à partir d'un objet qui se trouve dans notre poche, nous étions déjà dans une nouvelle ère.

Le début de ce chapitre, c'est l'arrivée de l'*iPhone* et du streaming de masse. *Spotify*, *Netflix*, *YouTube* et *TikTok* font partie d'une même épopée.

Myriam Weil, Responsable Production Documentaires chez Federation Entertainment

- *L'arrivée des plateformes de SVOD vous a-t-elle permis de vous développer et d'augmenter votre volume de production ?*

L'arrivée des plateformes n'augmente pas considérablement le volume de production, car chacune commande finalement assez peu de documentaires unitaires ou en série chaque année. Comparée à *France Télévisions*, qui commande pour toutes ses chaînes nationales ou régionales des centaines de documentaires par an, chacune des plateformes en « commissionne » entre 5 et 10, maximum. Ensuite, il faut ajouter à ces « originaux » des acquisitions, mais les apports financiers des plateformes ne sont alors bien souvent pas comparables...

- *La concurrence s'est-elle accrue ?*

La concurrence entre producteurs/studios s'est accrue, car tous ou presque veulent produire des contenus originaux pour les plateformes.

La concurrence entre les plateformes s'est également accrue, notamment pour l'accès à de « gros » talents (artistes, sportifs... qui intéressent une large audience), à de grosses histoires. C'est la « guerre des IP » (avec des enchères pour les options de certains livres dont tous les producteurs pressentent qu'ils peuvent donner naissance à une adaptation plateforme-compatible)

- *Est-ce que vous avez constaté une modification (hausse ou baisse) du prix auquel vous vendez vos productions ? Les conditions de la négociation se sont-elles durcies ?*

C'est plutôt un marché qui se scinde en deux : les petites productions d'une part, les grosses productions de l'autre, et moins de choses au milieu ! Dans tous les cas, même quand le budget est important, c'est toujours « juste » pour être au niveau d'ambition artistique qui nous intéresse. Et si vous regardez les rapports de l'USPA, 7 productions documentaires sur 10 sont sous-financées. Le CNC, le crédit d'impôts, les aides régionales, les fondations apportent un peu d'oxygène et rendent ces productions viables.

- *La fusion TF1 / M6, qui réduit l'espace de négociation et le nombre de clients, vous inquiète-t-elle ? Cela vous encourage-t-il à vous tourner davantage vers les plateformes ?*

Pas du tout dans mon domaine, car TF1 et M6 sont deux groupes qui ne sont pas de gros clients pour moi, ils commandent très peu de documentaires, sériels ou unitaires.

- *Quelles sont les principales différences en termes d'attentes des plateformes sur le contenu produit par rapport aux chaînes de télévision linéaires ?*

Les plateformes cherchent à faire l'événement avec chacun de leurs contenus. Il faut donc des talents très identifiés, un storytelling proche de la fiction, une écriture « *character driven* » centrée sur des personnages, pas de commentaire ni de *voice over*. C'est une nouvelle écriture documentaire, dans laquelle les « thématiques », les commentaires, les interviews posées n'ont pas leur place !

- *Avez-vous observé un changement des attentes des chaînes de télévision linéaires afin de se rapprocher des standards des plateformes ?*

Cela dépend des cases et des chaînes, mais c'est effectivement une tendance qui se dessine.

- *Avez-vous rencontré des difficultés pour répondre à ces demandes ?*

La principale difficulté, c'est que cela demande d'écrire davantage les documentaires avant de les tourner, comme s'il s'agissait d'écrire un scénario, un traitement très développé. Evidemment, ensuite, la réalité journalistique et factuelle fait que l'on peut s'écarter du traitement...

- *La nature (ou le type) de programmes commandés par les chaînes de télévision linéaire a-t-elle été modifiée par l'essor des plateformes ?*

Pas nécessairement, car la cible n'est pas la même : les téléspectateurs des chaînes de télévision linéaire sont plus âgés, et, pour les télé publiques, cherchent davantage à apprendre sans forcément se divertir.

- *Est-ce que le « cahier des charges » en termes de contenus est plus strict lorsque le client est une plateforme ? Considérez-vous que votre liberté créative a augmenté ou diminué avec l'apparition des plateformes sur le marché ?*

Le cahier des charges, mais surtout le suivi (financier, juridique, puis ensuite le montage), est strict et dense. C'est une collaboration très étroite, et il faut effectivement être très à l'écoute des demandes des plateformes. J'imagine que pour les producteurs de certaines émissions de flux, par exemple, le suivi est un peu de la même nature...

Pascal Lechevallier, Journaliste spécialisé dans la chronologie des médias et Délégué général du Syndicat des Editeurs de Vidéo à la Demande

- *La chronologie des médias a été pendant longtemps un sujet épineux qui a eu du mal à avoir des évolutions, comment l'expliquez-vous ?*

Il y a un grand nombre d'intérêts divergents entre les acteurs, des exploitants aux chaînes en clair. L'arrivée des Américains dans la chronologie et surtout les sommes en jeu ont permis de la faire évoluer légèrement, mais on est encore loin du compte.

- *L'exception culturelle française est-elle davantage une qualité louable ou un frein de ce domaine ?*

L'exception culturelle n'est pas numérique. Elle est dépassée et n'arrive pas à se renouveler à l'ère du streaming. Elle a fait son temps. Elle doit se moderniser pour faire face aux défis des plateformes.

- *L'exemple récent de Disney qui a décidé de boycotter les salles de cinéma pour la sortie de son prochain film de Noël en le proposant directement sur sa plateforme est-il annonciateur de la fin des cinémas tels que nous les connaissons aujourd'hui ? La filière du cinéma a-t-elle intérêt à réduire encore davantage le délai entre la sortie d'un film en salle et sa disponibilité sur les plateformes de SVOD afin de ne pas se couper des revenus liés à la diffusion des blockbusters américains qui n'acceptent pas la chronologie actuelle des médias ?*

La seule issue est une fenêtre à 45 jours pour la VOD et pour la SVOD sur la même fenêtre que Canal+. L'avenir nous le dira.

- *Quelles sont, selon vous, les avancées qui peuvent survenir à court terme dans ce domaine ?*

Il ne faut rien attendre à court terme, mais tout va bouger à l'horizon de 2025.

Thierry Wojciak, Rédacteur en chef adjoint de CB News

- *Pourquoi la chute des audiences TV n'entraîne pas de baisse des recettes publicitaires qui se maintiennent à un peu plus de 800 M d'euros au 1er trimestre 2022 (comme au T1 2019 avant la Covid) ?*

On ne peut tout d'abord pas parler de « chute » des audiences, terme très exagéré. Tendence baissière serait plus appropriée. Il n'y a pas ici corrélation entre baisses des audiences et baisses des prix. Parce que les chaînes veulent maintenir leurs revenus. Et que dans le même temps il y a embouteillage pour les annonceurs à pouvoir récupérer certains horaires de tunnels pubs. Mécaniquement les prix se maintiennent.

- *La crise du Covid a-t-elle durablement modifié le marché publicitaire de l'audiovisuel ?*

Je ne vois pas ce qu'elle a modifié excepté une sur-représentation pendant la crise puisque tout le monde était devant sa TV. Le media qui a le plus souffert c'est l'affichage. Nous sommes de retour dans une période quasi-normale.

- *Comment s'organise la concurrence entre annonceurs ? Est-ce principalement des appels d'offres ouverts sur des créneaux précis ? Des négociations de gré à gré sont-elles courantes ?*

Il n'y a pas d'organisation. Les régies TV mettent leurs conditions générales de ventes (CGV) à disposition du marché en octobre (environ) pour l'année suivante. Aux annonceurs et agences médias de les lire et de s'adapter. Et négocier.

BIBLIOGRAPHIE

Bengtsson M., Kock S., 1999, Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n° 3, pages 178-190

Brandenburger A., Nalebuff B., 1996, *Coopetition: a revolution mindset that combines competition and cooperation*, Currency/Doubleday, 290 pages

Christensen C., 1997, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press, 288 pages

Das T. K., Teng B., 2000, Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective, *Organization Science*, vol. 11, n° 1, pages 77-101

Fjeldstad Ø., Becerra M., Narayanan S., 2004, « Strategic action in network industries: An empirical analysis of the European mobile phone industry », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 20, p 173-197.

Fréry F., Gratacap A., Isckia T. 2012, Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore, 2012, *Revue française de gestion* 2, N° 222, pages 69-75

Jaravel X, Méjean I., 2021, Quelle stratégie de résilience dans la mondialisation ?, *Les notes du Conseil d'Analyse économique*, 12 pages

Jensen M.C., Meckling W.H., 1976, Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, Volume 3 N°4, pp 305-360

Katz M. et Shapiro C, 1985, Network Externalities, Competition and Compatibility, *American Economic review*, Vol. 75, n° 3, pages 424-440

Kim W.C. et Mauborgne R, 2005, *Stratégie Océan Bleu – Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson, 288 pages

Koenig G., 1996, *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages : construction et gestion des activités. Management d'exigences contradictoires*, Paris, Nathan, 543 pages

Koenig G., 2004, *Management stratégique, projets, interactions et contextes*, Dunod, 544 pages

Le Roy, F., 2012, Vices et vertus des stratégies de coopétition, in RICHOMME-HUET, Guieu K. et Paché G., *La démarche stratégique, entreprendre et croître*, Presses Universitaires de Provence, pages 83-92

Mira-Bonnardel S., Géniaux I., Serraféro PAGES, 2012, Naissance d'un écosystème d'affaires - Entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant, 2012, *Revue française de gestion*, N°222, pages 123-134

Miller D., 1992, Le paradoxe d'Icare : comment les grandes entreprises se tuent à réussir, ISKA, 370 pages

Moore, J.F., 1996, The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems, HarperBusiness, New York, 320 pages

Moore, G.A., 2006, Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers, Collins Business Essentials, 256 pages

Nalebuff B.J., Brandenburger A.M., 1996, La coopération, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération, Village Mondial, Paris, 320 pages

Nalebuff B. J., Brandenburger A.M., 1997, « Coopetition : competitive and cooperative business strategies for the digital economy », Strategy and Leadership, pages 28-35.

Pillot J., 2021, Management stratégique des entreprises, M1 SDM EAD, Université Paris-Saclay

Porter, M.E., 1979, How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, N°57, pages 137-145

Porter, M.E., 2008, The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Harvard Business Review, vol. 86, n° 1, pages 78-93

Porter, M.E. et Heppelmann J.E., 2014, Comment les produits intelligents et connectés transforment la concurrence. Harvard Business Review, 92, pages 64-88

Rogers E.M., 1962, Diffusion of Innovations, Free Press of Glencoe, 367 pages

Schumpeter J., 1939, Business Cycles : A Theoretical, Historical, And Statistical Analysis of the Capitalist Process, Martino Fine Books, 1128 pages

Simon, H. A., 1955, A Behavioral Model of Rational Choice. The Quarterly Journal of Economics, Vol. 69, No. 1, pp. 99-118

Thuillas, O. et Wiart, L., 2019, Les plateformes de VOD cinéphiliques : des stratégies de niche en question, Les Enjeux de l'information et de la communication, 20(1), pages 39-55

WEBOGRAPHIE

allocine.fr/article/fichearticle_gen_article=18689190.html

cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-7-page-87.htm

cnc.fr/documents/36995/153434/CNC_Bilan_2018.pdf/f97eb201-5bce-38b0-3b1d-190377f4bef8

[cnc.fr/documents/36995/156986/la+taxe+sur+les+entrées+en+salles+de+spectacles+cinéma+tographiques+\(TSA\).pdf/e54f64f3-9982-8a07-654b-d3b566e1e6c2](http://cnc.fr/documents/36995/156986/la+taxe+sur+les+entrées+en+salles+de+spectacles+cinéma+tographiques+(TSA).pdf/e54f64f3-9982-8a07-654b-d3b566e1e6c2)

csa.fr/Informer/Collections-du-CSA/Panorama-Toutes-les-etudes-liees-a-l-ecosysteme-audiovisuel/Le-guide-des-chaines-numeriques/Guide-des-chaines-2021

droitducinema.fr/jours%20interdits.htm

francetvinfo.fr/culture/series/fin-d-une-ere-pour-Netflix-qui-perd-des-abonnes-et-doit-faire-face-au-defi-de-la-stagnation_5093731.html

ifop.com/wp-content/uploads/2022/05/Film-series-et-plateforme-de-streaming-etude-ifop.pdf

insee.fr/fr/statistiques/2385835

irep.asso.fr/telecharger/OWltSWsrZndVZGZXVFZ1Qi9na1J0a280ZDBHbjBqR0NRR1R5eGx3dIgyWURXQStDRnFCa1IxZnhqV0VqUThwdUswZ2ZqWFB0TmtPTkFUQjdaSVVTbERHU0xrcDBPdWc5UUdsRkr0RndFNnc9

la-srf.fr/sites/default/files/kopp-rapport-def.pdf

latribune.fr/technos-medias/internet/guerre-du-streaming-l-arrivee-de-paramount-en-france-un-coup-de-maitre-pour-canal-928130.html

lefigaro.fr/medias/cinema-canal-met-plus-d-argent-pour-evincer-Netflix-20211202

lefigaro.fr/medias/Médiamétrie-mesurera-les-audiences-d-Amazon-et-Netflix-qu-ils-le-veullent-ou-non-20220717

lejdd.fr/Economie/exclusif-ted-sarandos-le-co-pdg-du-service-de-video-a-la-demande-Netflix-demeure-le-champion-mondial-4122454

lemediaplus.com/m-alduy-france-televvisions-on-cherche-des-coproductions-internationales-a-grand-spectacle-pour-le-grand-public

lesechos.fr/tech-medias/medias/Disney-prive-les-salles-de-cinema-francaises-de-son-prochain-dessin-anime-de-noel-1411791

lesechos.fr/tech-medias/medias/exclusif-canal-fait-la-paix-avec-le-cinema-francais-1368997

lesechos.fr/tech-medias/medias/le-doublement-de-sa-tva-oblige-canal-a-augmenter-ses-prix-1412968

lesechos.fr/tech-medias/medias/television-les-enfants-nont-jamais-autant-deserte-lecran-du-salon-1382183

lexpansion.lexpress.fr/high-tech/Netflix-quand-son-precieux-algorithme-se-retourne-contre-la-plateforme_2173368.html

lexpress.fr/actualite/infographies-Netflix-nous-eloigne-t-il-vraiment-du-cinema_2174023.html

liberation.fr/economie/economie-numerique/Netflix-a-sous-estime-leffet-de-la-concurrence-et-de-lapres-confinement-20220506_CF64URDGGVGAHHKL2BA2XIYUBI

lumni.fr/video/l-ORTF-histoire-de-la-tv

observationsociete.fr/modes-de-vie/loisirs-culture/duree-ecoute-television

ouest-france.fr/sport/football/ligue-1/ligue-1-de-1-2-milliard-a-680-millions-d-euros-la-chute-vertigineuse-des-droits-tv-7144286

ozap.com/actu/audiences-annuelles-2021-TF1-leader-en-hausse-f2-au-top-reduit-l-ecart-records-historiques-pour-cnews-et-rmc-story/611742

podcast.ausha.co/pause-le-podcast-d-alexandre-mars/nicolas-de-tavernost-president-du-directoire-du-groupe-m6

podcast.ausha.co/pause-le-podcast-d-alexandre-mars/rediffusion-nagui-animateur-et-producteur

rtbf.be/entreprise/article_1913-installation-d-une-station-radio-experimentale-dans-une-annexe-du-palais-royal-de-laeken?id=3378

strategies.fr/actualites/medias/LQ610343C/les-series-francaises-peinent-face-aux-exigences-des-geants-du-streaming.html

tele.quad.fr/fr/news/parteneriat-inedit-entre-TF1-et-Netflix-pour-le-bazar-de-la-charite

telerama.fr/cinema/salles-de-cinema-un-rapport-prouve-que-la-concentration-menace-les-independants,143724.php

toutelatele.com/riverdale-k-j-apa-en-echec-d-audience-tfx-supprime-un-episode-110501

twitter.com/BFMTV/status/1559771589662720001

twitter.com/CageJulia/status/1541676315794968577

variety.com/2022/tv/news/Netflix-subscribers-q2-earnings-1235318787/

vivendi.com/communique/vivendi-bons-resultats-operationnels-au-premier-semester-2022/

fr.wikipedia.org/wiki/Chronologie_des_m%C3%A9dias

xerficanal.com

zdnet.fr/blogs/digital-home-revolution/repli-surprise-des-abonnements-SVOD-au-royaume-uni-39940677.htm