

Opérateurs téléphoniques et sociétés de télévision : une nouvelle forme de concurrence

La télévision a connu d'importantes évolutions techniques depuis les années 80, avec l'apparition de nouveaux canaux de diffusion (satellite, puis Internet) et, plus récemment, la HD. Parallèlement, l'évolution des goûts du public s'est traduite par une fragmentation de l'audience, qui a conduit à une multiplication du nombre de chaînes de télévision. Dans ce contexte, quelle est la stratégie des sociétés de télévision, qui doivent faire face à des concurrents nouveaux et redoutables : les opérateurs téléphoniques ?

par **Charles BEBERT***

L'ambition de cet article est de décrire les évolutions que l'industrie télévisuelle a connues depuis 1980 sur les plans stratégique, organisationnel et technique, et de répondre à deux questions simples : les sociétés de télévision seront-elles supplantées par les opérateurs de télécommunications ? Par ailleurs, la télévision, en tant que loisir, sera-t-elle, quant à elle, marginalisée, au profit de l'Internet et des jeux vidéo ?

La télévision demeure, à ce jour, la distraction préférée de la population mondiale : en 2007, on passait (en moyenne) trois heures et sept minutes par jour devant son poste de télévision (1).

Le modèle économique dominant des sociétés de télévision reste le financement par la publicité (auquel s'ajoute une redevance audiovisuelle ou une dotation budgétaire directe, en ce qui concerne les chaînes publiques).

Surtout, la télévision reste le seul média de masse capable de créer une marque commerciale qui soit reconnue

par le consommateur ; aucun autre média ne peut encore la remplacer dans ce rôle.

LA MULTIPLICATION DU NOMBRE DE CHAÎNES DE TÉLÉVISION

Parmi les évolutions sensibles du marché télévisuel, la plus remarquable est la multiplication des chaînes, liée à la fragmentation de l'audience. Trois chaînes (CBS, ABC et NBC) suffisaient, en 1980, pour atteindre une audience à hauteur de 80 % de la population nord-américaine. En 2005, une publicité doit être diffusée sur cent chaînes pour atteindre le même pourcentage de couverture (2).

* Directeur de KANE Consulting.

(1) (2) Nielsen, Observatoire Européen de l'Audiovisuel.

La croissance du nombre de chaînes est considérable : on en compte environ 11 000 en 2008 (hors Amérique du Sud et hors TV communautaires), contre approximativement 133 en 1950 et 5 900 en 1980 (3).

La tendance, particulièrement nette au niveau des grands groupes, consacre l'émergence de chaînes thématiques, qui s'attachent à un genre donné (actualités, sport, cinéma, clips musicaux, documentaires), et qui s'adressent, aussi, de plus en plus, à un segment de clientèle précis : une classe d'âge ou une communauté déterminées (jeunes, seniors, femmes, pêcheurs, amateurs de sports extrêmes...). Cette tendance touche, en premier lieu, les groupes privés, mais aussi les groupes publics. Ainsi, M6 est passé de une à douze chaînes, en vingt ans. La BBC est passée, quant à elle, de deux à trente chaînes.

Si la multiplication des chaînes provient également de la création de chaînes locales, la fragmentation et le déplacement de l'audience sont moins nettement en faveur de ce type de chaîne, qui peine à trouver un modèle économique viable. Un grand nombre de chaînes locales, qui se sont créées en Espagne et en Italie au moment de l'ouverture du marché, sont, aujourd'hui, exsangues. Aux Etats-Unis, le modèle local semble, depuis peu, s'essouffler. Au Royaume-Uni, les chaînes locales d'ITV ont perdu, en vingt ans, près de 20 points d'audience, au profit des chaînes nationales. En France, les chaînes locales restent confidentielles, tant en nombre qu'en ce qui concerne leur audience.

Au total, le marché est dominé par un faible nombre de chaînes généralistes *premium* nationales (ce sont des chaînes dont l'audience nationale est supérieure à 7 %) : on compte de une à cinq chaînes généralistes *premium* dans chaque pays, qui atteignent collectivement de 38 % à 95 % de part d'audience (4). Une fois passée l'ouverture du marché, le paysage de chaque pays reste extraordinairement stable et... national ! L'évolution-type est un déplacement d'audience entre les chaînes inférieur à 1 % par an. Très peu de chaînes sont transnationales : c'est le cas de quelques chaînes d'information, comme CNN ou BBC World, ou thématiques, comme TV5, mais, en définitive, chacune de ces multinationales reste confinée au-dessous d'un seuil de 1 % d'audience, quel que soit le pays !

Parallèlement, le modèle de la télévision à péage s'est développé, au niveau de chaînes de contenu exclusif (comme le sport ou le cinéma). En réalité, le phénomène est plus circonscrit : il s'agit uniquement du cinéma hollywoodien (rejoint, depuis peu, par le cinéma bollywoodien (indien)...) et principalement du sport national du pays considéré : en général, le foot-

ball, dans la plupart des pays du monde, aux exceptions notables près de quatre sports aux Etats-Unis (football américain, base-ball, hockey, basket-ball) et du cricket, en Inde. Ce type de contenu est, en effet, le seul à permettre (et même à nécessiter) la création de chaînes à péage. Le renchérissement incroyable des droits sportifs explique, à lui seul, ce nécessaire changement de modèle économique : depuis 1980, le coût des Jeux Olympiques a été multiplié par quinze.

DES ÉVOLUTIONS TECHNIQUES PROFONDES

En 1980, la diffusion de la télévision ne s'effectuait que par deux canaux : le hertzien et le câble. Deux canaux de diffusion supplémentaires sont apparus :

- depuis les années 1980, le satellite, avec l'émergence d'une offre record au niveau du nombre de chaînes : DirecTV, BSkyB, Canal Plus (pour ne citer que ces trois groupes) ont ainsi renouvelé la distribution et inventé les « bouquets », avec des offres pouvant permettre d'accéder à plus de cent chaînes. Aux Etats-Unis, la diffusion de télévision par satellite atteint 27 % de part de marché (5) ;

- depuis 2005, la technologie DSL avec une offre de télévision, *via* le fil du téléphone et la technologie Internet. En 2008, ce mode de diffusion couvrait 14 % des foyers français, la France étant le pays le plus avancé en la matière (6).

Concomitamment, chacun de ces canaux est devenu numérique. Les autorités de régulation fixent d'ailleurs une date de fin de l'analogique hertzien, dans le but de libérer des fréquences et de contraindre, ainsi, les télévisions à réinvestir dans de nouveaux canaux de diffusion.

Cette diversification s'est accompagnée de l'émergence de la TVHD (télévision à haute définition), dont l'image a une résolution cinq fois supérieure à la définition standard en usage en Europe, et six fois supérieure à celle en vigueur aux Etats-Unis (cf. tableau 1).

Ce changement technique, qui représente une véritable révolution pour le téléspectateur, est assez lente à s'implanter, car elle nécessite le renouvellement de l'ensemble de la chaîne des équipements, depuis le producteur jusqu'au téléspectateur. L'on assiste à une sorte de course de lenteur entre les renouvellements du parc de téléviseurs, d'émetteurs et des moyens techniques des chaînes de télévision. Cette lenteur cache des difficultés inhérentes au modèle économique de la TVHD.

	Définition standard		HD
	USA	Europe	
Norme	480i	576i	1080i
Largeur # points	720	720	1920
Hauteur # lignes	480	576	1080
# Pixels	345600	414720	2073600
# Pixels HD/SD	6	5	

Tableau 1. Définition standard / HD.

(3) Union Européenne de Radio Télévision (UER) et FCC (*Federal Communications Commission*), banques de données de l'Observatoire Européen de l'Audiotvisuel et de Lyngsat.

(4) (5) Observatoire Européen de l'Audiotvisuel.

(6) Screen Digest.
Autres chiffres : enquêtes Kane.

Personne ne semble prêt à payer le prix nécessaire pour obtenir une amélioration de la qualité : notamment le téléspectateur, qui doit, préalablement, investir dans l'achat d'un nouveau téléviseur.

Une autre explication tient à la difficulté de produire de nouveaux contenus qui soient suffisamment attractifs en haute définition (HD), par rapport à la définition standard (SD). Les innovations sont déjà toutes présentes en SD (définition standard) : meilleure couverture et analyse des directs sportifs, scénarisation et réactivité des actualités, renaissance des séries, documentaires et magazines, émergence de la télé réalité...

Mais les vrais problèmes de la télévision ne sont-ils pas, d'une part, la concurrence résultant du nombre important de chaînes et, d'autre part, sa perte d'audience, tout particulièrement chez les jeunes, au profit de ces modes de consommation plus « actifs » que sont l'Internet (services, *chat*, recherches thématiques, téléchargements, contenus partagés) et les jeux vidéo ?

L'ÉVOLUTION DES GOÛTS DU PUBLIC

L'évolution des goûts du public explique la fragmentation de l'audience. La plupart des professionnels y voient la volonté de consommer des contenus à la demande, et non plus à heures fixes. Ces dernières années, la vidéo à la demande s'est développée grâce à un grand nombre d'innovations en matière de diffusion de l'offre : le *podcasting*, le flux RSS, le *player* personnalisé. Mais ce nouveau mode de distribution se heurte à une difficulté technologique, qui rend, pour l'instant, hasardeuse cette distribution *one-to-one*. En effet, le réseau et les serveurs ne sont pas encore en mesure de fournir, de manière économique, la bande passante et les débits nécessaires. Ici aussi, la loi de Moore devrait permettre, à terme, une évolution, tout du moins en ce qui concerne les serveurs et le stockage.

Mais, comme on le sait, cette formidable opportunité s'accompagne aussi des dangers du piratage (qui touche, pour l'instant, surtout la musique) et elle soulève également l'épineux problème du partage des droits avec les producteurs, dont le cadre juridique, en matière de droit de la propriété intellectuelle, est défini par des dispositions légales à caractère national.

On constate aussi qu'en réaction à la concurrence des jeux vidéo et de l'Internet, la télévision traditionnelle a tenté de développer la TV interactive. Là encore, la télévision s'est heurtée à une barrière physique : il faudrait, en principe, que le réseau se « muscle », avec un recours à la fibre optique dans le dernier kilomètre avant le téléspectateur, afin de rendre possible ce mode bidirectionnel de transmission de la vidéo. Autre type de réaction : la télévision développe une déclinaison de ses contenus sur Internet, sur les consoles et sur les téléphones mobiles.

LA STRATÉGIE DES SOCIÉTÉS DE TÉLÉVISION

Voyons, à présent, de quelle manière le secteur de la télévision accompagne, anticipe, réagit à ces évolutions, tant en ce qui concerne son organisation qu'au niveau de ses choix techniques.

Au niveau organisationnel, la télévision a mutualisé un maximum de fonctions, de manière à pouvoir multiplier le nombre des chaînes.

Ainsi, la centralisation de la diffusion (*central cast*) est devenue le modèle dominant. Les méga-groupes, comme DirecTV et BSkyB, ont tendance à construire deux centres de diffusion, l'un des deux étant conçu comme solution de secours en cas de défaillance de l'autre centre. Cette nécessité constitue l'unique limitation restante à une concentration maximale. Le nombre moyen de chaînes diffusées est d'une vingtaine par régie finale, dans un échantillon constitué des dix principaux groupes télévisuels européens.

Depuis peu, on a trouvé une solution permettant de mélanger, au sein d'une même régie, des chaînes *premium* et des chaînes thématiques, qui réclament des niveaux et une fréquence d'intervention humaine distincts. La régie se compose d'une arrière-salle, où l'on gère les chaînes en automatique et d'alvéoles, où sont gérées les chaînes *premium*, qui réclament des manipulations et des initiatives durant les directs et s'accompagnent de fréquents basculements vers des programmes préenregistrés (sujets d'actualité, publicités, films...).

Autre mutualisation : celles des équipes de reportage. Jadis, chaque chaîne avait son correspondant à Oslo ; maintenant, toutes les chaînes américaines se partagent le même (il est vrai que, sauf événement extraordinaire, le nombre total de reportages diffusés sur la Norvège par les chaînes américaines atteint péniblement le nombre de deux par an...)

Dernière tentative de mutualisation : celle des salles de rédaction, que se partagent la radio, l'Internet et la télévision. Longtemps, le milieu a résisté, car les métiers de journalistes radio, TV et Internet sont très différents, lorsqu'on les observe de près. Actuellement, la moitié des rédactions reposent encore sur une organisation distincte par média, dans un échantillon composé de 32 des principaux groupes pluri-medias d'Europe et d'Amérique du Nord (cf. tableau 2).

Mais 31 % de l'échantillon avait, en 2008, un projet de migration en cours vers davantage d'intégration.

Cette évolution requiert également une polyvalence accrue : ainsi, 75 % des principales chaînes produisant des actualités voient leurs journalistes réaliser eux-mêmes une partie du montage. Les équipes de tournage se sont réduites, en une dizaine d'années, passant de quatre à deux personnes, voire à une seule, pour certains reportages. En général, le journaliste et le caméraman se partagent les tâches : tournage, prise de son, interview, conduite du véhicule et gestion des liaisons satellite ou Internet, avec une tendance accrue à réaliser le montage sur place. Cette recherche de polyvalence se heurte à la



© Gilles Leimdorfer/REA

« Depuis peu, on a trouvé une solution permettant de mélanger, au sein d'une même régie, des chaînes *premium* et des chaînes thématiques, qui réclament des niveaux et une fréquence d'intervention humaine distincts ». *La régie finale de TPS (27 janvier 1997)*.

résistance des corporations, même si les gains de productivité sont, pour l'instant, utilisés (en particulier par les chaînes *premium*), afin d'augmenter le nombre des chaînes, le nombre d'heures de programmes produites ou la couverture territoriale des rédactions, et non pas pour réduire les effectifs.

Les télévisions n'échappent pas au mouvement d'*outsourcing* et de recentrage sur le métier de base. Encore faut-il savoir duquel il s'agit... Les télévisions cumulent quatre métiers : la production, la programmation, la diffusion et la distribution multimédias.

Depuis longtemps déjà, de nombreuses chaînes sous-traitent des pans entiers de la production, à savoir les genres les plus créatifs (comme les fictions, les documentaires, les magazines, les shows « complexes »), se réservant, en interne, sport, actualités et divertissement

« simples ». Certaines chaînes sous-traitent également les moyens de production (cars-régies, studios, informatique de gestion). La logique est de ne pas assumer l'intégralité des coûts de ces matériels, dont l'utilisation n'est pas permanente.

Depuis peu, on assiste à des tentatives de sous-traiter la diffusion. Pour l'instant, ce mouvement ne touche que 12 % des chaînes des 80 premiers groupes mondiaux, mais au Royaume-Uni, 3 des 5 groupes *premium* (dont la BBC) y ont d'ores et déjà recours.

Depuis peu, le secteur n'échappe pas non plus à une tentative de révision systématique de ses processus de production, de diffusion et de distribution.

Au niveau des choix techniques, la situation se caractérise par une accélération de l'informatisation de l'en-

	Degré d'intégration RadioTV/Internet			
	Equipes web et radioTV séparées	Equipes web et radioTV sous la même structure mais fonctionnement séparé	Equipes web et radioTV sous la même structure avec des services mutualisés, mais le site est réalisé en majeure partie par des spécialistes	Equipes web et radioTV complètement intégrées: soit tour de rôle, soit partage du temps d'un même journaliste
%	50%	6%	28%	16%

Tableau 2. Degré d'intégration Radio TV / Internet.

semble des fonctions et par une marche inexorable vers la TVHD.

Les nouvelles caméras HD et à supports informatiques (disques à graver, cartes PCMCIA, mémoires flash et disques durs) sont encore peu répandues, en proportion du marché (20 % seulement des chaînes de télévision ont renouvelé leur parc de caméscopes et de caméras).

La technologie *tapeless* et le partage des médias dans un SAN (*Storage Area Network*) pour la postproduction (montage, mixage, effets spéciaux) assurent désormais la totalité de la production d'actualités des 61 principales chaînes productrices dans le monde. Les autres genres traités, en interne ou non, voient l'émergence des technologies entièrement informatiques (stockage informatique, montage non linéaire, serveurs vidéo, réseaux informatiques), à des degrés divers, allant de 100 %, pour les bandes annonces et la publicité, à des pourcentages moindres pour les shows, les magazines et la fiction.

87 % des 80 principaux groupes mondiaux utilisent pour leur diffusion la technologie informatique des serveurs vidéo, qui remplacent bandes magnétiques et magnétoscopes.

La TVHD, en raison de l'énormité du volume de données à traiter, retarde quelque peu cette évolution technologique vers le tout-informatique (par opposition à la technologie des bandes magnétiques et cassettes vidéo). La moitié des 80 principaux groupes télévisuels dans le monde ont au moins une chaîne en HD, ce pourcentage atteignant les 100 % dans certains pays d'Asie (comme la Chine, le Japon ou la Corée).

Le secteur de la télévision possède des applicatifs informatiques spécifiques à son métier, comme l'application rédactionnelle (gestion des dépêches et des journaux TV), le « conducteur » ou « trafic antenne » (pour planifier tous les autres programmes), l'automatisation de la diffusion, la réservation d'espaces publicitaires, le suivi de la production, la gestion des ressources (équipes de tournage...), la gestion du stockage, le *Media Asset Management*, le *Content Management System*, la gestion des droits...

Les télévisions n'ont que l'informatisation pour répondre, à moindre coût, à la formidable augmentation du nombre de chaînes, au passage à la HD et à la déclinaison en divers supports multimédia. Pour beaucoup de groupes, il s'agit en effet de financer ces innovations et cette diversification à effectif constant, et ce, sans disposer de ressources financières supplémentaires.

Enfin, le tableau du *spleen* traversé par le secteur ne serait pas complet si nous ne mentionnions pas l'évolution du rapport de force entre télévisions et industriels.

Le marché a toujours été dominé par l'offre émanant de grands constructeurs internationaux, tels que Sony, Panasonic, Thomson, Apple, d'une taille beaucoup plus grande que celle des chaînes télévisées, en général cantonnées à des marchés nationaux. Avant, la télévision jouait un rôle de prescription et de banc d'essai du

marché *consumer*, ce qui lui donnait un certain poids. Aujourd'hui, la tendance est inversée : le marché *consumer* détermine directement le succès d'une technologie, qui sera ensuite utilisée par les professionnels. Désormais, les principaux enjeux, pour Sony, Panasonic et Apple, se situent au niveau de la cible des particuliers. Les industriels fournissant exclusivement le marché du *broadcasting* semblent fragilisés, même si certaines niches restent très profitables. Aucune saga, dans l'audiovisuel, n'apparaît comparable à celles qu'on connues, en informatique, Microsoft, Oracle, Adobe, Sun ou Hewlett-Packard.

La taille du marché professionnel est, par ailleurs, jugée trop exigüe par les fournisseurs de logiciels-métiers, pourtant essentiels aux indispensables gains de productivité que toute chaîne de télévision se doit de réaliser.

DE NOUVEAUX CONCURRENTS : LES OPÉRATEURS DE TÉLÉCOMMUNICATIONS

D'une part, l'Internet Protocol TeleVision (IPTV) permet aux opérateurs de devenir des diffuseurs alternatifs aux quatre acteurs traditionnels que sont les télévisions, les diffuseurs hertziens, les câblo-opérateurs et les opérateurs satellite. Ils cherchent, à travers le *triple-play* (téléphone + Internet + TV), à maximiser le chiffre d'affaires moyen réalisé par abonné.

D'autre part, un certain nombre d'opérateurs de télécommunications se positionnent au niveau de la distribution à la demande (comme AT&T) et cherchent la distribution directe et personnalisée « *One 2 One* » des contenus, entre les ayants-droits et les internautes (à l'instar de British Telecom), *via* une plateforme de services.

Enfin, un certain nombre d'opérateurs achètent désormais les droits sportifs cruciaux, les droits cinématographiques hollywoodiens, créent des chaînes (BelgacomTV, en Belgique, PCCW/Now TV, à Hong-Kong) et construisent, même, des studios (Telkom, en Afrique du Sud). Ils deviennent ainsi des producteurs, des programmeurs et des diffuseurs de contenus à part entière.

France Telecom est, quant à lui, présent sur ces trois axes de diversification et de pénétration (avec la chaîne Orange-TV).

Les télévisions restées nationales se retrouvent devant des opérateurs de télécommunications d'une taille et d'une capacité d'investissement, en moyenne, dix fois supérieures aux leurs.

Pourtant, deux ans après ces premiers affrontements, la pénétration du marché n'est pas au rendez-vous, mettant ainsi en évidence, d'une part, qu'il s'agit bien d'un nouveau métier et, d'autre part, que les consommateurs sont parfois conservateurs. Le public ne semble pas assoiffé de découvrir une nouvelle offre télévisuelle dans une assez large mesure semblable à la précédente,

voire plus complexe à utiliser (redémarrages fréquents...).

La taille n'a jamais été garante du succès du contenu ; le savoir-faire des télévisions reste, en particulier, important dans la gestion des directs, dans la programmation, dans la vente d'espaces publicitaires, dans le *cocooning* des producteurs indépendants, dans la diffusion des chaînes *premium*. Quel que soit le moyen utilisé (croissance externe, croissance interne, avec ou sans recrutement de spécialistes TV), le métier télévisuel actuel ne s'apprend pas en moins de cinq ans. On constate beaucoup de retraits d'opérateurs, déçus par leurs résultats à court terme, après une tentative de pénétration du secteur audiovisuel (à l'instar de Telkom et de nombreuses *baby Bell*, aux Etats-Unis, dans le passé).

Par contre, les opérateurs de télécommunications conservent un avantage sur les télévisions traditionnelles en matière d'achat de droits, de distribution multimédia, de gestion des abonnés, de gestion d'un réseau VOD (vidéo à la demande) ou encore de connaissance de l'international.

La chance des opérateurs se situe dans la création d'un nouveau mode de diffusion des contenus. Quel niveau d'excellence dans la production de contenus et dans la distribution personnalisée provoquera-t-il le déclic, chez les consommateurs ? Les opérateurs de télécommunications sauront-ils inventer un nouveau mode de publicité personnalisé, en dépit des contraintes légales, qui leur permette de récupérer une partie de la manne du marketing direct (deux fois le chiffre d'affaires de la publicité) ? Sauront-ils créer un nouveau canal de distribution directe entre ayants-droits, producteurs individuels et télénauts ? Sauront-ils

créer des contenus et des services disponibles sur tous les médias à la fois, de manière à fédérer les communautés d'internautes et à réconcilier les jeunes avec une nouvelle forme de télévision ? Sauront-ils inventer la bonne offre, susceptible de décider les téléspectateurs à s'abonner en grand nombre, comme ce fut le cas, en France, pour l'ADSL, ou demeureront-ils des « vendeurs de tuyaux », comme les appellent leurs concurrents ?

La télévision trouvera-t-elle en elle-même, à travers de nouvelles alliances avec les ayants-droits (intégration dans les majors du cinéma, rachat de clubs sportifs), le moyen de contrer cette offensive et l'énergie de se remettre en question et de se redéployer, sans perdre son fonds de commerce actuel ?

On constate, aujourd'hui, que les principales avancées dans ces différents domaines sont, pour l'instant, réalisées par des industriels de l'informatique (iTunes d'Apple, solution VOD de Microsoft, régie publicitaire de Google), par des pourvoyeurs d'accès à Internet, par des *start-ups*, au niveau des contenus et au niveau technologique. On ne manque donc ni de catalyseurs, ni de compétiteurs.

Le marché est persuadé que le temps du contenu à la demande est venu. Mais avec quels leaders, et avec quelle application de base ?

La bonne fréquentation des sites web des télévisions, le succès de l'IPTV et l'émergence de l'offre VOD sont, pour les opérateurs, de premiers signes favorables. Mais le plus gros du scénario de la télévision du futur doit encore être écrit...