

Nouvelles plateformes entre télévision et cinéma : quelles mutations en cours ?

Quels impacts sur les contenus ?

Par Valéry MICHAUX
Neoma Business School

Partout dans le monde, le secteur de la SVOD (*Subscription Video On Demand*) est en train d'exploser avec une croissance qui a plus que triplé en cinq ans (entre 2014 et 2019⁽¹⁾). Cette croissance, qui va encore s'accroître avec la pandémie du coronavirus, transforme profondément les secteurs du cinéma et de la télévision.

La SVOD a réinventé les modèles économiques d'accès à la télévision

Quand les plateformes de SVOD ont commencé à se développer aux Etats-Unis dans les années 2010, et en France à partir de 2014, on parlait de services OTT (*Over The Top*). L'expression symbolisait l'idée que des acteurs, tels que Netflix, passaient au-dessus des opérateurs de réseau traditionnels (câble, satellite, ADSL) et de leurs programmes ou bouquets de chaînes qu'ils proposaient par défaut. Ce phénomène de désintermédiation permis par Internet, c'est-à-dire de contournement des intermédiaires en contact avec les clients finaux, émerge dès la fin des années 1990 (Leebaert, 1999) et touche progressivement depuis cette date, tour à tour, tous les secteurs de l'économie en instaurant un mode de distribution DTC (*Direct to Consumer*). Netflix a donc ouvert la porte à une désintermédiation du monde de la télévision et a eu pour conséquence un déclin rapide et régulier jusqu'à nos jours de ce qu'on appelle la télévision payante. Aujourd'hui, cette distinction entre OTT et télévision payante devient d'ailleurs caduque à mesure que les anciennes télévisions payantes (AMC aux Etats-Unis ou Canal+ en France, par exemple) sont en train elles-mêmes de devenir des plateformes en mode DTC accessibles *via* Internet. Mais, au-delà de la seule télévision payante, l'impact des plateformes de *streaming* sur les habitudes de consommation a favorisé l'émergence de comportements nouveaux (liberté de regarder ce que l'on veut quand on veut, *binge-watching* ou consommation compulsive de séries, etc.) qui ont détourné les spectateurs de la télévision linéaire entrecoupée de publicités (Plothe et Lang, 2020). Les chaînes de télévision gratuites vont alors progressivement basculer aussi dans le modèle des plateformes (par exemple, TF1 en France) et la distinction entre télévision linéaire (*live*) et télévision de rattrapage (*replay*) va émerger.

Aujourd'hui, les frontières se brouillent encore entre plateformes et télévision avec l'émergence de trois modèles économiques complémentaires accessibles *via* Internet. Le modèle dominant reste les plateformes sur abonnement (SVOD). C'est ce modèle qui a initié la mutation du secteur. Mais en parallèle se développe aujourd'hui le modèle appelé TVOD (*Transactional Video On Demand*) qui correspond à l'accès à des contenus à la carte, payables au cas par cas, et qui tend à remplacer la traditionnelle vente de vidéos à la demande. Enfin, émerge également le modèle AVOD (*Advertising-based Video On Demand*) qui correspond à des plateformes

(1) \$12.5 billion to \$38.2 billion, 2019-2023, PWC.
<https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook.html>

accessibles *via* Internet dont l'accès aux contenus est gratuit grâce à de la publicité. Qu'y a-t-il de vraiment nouveau ? Parmi les plateformes qui sont en train d'émerger, certaines restent des *pure players* de la SVOD, comme Netflix, pendant que d'autres s'en éloignent. Par exemple, aux Etats-Unis, Hulu, créée un peu avant 2010, est une plateforme commune aux groupes Disney, NBCUniversal et WarnerMedia, qui est accessible en mode SVOD mais également en mode TVOD et AVOD. Elle tirait déjà, en 2019, 70 % de son audience du modèle AVOD (O'Donnell, 2020). Autre caractéristique : Hulu se positionne de plus en plus comme une méta-plateforme qui donne accès à une cinquantaine de chaînes nationales américaines, gratuites ou payantes, et donc, à des programmes linéaires « *Live* ». Elle constitue donc aujourd'hui une méta-plateforme hybride, entre un Netflix, une télévision gratuite et une télévision payante, diffusant des contenus exclusifs dont la qualité et la diffusion mondiale n'ont rien à envier à Netflix. N'oublions pas que *The Handmaid's Tale / La Servante écarlate* (Hulu, 2017, distribué en France par OCS) est la première création originale à avoir reçu la récompense ultime aux Emmy Awards (le prix du meilleur *drama* 2017), avant même Netflix.

Trois catégories de nouvelles plateformes issues d'acteurs aux racines et identités différentes

Cette grille de lecture SVOD, AVOD et TVOD permet de comprendre l'incroyable consolidation du secteur audiovisuel aux Etats-Unis avec quelques méga-fusions spectaculaires autour de trois types de secteurs très différents.

1) Les entreprises du secteur des télécoms cherchent depuis quelques années déjà à se diversifier pour trouver de nouvelles sources de profit et pour ne pas se retrouver cantonnées à gérer des infrastructures qui coûtent de plus en plus cher à installer (4G, 5G, etc.). AT&T, l'opérateur télécom, a acquis en 2018 Time Warner (HBO, CNN et Warner Bros) et a créé WarnerMédia⁽²⁾. L'entreprise va lancer courant 2020 sa plateforme HBO+, initialement sur un modèle SVOD, mais intégrera rapidement un modèle AVOD pour mieux potentialiser sa base de clients d'AT&T. HBO, positionné haut de gamme, est le plus ancien service de télévision payante accessible *via* le câble. Très tôt positionné sur des contenus originaux et exclusifs aux Etats-Unis, c'est le plus ancien concurrent de Netflix. Son catalogue est très complet et compte de très beaux succès planétaires (*Friends*, *Sex and the City*, *Game of Thrones*) récompensés par de nombreux prix. L'entreprise annonce déjà trente et une nouvelles séries originales pour 2020. Comcast, le premier câblo-opérateur américain (également fournisseur d'Internet) a acquis Sky, le puissant groupe de télévision payante britannique, pour s'établir en Europe et développer le maximum de synergie en matière de contenus exclusifs. Perdant toujours plus d'abonnés au câble, Comcast se prépare à lancer en 2020 son propre service de streaming, « Peacock », qui sera proposé *via* NBCUniversal, sa filiale. Peacock suivra le modèle hybride du AVOD pour élargir sa base de clients, TVOD sur des contenus au catalogue et SVOD pour accéder à des contenus *premium* exclusifs.

2) Les entreprises du secteur de la télévision et du cinéma cherchent à éviter la disruption, à profiter de l'explosion du secteur de la VOD et à concentrer leurs moyens financiers pour être en mesure de développer des contenus originaux exclusifs. L'exemple le plus emblématique est l'acquisition de la 21st Century Fox par Disney et le lancement de sa plateforme Disney+ fin 2019. A la grande surprise de la direction de l'entreprise, Disney+ a séduit 10 millions d'abonnés aux Etats-Unis en seulement vingt-quatre heures alors que l'objectif avait été établi autour de 8 millions de souscripteurs au 31 décembre 2019⁽³⁾. L'entreprise communique sur la synergie de

(2) <https://www.warnermediagroup.com/>

(3) <https://www.capital.fr/entreprises-marches/netflix-disney-et-amazon-prime-declarent-la-guerre-de-plateformes-de-svod-1362637>

ses différents studios : Disney+, Marvel+, Star Wars+, Pixar+, National Geographic, en illimité. Fin 2019, Disney avait soixante et un projets de séries ou de films originaux prévus à court terme. Parallèlement, les groupes américains Viacom et CBS ont fusionné en 2019, créant un des tout premiers groupes mondiaux du cinéma et de la télévision qui va bien entendu lancer sa propre plateforme de *streaming* regroupant toutes les plateformes qui existaient déjà au niveau du groupe sous l'ombrelle de ViacomCBS. Parallèlement, on voit un peu partout dans le monde apparaître des alliances locales entre acteurs de la télévision publique et privée pour créer des plateformes communes, comme Salto en France.

3) Les « géants de l'Internet » comme Apple et Amazon cherchent à diversifier leurs services pour fidéliser encore davantage leurs consommateurs. Amazon propose déjà un abonnement par défaut à Amazon Prime Vidéo depuis 2011 aux Etats-Unis (2016 en France) à tous ceux qui s'abonnent à la formule Amazon Prime. La plateforme a adopté la même stratégie que Netflix en misant sur des productions originales, accessibles de façon exclusive, qui commencent à remporter des prix très prestigieux. Mais contrairement à son concurrent, Amazon Prime Vidéo s'éloigne du modèle pur de la SVOD pour adopter au fur et à mesure un modèle hybride de méta-plateforme SVOD-TVOD qui permet d'accéder aujourd'hui à des chaînes de télévision payantes ou gratuites locales et internationales. Apple, qui avait déjà lancé Apple TV, est allé plus loin en lançant sa plateforme en 2019, AppleTV+, positionnée également comme une méta-plateforme qui donnerait accès à de nombreuses chaînes gratuites et payantes. Contrairement à ses concurrents, Apple n'a pas de fond de catalogue mais possède de gros moyens financiers et commence à investir dans des productions très haut de gamme comme *The Morning Show* avec Jennifer Aniston, d'ailleurs primé.

En face de tous ces nouveaux entrants, Netflix est le précurseur, le leader (71 % du marché mondial en 2018⁽⁴⁾), celui qui a initié les transformations du secteur mais qui pourrait potentiellement être rattrapé. Il reste aujourd'hui un *pure player* de la SVOD. Dès 2013, Netflix avait basculé vers le rôle de producteur de séries et, dès 2015, de films, car il était trop dépendant des contenus produits par d'autres. Depuis 2018, il renforce chaque année toujours plus ses investissements dans les contenus exclusifs.

Parallèlement à ces grosses plateformes, de nombreuses plateformes SVOD locales de niche sont apparues partout dans le monde depuis quelques années. Il y avait en tout en 2019 un peu moins de quarante plateformes en France (Thuillas et Wiart, 2019 a,b ; CNC⁽⁵⁾).

Ainsi, le monde des plateformes est aujourd'hui un paysage hétérogène en pleine mutation avec des acteurs aux identités et aux racines très différentes. Les facteurs-clés de succès de ces plateformes sont les contenus, l'expérience client, le système de recommandation ou la qualité éditoriale et l'usage intelligent des *data*. En d'autres termes, d'un côté le financement de contenus exclusifs et de l'autre des investissements technologiques considérables qui donnent peut-être une avance aux grands acteurs de la tech et à Netflix qui possèdent une redoutable expertise en la matière. Parallèlement, beaucoup d'experts considèrent que le temps d'attention du public est arrivé à saturation. Chaque minute se gagne sur les concurrents. Dans un tel contexte, la force des images de marque devient un avantage concurrentiel. En témoigne la guerre actuelle des talents que se livrent les grandes plateformes et qui est en train d'alimenter une bulle financière autour des stars et des grands réalisateurs. Les coûts des productions auraient été multipliés par 3 ou 4 ces dernières années⁽⁶⁾. On estime que Netflix a mis entre 150 et 160 millions sur la table pour financer la dernière réalisation du célèbre Martin Scorsese, *The Irishman* (Joe Pesci, Robert De Niro,

(4) Parrot Analytics 2018 Global Television Demand Report.

(5) https://www.cnc.fr/documents/36995/961345/201905-+Barom%C3%A8tre+de+la+V%C3%A0DV%C3%A0DA_mai2019.pdf/47d91293-5bf0-024d-01dd-bef4b857ec34

(6) « La guerre du *streaming* fait flamber le prix des séries télé » (*Les Echos*, 24 septembre 2019).

Al Pacino). Enfin, cette croissance des plateformes pose la question de l'hyperchoix. A combien de services de SVOD un spectateur est-il prêt à s'abonner ? On comprend pourquoi on observe d'une part, une croissance du modèle AVOD capable de capter les spectateurs plus largement que le modèle SVOD et, d'autre part, un développement du modèle de la méta-plateforme capable d'intégrer de nombreuses chaînes et autres plateformes partenaires, à la manière de Molotov⁽⁷⁾ en France. Ainsi, aujourd'hui, on assiste à une très grosse recomposition du paysage. Certains acteurs retirent leurs contenus des plateformes concurrentes (Disney de Netflix, par exemple), tandis qu'elles nouent des partenariats nouveaux (Disney avec Amazon, par exemple) en fonction des positionnements et repositionnements de chacun. En France, cette recomposition a suscité pendant trois années consécutives (2017, 2018, 2019) des tensions entre les chaînes et les opérateurs télécoms pour une meilleure répartition des revenus.

Quels impacts des mutations en cours sur les contenus ?

Les plateformes et le *binge-watching* ont-ils tué le cinéma ? Les avis sont partagés (Baldacchino, 2019 ; Campion, 2019). Il y a ceux qui estiment que les séries ont adopté aujourd'hui les pratiques du cinéma (plans larges, plans séquences, etc.), qu'elles utilisent les mêmes moyens techniques et que leur grammaire visuelle se rapproche beaucoup de celle des films. Ceux-là estiment que les plateformes financent des films d'auteur qui n'auraient jamais trouvé d'autres moyens de financement. Pour eux, « plateforme » est synonyme de créativité renforcée et d'une plus grande liberté de création. Les moyens donnés à certains types de films n'ont jamais été aussi importants qu'aujourd'hui. En effet, les plateformes ont une base internationale de spectateurs tellement importante qu'il leur serait plus facile de sortir du cadre avec une masse critique suffisante d'audience. Cette tendance est d'ailleurs en train de s'accroître. Des sujets comme la transidentité qui étaient plutôt initialement l'apanage de Netflix se sont étendus à d'autres plateformes avec une série comme *Bisexual* créée pour Channel 4 (chaîne publique anglaise) et diffusée sur Canal+ ou Hulu, ce qui n'aurait peut-être pas été possible auparavant. L'effet Netflix tient aussi à la façon dont la plateforme a rendu possible la diffusion à très grande échelle de contenus très locaux aux côtés de contenus globaux susceptibles de résonner au-delà des frontières, des cultures et des langues (Michaux, 2018).

Parallèlement, il y a ceux qui estiment qu'il y a bien trois mondes différents qui correspondent à des façons distinctes de raconter des histoires. Ce que l'on appelle le « film de cinéma » correspond à une scénarisation adaptée à la salle de cinéma avec une durée et une grammaire spécifique (Quinton, 2020). La télévision a inventé ses propres contenus et sa propre grammaire basée sur des rendez-vous quotidiens : reportages, émissions de variétés, débats, feuilletons à épisodes, etc. Les plateformes ont inventé un nouveau modèle de séries qui emprunte les codes du cinéma. Ces trois modèles de contenus cohabitent aujourd'hui. Ceux-là sont plus réservés quant à l'impact des plateformes sur la créativité car souvent elles sont obligées de trouver un équilibre entre plaire au plus grand nombre et être originales et finissent par arrêter les séries qui restent trop confidentielles en termes d'audience. Ceux-là sont également plus critiques sur l'impact du modèle AVOD qui repose la question des audiences, là où le modèle SVOD l'avait supprimé.

Enfin, il y a ceux qui considèrent que le cinéma est en danger et peut y perdre son identité. Auparavant, il pouvait y avoir plusieurs années entre l'idée, le tournage et la diffusion d'un film ou d'une série. Les plateformes tendent à raccourcir et à industrialiser ce processus, avec des budgets cinquante à soixante fois supérieurs à celui des télévisions payantes traditionnelles (Baldacchino, 2019). Ceux-là reconnaissent que les plateformes prennent des risques créatifs,

(7) <https://www.molotov.tv/>

comme Netflix en finançant des films d'auteur comme *Roma* d'Alfonso Cuarón, *Okja* de Bong Joon-ho ou *The Irishman* de Scorsese. Néanmoins, ils estiment que ces exemples traduisent une fuite des auteurs vers les plateformes et qu'il y a danger à mettre la création sous dépendance des seules plateformes pendant qu'en salles on ne trouve plus que des *blockbusters* mondiaux. Ceux-là s'insurgent contre la disparition de la salle de cinéma dans le parcours d'un film, réduit à quelques passages seulement pour avoir le droit de se présenter aux Oscars, par exemple. Ceux-là défendent bien évidemment la chronologie française des médias qui, d'ailleurs, dans ce contexte évolutif, va être à nouveau rediscutée au parlement français dès la fin de la crise du Coronavirus. Ils s'inquiètent, comme Scorsese lui-même, de la vie des œuvres cinématographiques visionnées uniquement sur les smartphones. 70 % des spectateurs ayant commencé à visionner *The Irishman* sur Netflix (13,2 millions de spectateurs en cinq jours aux Etats-Unis) se seraient arrêtés avant la fin (Quinton, 2020).

Les contenus du futur

La 4G, le wifi, le *cloud* et le mobile ont permis l'avènement puis l'explosion des nouvelles plateformes. La 5G va permettre une autre mutation : la réalité virtuelle et l'interaction avec le spectateur. Néanmoins, la 5G est une révolution lente qui ne fait que commencer et qui va s'étaler sur les dix prochaines années, entraînant une diffusion très progressive dans le temps de ces nouveaux contenus. Par contre, devant l'hyperchoix offert aujourd'hui, les spectateurs deviendront de plus en plus exigeants en termes de conseils. L'impact de l'intelligence artificielle, tant sur l'ergonomie des plateformes que sur leur système de recommandation, devrait être assez rapide. De plus, l'avenir du modèle AVOD est la publicité personnalisée où les progrès de l'intelligence artificielle devraient permettre des expérimentations de plus en plus poussées également. C'est d'ailleurs un des axes de la nouvelle loi sur l'audiovisuel en France qui va commencer à autoriser la publicité ciblée. Enfin, l'expérience client, qui dépend exclusivement des investissements technologiques, restera centrale dans la réussite des plateformes, au côté des contenus de plus en plus originaux et exclusifs.

Références

- BALDACCHINO J. (2019), « Netflix, l'usine à séries que le cinéma déteste adorer », *Nectart*, Vol. 9, n°2, 2019, pp. 116-125.
- CAMPION B. (2019), « Plateformes de SVOD : les nouveaux *networks* de la télévision américaine ? », *Télévision*, Vol. 10, n°1, pp. 53-69.
- CNC (2019), « Baromètre de la vidéo à la demande », mai.
- LEEBAERT. D. (1998), *The Future of the Electronic Marketplace*, MIT Press, Cambridge.
- MICHAUX V. (2018), « Netflix, talentueux colosse aux pieds d'argile », *The Conversation*, mai.
- O'DONNELL V. (2020), *Television Criticism*, 3^e édition, Sage, USA.
- PLOTHE T. & LANG P. (2020), *Netflix at the Nexus: Content, Practice and Production in the Age of Streaming Television*, Peter Lang Edition, New York.
- QUINTON J.M. (2020), « Ce que le XX^e siècle nous enseigne sur Netflix », *Slate.fr*, janvier.
- THUILLAS O. & WIART L. (2019a), « Les plateformes de VOD cinéphiliques : des stratégies de niche en question », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Vol. 1, n°20, pp. 39 à 55.
- THUILLAS O. & WIART L. (2019b), « Plates-formes culturelles : quelles alternatives aux géants du numérique ? », *Nectart*, Vol. 8, n°1, pp. 78-87.