

**Plus d'images, moins de télévision ?**  
**Discussion d'un scénario d'évolution et de convergence**  
**pour l'industrie des médias**

**Frédéric Huet**

UMS LUTIN (Cité des sciences et de l'industrie),  
Costech (Université de Technologie de Compiègne), France

## **1 Introduction**

Les évolutions technologiques associées au passage dans le paradigme du numérique pour la diffusion audiovisuelle sont source de profondes mutations pour les positions et fonctions de chaque acteur de la chaîne de valeur. Dans son dernier ouvrage, J.L. Missika [Missika 2006] propose une synthèse de ces évolutions et leur traduction dans un scénario aboutissant à terme à la "fin de la télévision". Entendons par fin de la télévision une substitution progressive de modes d'accès délinéarisés aux actuelles grilles de programmes, les chaînes de télévision étant considérées comme des "maîtres d'horloge". A terme, malgré une augmentation des contenus audiovisuels accessibles, on assisterait à l'éviction des chaînes de télévision (et de la diffusion broadcast) de la filière audiovisuelle.

La contribution de Missika nous paraît offrir les bases d'une discussion sur cette fin de la télévision, en partant de trois constats :

Dans le cadre du projet de recherche européen Passepartout (label ITEA), nous avons été amenés à prospecter sur la nature de ces évolutions de la diffusion audiovisuelle. Or, les experts et acteurs de ce secteur, auprès desquels nous avons pu recueillir nos données, semblent moins assurés sur la nature des évolutions du paysage audiovisuel. Spécifiquement (et logiquement), les broadcasters refusent cette inéluctabilité d'une disparition des chaînes de télévision et de la diffusion broadcast.

Ce scénario de fin de la télévision se fonde sur l'articulation de trois tendances fortes de l'industrie audiovisuelle : la démédiatation, la dépendance économique des groupes de médias, la déprofessionnalisation des activités audiovisuelles. La conjonction de ces tendances (que nous considérerons comme des hypothèses à discuter) aboutirait à cette "fin de la télévision". A ce titre, cette vision synthétique fournit un cadre de discussion basé sur des hypothèses fortes, soumises à discussion et approfondissement.

Cette mutation fait figure de "rupture paradigmatique" dès lors qu'elle opère conjointement sur les innovations technologiques (convergence numérique), les usages (délinéarisation et interactivité) et sur la remise en cause des modèles économiques du secteur. Or, dans ce contexte, les évolutions actuelles semblent parfois difficiles à "déchiffrer" et, sans être nécessairement contradictoires, moins "limpides" et cohérentes que le scénario semble le décrire.

L'objectif de cette contribution est donc d'introduire des éléments de discussion pour chacune de ces trois hypothèses. Nous développerons les trois "tendances en marche" – démédiation, dépendance économique et déprofessionnalisation – avant de conclure sur leur impact potentiel sur le scénario initialement envisagé. L'objectif n'est pas ici de proposer un scénario alternatif à celui de la fin de la télévision, mais plutôt de fournir et d'intégrer de nouveaux éléments susceptibles d'impacter au-delà d'une seule dimension temporelle dans le déroulement de ce scénario.

## **2 La démédiation**

### **2.1 Une relation directe du producteur au consommateur ?**

La première "tendance lourde" de l'évolution des modes de consommation audiovisuelle impactant sur les métiers du broadcast serait celle de la délinéarisation des accès au contenu. Aujourd'hui, les chaînes de télévision agrègent des contenus (grille de programmation) en vue de capter l'audience, dans des modèles économiques basés sur les recettes publicitaires. En cela, les chaînes de télévision font encore figure d'intermédiaire clé dans l'accès aux contenus audiovisuels.

Les développements de nouveaux services et technologies remettent en cause cette suprématie du broadcast : les PVR, les offres de VoD, le succès des DVD montrent que l'accès aux contenus audiovisuels relève beaucoup de plus en plus du modèle "juke box", dans lequel la fonction d'organisation sera directement prise en charge par le consommateur. Emergerait donc un modèle de relation directe entre les producteurs de contenu et les consommateurs, sans intermédiaire. Cette hypothèse semble pourtant "défier les lois de l'économie des réseaux".

### **2.2 La désorientation cognitive**

L'évolution du paysage audiovisuel a montré récemment une accélération des contenus disponibles (sur les différents réseaux de diffusion) pour les consommateurs. Cette multiplication pose inévitablement la question du guidage et de l'orientation de l'utilisateur dans ses choix. Alors que les chaînes de télévision ont pour fonction, en tant qu'intermédiaire d'organiser le "temps et les cérémonies" de l'accès audiovisuel, une hypothèse de démédiation lui substitue une désorientation cognitive, sans prise en charge de cette fonction d'intermédiation [Boullier 2000].

Ces fonctions d'intermédiation sont d'autant plus centrales que dans une économie de réseau, les sources de valeur se situent dans l'"espace" situé entre le navigateur et le serveur de contenu. Cette intermédiation permet ainsi de dépasser la seule interconnexion et de valoriser les mises en correspondance et l'agencement des flux de la demande (décisions d'achat) et de l'offre (marketing) [Curien 1999 ; Gensollen 1999].

Autrement dit, sans contester le mouvement de délinéarisation des accès aux contenus audiovisuels, la question de nouvelles formes d'intermédiation reste entièrement posée, et également celle des acteurs valorisant ce renouvellement de l'intermédiation sur les nouveaux réseaux de distribution.

### **2.3 Les nouveaux acteurs de l'intermédiation**

L'expansion d'Internet a vu s'établir un règne des infomédiaires, tels que Google, Yahoo ou MSN. Les moteurs de recherche sont devenus des points de convergence incontournables pour s'orienter dans une offre foisonnante et en pleine expansion. Ils se positionnent donc en acteur incontournable de cette fonction d'intermédiation.

Par ailleurs, les opérateurs de télécommunication ou autres acteurs disposant de bases de données client importantes peuvent prétendre s'engager dans de telles activités. Ainsi, l'équipementier Tivo a construit un modèle associant fourniture de technologie (personnal video recorders) et service de recommandation télévisuelle, à partir du profil de ses utilisateurs.

Face à ces nouveaux entrants, quelle place pour les acteurs traditionnels de l'intermédiation audiovisuelle, notamment les chaînes de télévision ? En dehors d'une évolution des usages qui semble plus lente que l'évolution des services et technologies proposées - telles que peuvent l'illustrer les difficultés de Tivo à vendre ses services - une autre fonction des chaînes de télévision semble montrer que l'ancrage des grilles de programme ou le rôle de ces chaînes risque de perdurer. En effet, au-delà de la seule intermédiation, une fonction complémentaire de prescription peut être assignée aux chaînes de télévision. Les broadcasters ont réussi à se forger une sorte de "capital image" ou une réputation qui génère une certaine confiance du téléspectateur et qui se traduit peut être plus par la sélection d'une chaîne que d'un programme [Benghozi & Paris 2003]. Autrement dit, les chaînes de télévision disposent d'un réel pouvoir d'attractivité qui pourrait se traduire par une fonction de labélisation dans de nouvelles activités d'intermédiation.

Pionnier européen des services triple play, l'opérateur Fastweb propose une offre "granularisée" de contenus vidéos associant accès à la demande et broadcast. Les études montrent que malgré la satisfaction et la simplicité d'usage de l'offre VoD, ces services restent un supplément pour certains clients "vidéophages" et que l'offre broadcast demeure le service le plus consommé des abonnés. Cet exemple illustre d'une part le pouvoir attracteur des chaînes de télévision et la complémentarité entre contenus linéaires et délinéarisés.

Ainsi, ce "pouvoir de prescription" est valorisé dans des stratégies fondées sur la marque et par une présence sur l'ensemble des réseaux et modes de diffusion. Les groupes de média ont développé des stratégies de positionnement sur la diffusion VoD, l'édition de DVD, la diffusion par ADSL... Cette stratégie multimédia s'effectue de manière indépendante par le développement de leurs propres plateformes (TF1, Arte, Canalplay...) ou par l'intermédiaire de partenariats avec certains fournisseurs d'accès Internet et autres opérateurs. Il est intéressant de noter les annonces récentes de réorganisation du groupe TF1 et le passage d'une organisation structurée par réseau de distribution à une organisation par métiers et contenus (information, divertissement...). Loin de considérer cette stratégie dans une logique de substitution vers de nouveaux modes de consommation, il s'agit plutôt de valoriser une marque par différents canaux complémentaires, et d'articuler diffusion de flux et diffusion de stock.

L'exemple récent de mise en ligne des contenus des séries diffusées sur la chaîne ABC (groupe Disney) illustre cette complémentarité. La gratuité de l'accès à la demande le lendemain de leur diffusion broadcast a été un réel succès, rentabilisé par la présence de publicités. De plus, les études montrent que la possibilité de ce téléchargement n'a pas érodé

l'audience lors de leur diffusion broadcast (ni les ventes de contenus sur I-Tunes). Un public différent a ainsi été visé, améliorant l'exploitation du contenu.

L'idée d'une démediation dans l'accès au contenu semble donc peu probable. Au contraire, les activités d'intermédiation seront probablement une fonction clé de création de valeur dans la filière audiovisuelle. Certes, ces nouvelles activités risquent de s'éloigner d'une agrégation linéaire et temporelle de contenus, mais les chaînes de télévision pourraient s'appuyer sur leur "pouvoir de prescription" pour glisser vers ces nouvelles activités.

### **3 La dépendance économique**

#### **3.1 Une concentration contenants/contenus ?**

La seconde hypothèse à discuter est relative à la progressive "mise sous tutelle" des chaînes de télévision par de nouveaux entrants dans le secteur de la diffusion audiovisuelle. Ainsi, la convergence issue du numérique et l'arrivée dans ce secteur de nouveaux entrants puissants (opérateurs télécoms et groupes de l'informatique ou de l'électronique grand public) conduirait à une acquisition progressive des groupes de média audiovisuels, basée sur une logique industrielle de développement de synergies entre contenants (opérateurs) et contenus (média audiovisuels). Plusieurs raisons cohérentes sous-tendent cette hypothèse : remontée des opérateurs sur la "couche contenu" pour exploiter plus activement les bases de données clients disponibles (augmentation de l'ARPU), poids financier important de ces opérateurs... Pourtant d'autres éléments nous amènent à tempérer l'ampleur de cette concentration.

#### **3.2 Les difficiles synergies industrielles**

Un des arguments clé en terme de création de dépendance économique des acteurs des médias concerne les asymétries de pouvoir financier entre les acteurs des "couches basses" du réseau (opérateurs, informatique) et ceux de la "couche contenu". Ces derniers seraient donc à la merci d'acquisitions par les premiers. Au-delà du "coup financier", la logique industrielle est de maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur, se traduisant par une plus value issue des économies de coûts de transaction et les possibles mouvements internes de subvention au sein de cette filière intégrée [Meier 2005].

Au-delà de ces justifications théoriques, la réalisation de ces synergies semble beaucoup plus complexe et incertaine. Comme nous l'ont précisé plusieurs acteurs du domaine, la crainte de cette absorption par le secteur des Telecoms n'est pas si forte, "ce ne sont pas les mêmes métiers". Autrement dit, les synergies et convergences contenants/contenus sont délicates à réaliser. Des exemples de stratégie allant dans ce sens montrent qu'effectivement, les tentatives de contrôle de l'ensemble de la chaîne de valeur demeurent risquées. La fusion AOL/Time Warner était motivée par cette logique. Après avoir symbolisé ce couplage entre accès Internet et production de contenus, la stratégie semble se recentrer sur la production de contenus, comme en témoigne le désengagement des activités de FAI aux Etats Unis et prochainement en Europe. La logique de Vivendi Universal reposait également sur une maîtrise la plus large possible de l'offre, autrement dit sur une recherche de fidélisation des abonnés à une offre aussi diversifiée que possible (le modèle d'"économie des compteurs") [Pradié 2005].

Ces exemples illustrent l'idée que les synergies contenants/contenus reposent sur d'autres compétences que celles d'une seule exploitation d'une large base de données clients. Ainsi, des mouvements d'intégration plus circonscrits semblent plus appropriés à une meilleure maîtrise des risques : meilleure lisibilité stratégique pour les évaluations financières, recentrage sur des investissements et compétences stratégiques [Bouquillon 2005].

Par ailleurs, il est important de noter que les chaînes de télévision sont fréquemment intégrées dans de groupes de média, qui offrent à ce titre une plus grande "résistance potentielle" à une dépendance économique des opérateurs de télécommunications par exemple. De plus, ces grands groupes de média disposent dans certains cas de modes de gouvernance qui assurent un contrôle familial, qui, s'il peut parfois freiner ou pénaliser le développement stratégique de ces groupes, leur confère une forte indépendance stratégique : R.Murdoch pour NewsCorp, Bouygues et TF1, Bolloré, Berlusconi pour Fininvest... [Meier 2005 ; Pradié 2005].

### **3.3 Le redéploiement stratégique des groupes de médias**

Dans cette logique de redéploiement stratégique, les mouvements amorcés du côté des acteurs de l'audiovisuel semblent plus correspondre à une logique horizontale ou multimédiatique. La présence de ces groupes ne se cantonne plus à un média privilégié (ou réseau de diffusion) mais au contraire dans des stratégies de présence sur différents médias. Le développement de stratégies multimédia et de valorisation de marque sur différents supports semble désormais engagé. Cette stratégie est particulièrement observable, comme nous l'avons déjà mentionné, dans l'exploitation des plateformes et services Internet pour la diffusion de contenus audiovisuels. Les grands groupes de média devraient ainsi se positionner en tant que fournisseurs de services privilégiés sur différents réseaux, et à ce titre garder un certain contrôle et équilibre entre les différents réseaux de distribution.

Par ailleurs, du côté des opérateurs de télécom, les développements stratégiques pourraient privilégier une concentration horizontale à une intégration verticale. La consommation croissante de bande passante (notamment sous l'hypothèse d'une croissance forte du réseau Internet pour l'accès aux contenus audiovisuels) devrait conduire les opérateurs de réseau actuels à de larges restructurations et au déploiement de nouvelles infrastructures (notamment en fibres optiques). Dans ce contexte, les investissements colossaux à réaliser pourraient conduire à une concentration des opérateurs et à une moindre remontée sur les services et contenus.

Ici se dessine un mode de reconfiguration industrielle assez éloignée de la vision très intégrative précédemment proposée, dans laquelle la dépendance économiques des groupes de média apparaissait inéluctable. Cela veut-il dire que cette bipolarisation conduira à la fin des recherches de synergies contenus/contenants ? Probablement pas, cependant, cette recherche de synergies pourrait, au lieu de se matérialiser par des acquisitions risquées, reposer sur des logiques beaucoup plus coopératives entre opérateurs télécom et fournisseurs de services et contenus (notamment les groupes de média) pour mutualiser les risques et réduire les incertitudes associés aux évolutions de la filière audiovisuelle. La compétitivité de ces différents acteurs dépendra alors de leur capacité à développer des relations inter-organisationnelles ou des alliances stratégiques au sein desquelles les intérêts des différents partenaires seront préservés et les complémentarités exploitées. Cette réorganisation par la coopération est caractéristique des secteurs en reconfiguration [Hamdouch 2002 ; LeDortz & Lequeux 2000]. L'exemple d'Apple avec son service I-Tunes relève ainsi plus de cette logique que de celle de la pure intégration. L'objectif est bien la vente d'équipements (I-pods)

basée sur le développement de services de contenu musical en ligne dont la fourniture est assurée par des propriétaires de catalogue. En ce sens, les groupes de média (et les activités de distribution télévisuelle) ne seront pas nécessairement des acteurs évincés ou absorbés de la filière, mais pourront prétendre à un certain contrôle de leur stratégie de repositionnement.

## **4 La déprofessionnalisation**

### **4.1 De nouvelles productions de contenu**

Le passage au numérique offre de nouvelles opportunités de production et d'édition de contenus. Les nouvelles technologies du numérique offrent des opportunités d'élargissement de la production de contenus au-delà des seules sources professionnelles. L'engouement récent pour les blogs (et vidéo blogs), témoigne ainsi de l'arrivée de producteurs "amateurs", non professionnels sur différentes catégories de contenus : actualité, fiction, documentaire...

Plus significatif en terme de rupture est la facilité d'édition de ces contenus non professionnels à partir des services Internet. Les plates-formes d'upload tels que Youtube, Daily motion ou My space offrent ainsi des supports d'édition hors des circuits marchands traditionnels. Le développement du téléchargement gratuit sur les sites P2P illustre également l'émergence de ces nouveaux circuits de distribution. Ces facilités de production et d'édition de contenus dans la sphère non marchande implique-t-elle une déprofessionnalisation au détriment des acteurs traditionnels des médias ? Une comparaison avec l'organisation du web et la création de valeur sur Internet peut fournir quelques éléments pour répondre à cette question.

### **4.2 Une hybridation des sphères marchandes et non marchandes**

Le web s'est avéré être le lieu de développement de la sphère non marchande où règne la gratuité. Dans ce contexte, la question des sources de création de valeur ou de profit pour la sphère marchande a pu être posée. Les activités "purement marchandes" et le commerce électronique ont eu un impact relativement modéré sur la distribution de biens et services, à l'exception de quelques secteurs comme le tourisme [Longhi 2004].

Cette "occupation du terrain" par la sphère non marchande n'évacue cependant pas les opportunités de valorisation et de rentabilité sur le réseau. Mais à l'inverse d'un clivage marchand/non marchand, c'est dans l'hybridation de ces deux sphères que se trouvent les sources de création de valeur. D'une part les sites gratuits sont un moyen efficace et ciblé de rabattage vers des sites payants, mais également un vecteur d'externalités (par l'intermédiaire des informations fournies par les utilisateurs et les différentes communautés) valorisables dans le secteur marchand [Gensollen 1999]. L'exemple des sites de vente en ligne tels Amazon ont ainsi développé des stratégies d'exploitation des informations accumulées sur les clients et leur possibilité d'interaction et de prescription dans cette "zone marchande".

Le développement de cette sphère non marchande pourrait fournir un support d'appropriation et de valorisation pour les acteurs marchands. Deux tendances récentes illustrent cette opportunité dans le secteur des médias.

### **4.3 Tirer profit du monde de la gratuité**

Alors que les producteurs et distributeurs de contenus (musical et vidéo) ont campé sur des positions très rigides face à l'essor du P2P et du téléchargement gratuit, la stratégie semble évoluer ces derniers temps. En effet, même si le téléchargement payant montre des progressions significatives, il n'en demeure pas moins largement minoritaire par rapport au téléchargement gratuit. Depuis quelques mois, de nombreux accords se sont développés entre ces plate-forme de téléchargement et ces mêmes producteurs de contenus engagés il y a encore peu dans une bataille pour sanctionner ces nouvelles pratiques de diffusion de contenus. Autrement dit, après avoir adopté une stratégie reposant sur une distinction nette entre sphères marchandes et non marchandes, il semble aujourd'hui qu'un virage s'amorce et que les stratégies s'orientent vers une exploitation de ce "floutage" des frontières de ces deux sphères et une prise en compte de ces nouveaux modes de consommation des biens culturels. Parmi les nombreux accords signés entre studios hollywoodiens et plateforme P2P, nous pouvons citer ceux de la Warner Bros avec BitTorrent et Guba, la 20th Century Fox avec World Media ou Sony Pictures avec Guba. Au-delà des économies de bande passantes que permettent ces plateformes, il s'agit de capter une audience sur ces plateformes et les diriger vers une offre de contenus payants, alors que certaines plateformes de téléchargement légales (MovieLink par exemple) manquent d'attractivité pour les utilisateurs. On voit sur cet exemple que l'opposition ferme aux plateformes P2P se transforme en les considérant désormais plus comme une source de profitabilité potentielle.

Le second exemple illustrant cette hybridation de l'édition marchande et non marchande est celui du développement et des acquisitions des plateformes d'upload sur Internet. Le succès de ces plateformes a progressivement incité les groupes de média à prendre position sur ce segment, potentiellement valorisable dans leur contexte de déploiement de stratégies multimédia. L'acquisition de MySpace par NewsCorp en juillet 2005 relève de cette logique d'intégration des services communautaires pour disposer d'un nouveau vecteur de valorisation de ses propres contenus. Cette stratégie s'appuie notamment sur l'observation que les contenus publicitaires occupent une place importante dans les meilleures audiences, renforçant ainsi l'idée de synergies potentielles entre contenus à finalités marchande et non marchande. De même, le groupe TF1 a récemment lancé une plateforme Wat.tv (We Are Talented), en vue d'une valorisation des contenus fournis sur d'autres canaux de distribution (chaînes thématiques, vidéo mobile sur 3G...). Même si les modèles économiques et l'articulation entre les contenus "amateur" et professionnels ne sont pas encore stabilisés, ces exemples indiquent que les groupes de média voient dans ces nouvelles productions et circuits d'édition un levier de développement et des opportunités de synergies avec leur cœur de métier. Là encore les groupes de médias et les chaînes de télévision semblent vouloir être des acteurs du processus de réorganisation et de reconfiguration de la filière audiovisuelle.

## **5 Conclusion**

Sur la base d'un scénario de fin de la télévision et des hypothèses d'évolution de l'organisation de la filière audiovisuelle, nous avons présenté un certain nombre d'éléments pouvant introduire quelques perturbations dans une "mécanique bien huilée". L'idée n'est pas tant d'invalider le scénario initialement envisagé que d'intégrer ces différents éléments dans les modes de reconfiguration des marchés de l'audiovisuel. A l'issue de cette revue, de nouveaux constats peuvent être dressés.

Tout d'abord, les évolutions de plusieurs dimensions (nouvelles technologies, nouveaux usages, nouveaux modèles économiques) génèrent (et génèreront) des mutations profondes dans le paysage audiovisuel, et à ce titre remettront en cause la suprématie de la diffusion broadcast telle que nous la connaissons aujourd'hui [Meyer 2006]. Certains groupes de médias, à l'image de NewsCorp, semblent d'ores et déjà intégrer et prendre acte de ces mutations en se désengageant progressivement des activités directement liées à la diffusion broadcast pour se recentrer sur les activités Internet.

Cependant, loin d'être condamnés à une éviction certaine des secteurs de médias, les chaînes de télévision semblent pouvoir fournir des "éléments de résistance" et demeurer des acteurs actifs dans la reconfiguration du paysage audiovisuel. L'impact de ce rôle des acteurs traditionnels ne doit selon nous pas être négligé. Loin d'être réductibles à des "grains de sable" qui pourraient retarder l'évolution d'un scénario inéluctable, il semble plus probable que ces acteurs participent à la redistribution des cartes et à ce titre influent sur les directions de ces mutations. L'émergence de nouveaux services audiovisuels d'intermédiation résultera ainsi de la collusion ou de l'intégration d'enjeux et d'intérêts multiples. Il est ainsi tout à fait envisageable que des applications telles que les Guides de Programme Electroniques deviennent des carrefours de services ou viennent se cristalliser, s'hybrider ou s'agréger des intérêts, usages et compétences hétérogènes pour une pluralité d'acteurs : recensement et indexation d'informations par les infomédiaires issus d'Internet, labellisation et articulation de programmes de flux/stocks des diffuseurs broadcast traditionnels, valorisation des catalogues pour les producteurs... Ces nouvelles applications pourraient ainsi faire figure de nœuds de convergence où viendraient s'amortir les tensions entre différentes logiques d'acteurs.

Ainsi, les expérimentations et repositionnements stratégiques actuels témoignent peut-être plus d'une phase d'émergence [Ledortz & Lequeux 2000] de nouveaux services, nouveaux réseaux ou nouveaux usages que d'une phase de convergence. Il apparaît donc bien risqué et aléatoire de prévoir le(s) point(s) d'arrivée de cette dynamique alors que les trajectoires demeurent encore relativement ouvertes.