

Question d'Europe
n°559
15 mai 2020

Gérard POGOREL
Augusto PRETA

La convergence « médias et télécoms » à l'épreuve de la COVID-19

L'Europe dans une perspective transatlantique et internationale

La pandémie de la COVID-19 affecte tragiquement nos sociétés dans le monde entier. Ces circonstances extraordinaires nous ont contraints à passer plus de temps à domicile, limitant sévèrement nos mouvements et déplacements. Les réseaux de télécommunications, les services de communication et les médias jouent un rôle majeur dans la résilience économique et sociale. Ils fournissent les outils nécessaires à la transformation virtuelle du travail. Ils rendent possible le divertissement à la maison, alors que les théâtres, les cinémas et les sports nous sont interdits. Plus que jamais, la nature transformatrice de l'innovation numérique dans les industries des médias et des télécommunications joue sur notre façon de vivre et de travailler.

L'IMPACT DE LA COVID-19 SUR L'INDUSTRIE AUDIOVISUELLE

Les services de streaming répondent à la demande accrue des populations confinées à domicile. Alors que les chaînes de télévision améliorent leurs offres, combinant programmation linéaire et streaming, les services de streaming spécialisés se sont enrichis et multipliés. Ils proposent des séries télévisées, des documentaires et des longs métrages dans un large éventail de genres. Pionnier sur la scène médiatique, Netflix compte 182 millions d'abonnés payants dans plus de 190 pays en 2020, avec une programmation dans des langues toujours plus nombreuses. Amazon Prime, YouTube, Apple, Disney+ et les nombreux services de streaming proposés par les diffuseurs en Europe - RAI, BBC, ARTE, France Télévisions, pour n'en nommer que quelques-uns - sont devenus la principale composante du haut débit en ligne. L'augmentation massive de l'accès en ligne aux contenus justifie les investissements des opérateurs dans les réseaux et incite le secteur des télécommunications à investir dans les réseaux de prochaine génération (4G, 5G, fibre optique).

Dans la crise, le modèle de plateforme de streaming modifie la structure de l'industrie audiovisuelle (cinéma

et télévision). D'une part, les plateformes contournent, du fait des circonstances et sans doute dans le temps à venir, le modèle de chronologie des médias que l'industrie cinématographique oligopolistique imposait. De plus en plus de films qui ne peuvent pas être présentés en salle sont diffusés directement en ligne. D'autre part, comme la télévision linéaire ne peut plus compter sur les émissions de télévision en direct, les sports et autres événements, le haut débit empiète sur la diffusion pour fournir un contenu premium.

Pour faire face à l'évolution du paysage et à l'essor de la diffusion large bande, les accords de distribution verticale classiques entre les diffuseurs et les opérateurs de réseaux, fournissant principalement la télévision linéaire ou payante, semblent désormais inadéquats. De nouvelles formes de consolidation prévalent, avec des formes d'intégration verticale et horizontale à l'échelle mondiale. Les méga-fusions et acquisitions donnent naissance à de grands conglomerats transfrontaliers ayant des intérêts dans les télécommunications, le câble, la télédiffusion, la vidéo à la demande, ainsi que dans la production et la fourniture de contenus. Ils rivalisent directement avec les leaders du streaming Netflix et Amazon, ainsi qu'avec Apple et Google, riches en moyens financiers.

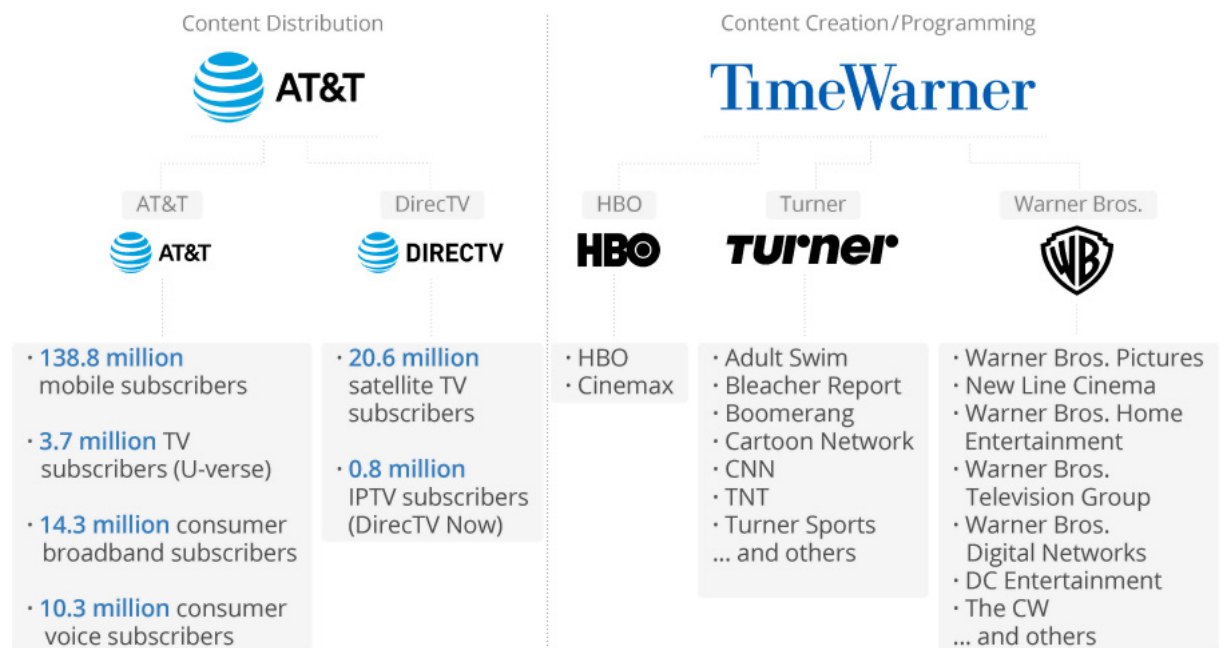
Ne possédant pas une vaste bibliothèque préexistante de contenus de programmation premium, ils deviennent des studios à part entière, engagent un vaste effort de production de contenu et attirent de grands producteurs et de nouveaux talents. Symétriquement, la tendance actuelle des grands studios hollywoodiens est de créer leurs propres plateformes de diffusion directe aux consommateurs plutôt que de conclure des accords de licence avec Netflix et Amazon, comme ils l'ont fait jusqu'à présent avec les diffuseurs. Il restera à déterminer quel type de fournisseur « convergent » servira le mieux le public une fois l'économie rétablie. Temporairement, la production est au point mort et les services médias proposent ce qu'ils ont déjà produit, mais l'avenir de l'industrie dépendra du succès relatif des grandes initiatives qui ont eu lieu dans les mois qui ont précédé la crise.

LE MONDE AVANT COVID-19 : STRATÉGIES DE CONVERGENCE ET INITIATIVES TRANSATLANTIQUES

Trois consolidations majeures ont eu lieu avant la crise: AT&T-Time Warner, 21st Century Fox-Disney et Comcast-Sky.

L'acquisition de Time Warner par la compagnie de télécommunications américaine AT&T, pour un montant de 85 milliards \$, a ouvert une nouvelle ère dans la structure du marché de l'accès et de la distribution de contenu. AT&T est un opérateur de réseau fixe et cellulaire et un distributeur vidéo (U-Verse et DirectTV). Time Warner est une société de médias, de production de diffusion et de télévision (CNN, TNT et HBO). L'un et l'autre ont une longue histoire d'insertion dans l'ère d'Internet. À un moment où le déclin de la télévision linéaire n'était pas encore engagé, cette fusion est l'expression d'une stratégie préventive de convergence dans l'industrie de l'information et du divertissement. AT&T, et sa branche désormais combinée Warner Media Entertainment, sont en mesure de tirer parti de leurs solides actifs médiatiques, HBO, Turner et Warner Bros. AT&T veut faire de ses services de streaming un concurrent à la hauteur de Netflix, Amazon, Disney et Apple et fournir des canaux de distribution pour son portefeuille centenaire de films. Les opérateurs de télécommunications comme AT&T souffrent de la crise actuelle, mais ils font partie des industries les moins touchées, car les clients résidentiels et les entreprises ont fortement recours à leurs outils de communication, à la vidéoconférence et au streaming vidéo.

Enjeux de la fusion AT&T / Time Warner

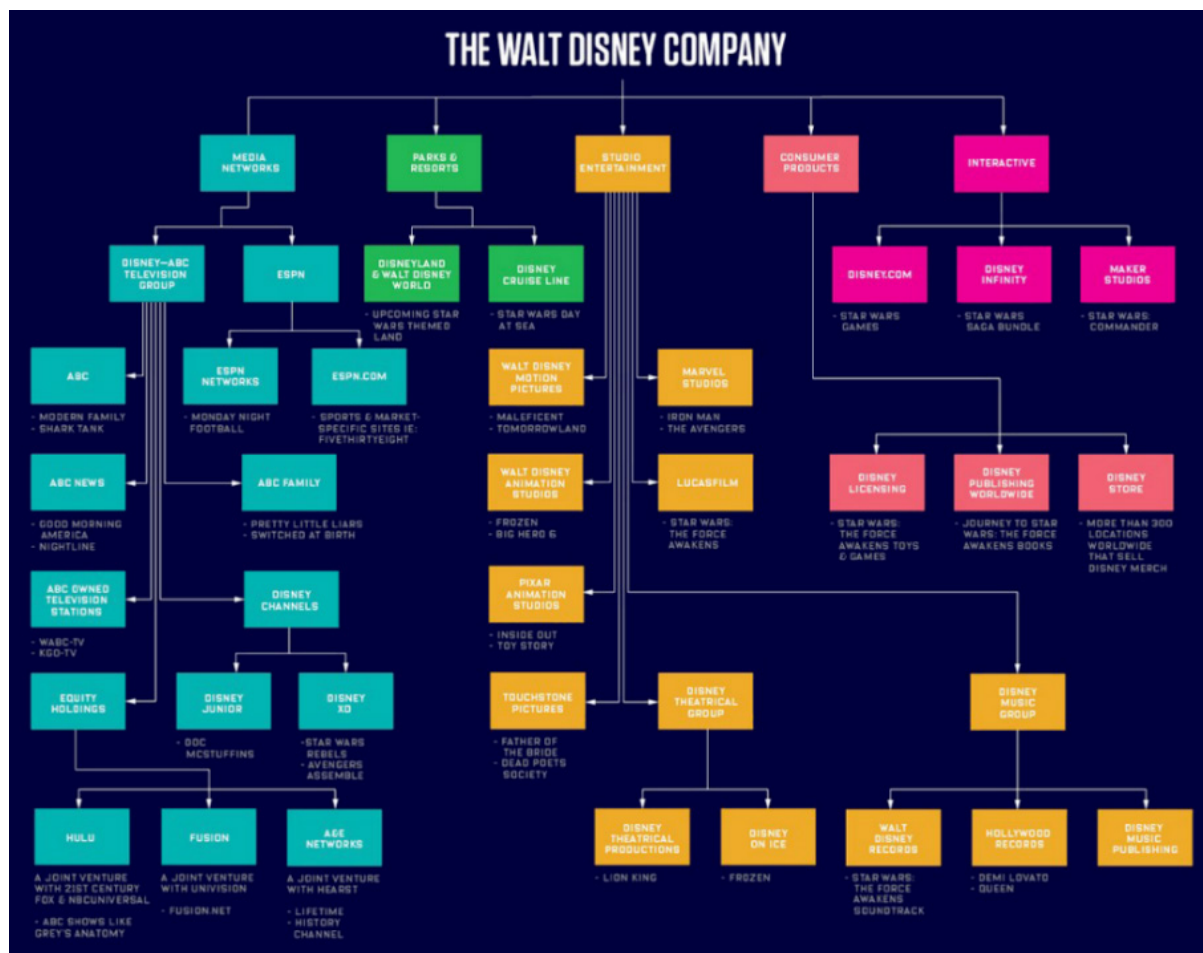


Source: Companies infographic, 2018

En 2019, Disney détenait une énorme part de marché (33%) des entrées de cinéma en Amérique du Nord. Il avait réalisé une consolidation massive avec Pixar, Marvel, Lucasfilm (Star Wars) et National Geographic. Son acquisition de Fox a été concrétisée en mars 2019. L'accord Fox-Disney crée un géant studio de cinéma et de télévision, cimentant la position de Disney en tant que première société de divertissement au monde. Les activités combinées de Disney ABC Studios et de 20th Century Fox Television alimentent en contenus son service de streaming vidéo Disney +. Lancé sur le marché américain en novembre 2019, il a atteint 10

millions d'abonnés au cours des deux premiers jours d'exploitation ! Lancé dans une expansion mondiale au Canada, à l'Australie et à la Nouvelle-Zélande, il est aussi arrivé en 2020 en Europe (Pays-Bas, Royaume-Uni, Allemagne, France, Italie, Espagne et Irlande). Il totalise 55 millions d'abonnés au printemps 2020. Disney a beaucoup souffert en 2020 de la fermeture des cinémas aux États-Unis et dans le monde. Son solide catalogue de créations devrait lui permettre de se redresser, mais son expansion est retardée par les accords de licence existants dans de nombreux pays.

Disney atteint tous les publics des médias


















Source : Wired.com, 2019

Comcast et Fox se sont affrontés dans une intense bataille transatlantique lors d'enchères pour Sky, basée au Royaume-Uni. Comcast a finalement conclu en octobre 2018 un accord pour acheter Sky pour une valeur totale de 40 milliards \$. Comcast est plus prudent que Disney quant au choix de retirer ses contenus de Netflix et d'Amazon. Sa division de divertissement, y compris NBC Universal et HBO, continuera de concéder sous licence certaines émissions aux principaux services

SVOD. Cela a un impact particulier en Europe, où la nouvelle entité Sky domine le secteur de la télévision payante au Royaume-Uni, en Irlande, en Allemagne, en Autriche et en Italie. Des accords spéciaux avec Netflix ont déjà été signés pour inclure son offre dans la proposition Sky Q. L'opérateur de réseau Comcast bénéficie d'une relative résilience dans la tourmente économique actuelle, comme c'est le cas pour AT&T-Warner.

L'acquisition par Comcast du géant européen de télévision payante Sky

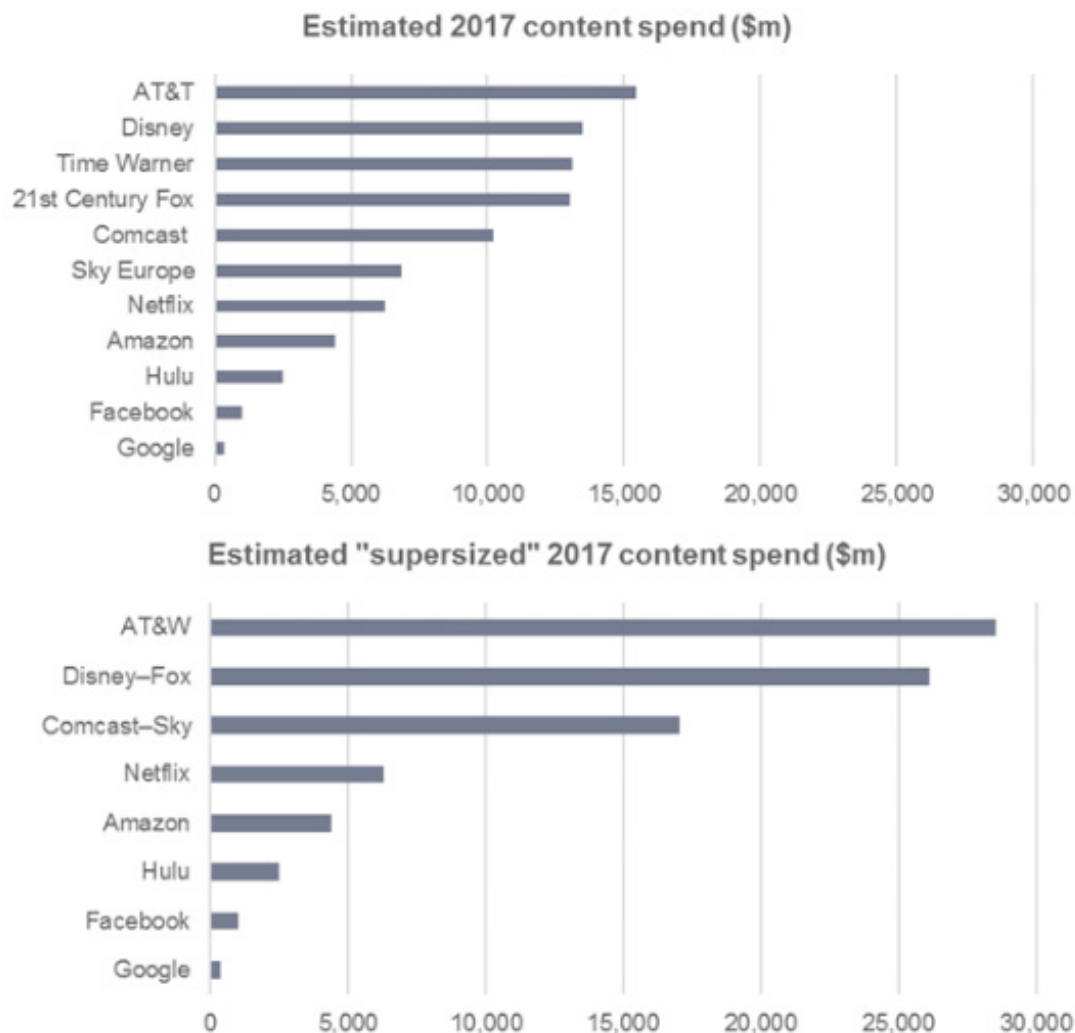
	 COMCAST NBCUNIVERSAL	 sky
Customers	29 million customer relationships, 91% of revenue from US	23 million customer relationships, nearly 100% of revenue from outside US
Integrated content	<ul style="list-style-type: none"> • Top owned networks, studios and platform • Premier platform: broadband, video, mobile • No. 1 rated TV portfolio in US¹; leading film and TV studios <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div> <p>Partners</p>    </div> <div> <p>Partners</p>    </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Top owned networks, studios and platform • Premier platform: video, broadband, mobile • No. 1 rated pay TV network portfolio in its markets²; premium TV studio <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div> <p>Partners</p>    </div> </div>
Innovation	 +  + xfinitymōbile	 

UNE NOUVELLE ÈRE GLOBALE POUR LA VOD?

L'année 2020 et la crise de la COVID-19 marqueront un tournant dans la transformation du paysage audiovisuel mondial. Aux côtés des chaînes de télévision conventionnelles, gratuites ou payantes, souvent propres à chaque pays, nous assistons à la

montée d'une pluralité de services internationaux d'abonnement direct aux consommateurs, services qui disposent d'abondants moyens financiers pour la création, la production et la commercialisation. La scène sera désormais de plus en plus mondiale, car de puissants acteurs aux ambitions internationales émergent sur tous les continents.

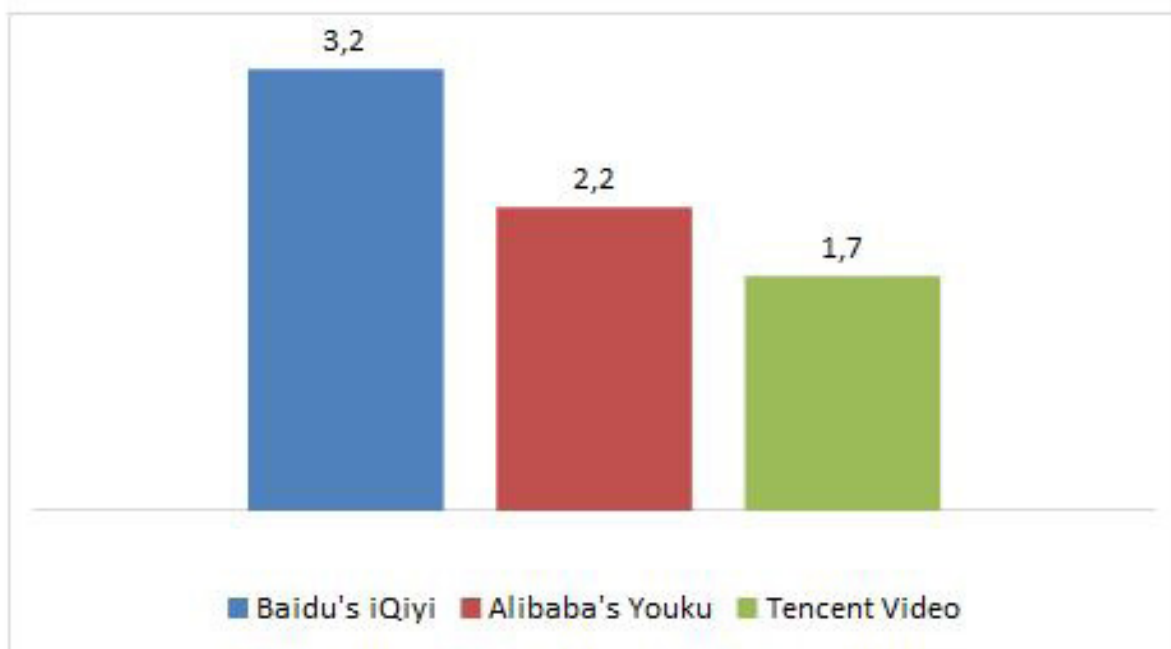
L'effet des mégafusions sur les dépenses de contenu



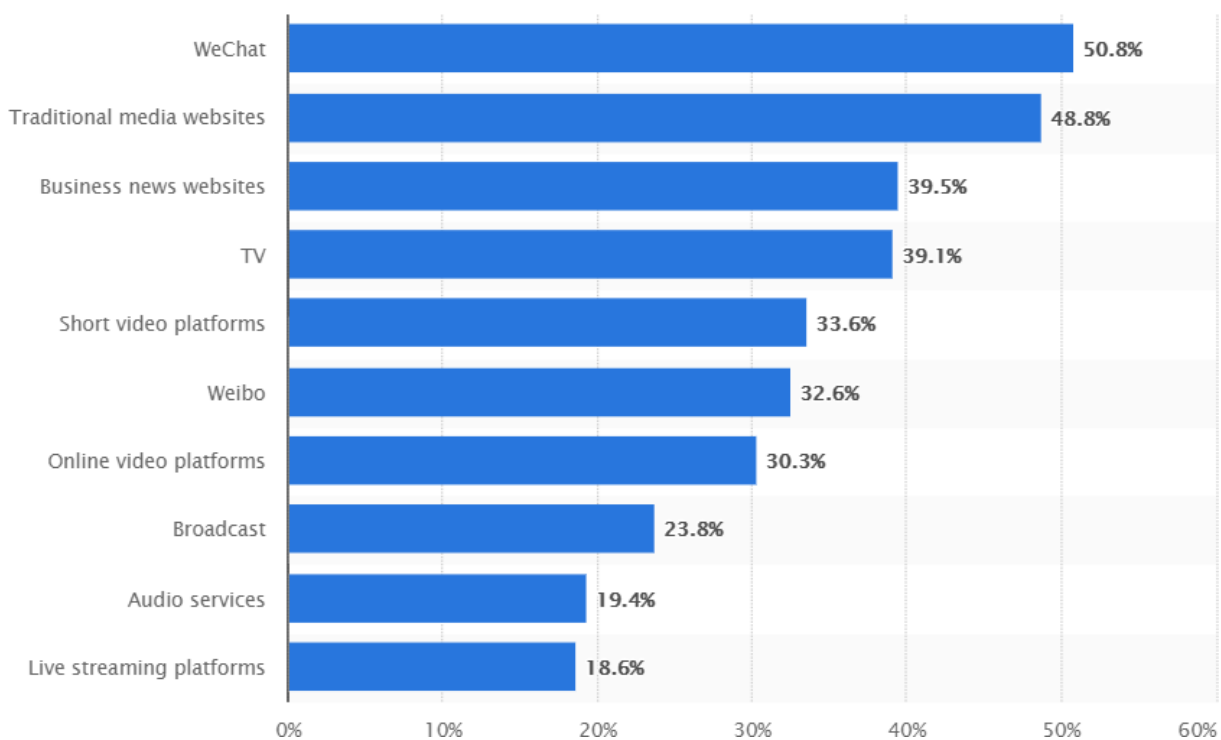
Source: Ovum

En Chine, où l'industrie du cinéma a été durement touchée par la pandémie, le marché du divertissement en ligne est en plein essor, y compris les plateformes de télévision et de streaming, en raison du confinement des publics. Selon un rapport de Maoyan Entertainment, la sortie dans les salles en Chine de 44 films, au 15 mars 2020, avait été annulée ou reportée, y compris celle de 16 films importés. Le marché est dominé par trois grandes plateformes de streaming : iQiyi, détenue majoritairement par Baidu ; Youku, propriété d'Alibaba (Alibaba est le plus grand détaillant et société

de commerce électronique au monde, et l'une des plus grandes sociétés d'investissement sur Internet) ; et Tencent Video, détenue par le conglomérat multinational chinois Tencent, dont les filiales sont spécialisées dans divers services et produits liés à Internet, le divertissement, l'intelligence artificielle et la technologie. Netflix a augmenté sa production chinoise, principalement via Taiwan, mais n'est pas présent sur le continent. Tencent Video et iQiyi ont déjà fait leurs premiers pas en dehors du marché chinois, en Thaïlande et en Malaisie.



Augmentation de la consommation de médias numériques
après l'épidémie de coronavirus en Chine 2020, par type de service

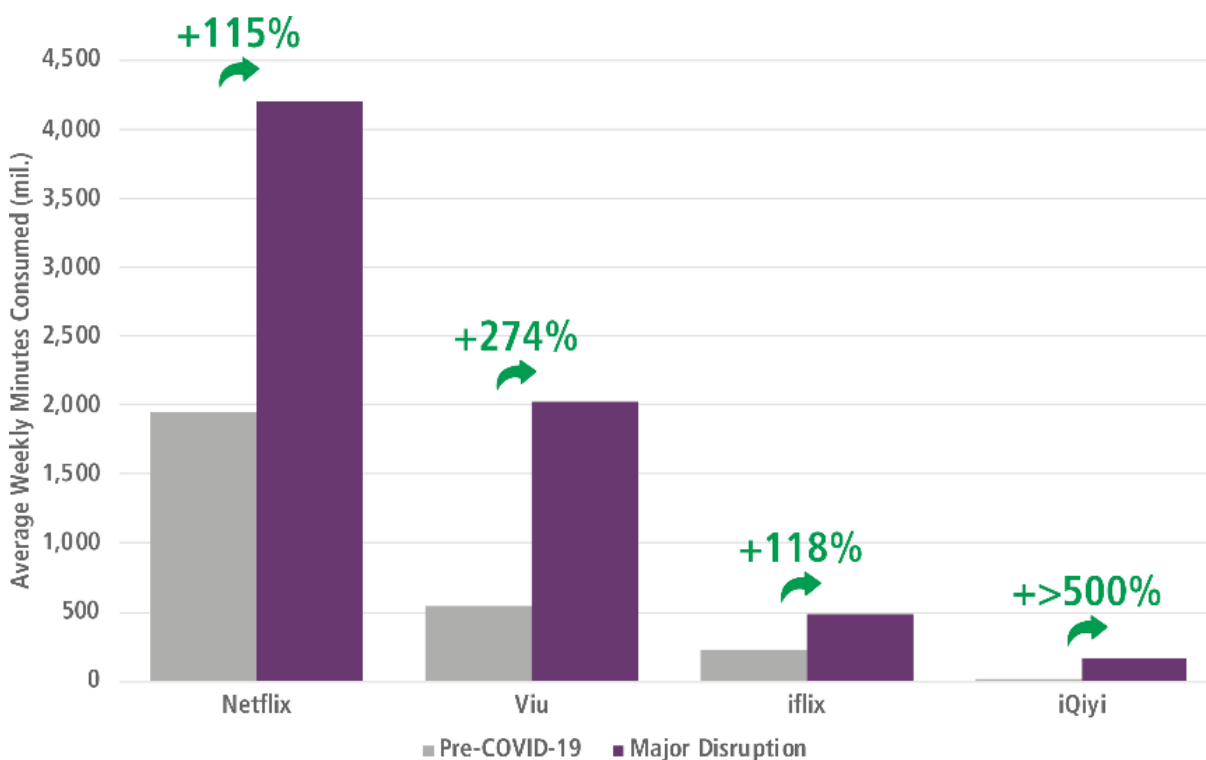


Source: Statista, 2020

Dans la plupart des marchés d'Asie du Sud-Est, c'est Netflix qui est leader, suivi de Viu avec son service freemium. D'autres acteurs tels que HBO, iQiyi et Tencent sont bien placés pour se développer à l'avenir ainsi que de nouveaux entrants tels que Disney+. A ce jour, les dépenses des consommateurs pour la vidéo en ligne représentent près de 25% des dépenses pour les services de télévision linéaire à péage. Les principaux acteurs locaux du streaming devraient bénéficier de l'augmentation des dépenses de vidéo en ligne au détriment de la télévision payante. Au total, malgré

l'impact négatif de la COVID-19 et du ralentissement économique chinois, l'Asie-Pacifique comptera, selon Digital TV Research, 417 millions d'abonnements SVOD d'ici 2025, contre 269 millions en 2019. La Chine comptera 269 millions d'abonnements SVOD en 2025, soit 65% du total de la région. L'Inde représentera 45 millions d'abonnés supplémentaires, soit plus du double de son total de 2019. L'avenir dépendra désormais de la capacité des plateformes SVOD à conserver les clients nouvellement acquis au second semestre 2020 et à capitaliser sur une clientèle élargie.

Principales plateformes régionales de vidéos en ligne, Asie du Sud-Est



Source: AMPD Research, 2020

En Amérique latine, le Brésil et le Mexique disposent d'un vaste bassin de talents et de puissants acteurs locaux. Ils jouent un rôle important en tant que puissances créatives, très présents sur la scène mondiale.

Considérant que des nations entières sont confinées ou avec des mouvements limités, Strategy Analytics estime désormais que les services SVOD compteront

949 millions d'utilisateurs payants d'ici la fin de 2020, soit une augmentation de 47 millions par rapport aux prévisions antérieures à la COVID-19. La Chine et les États-Unis représentent actuellement 65% des abonnés SVOD. En conséquence, la part de marché des deux pays chutera à 55% en 2025. La Chine restera le plus grand marché d'ici 2025, tandis que les États-Unis occuperont la deuxième place avec 342 millions

d'abonnements, contre un total de 125 millions fin 2019.

Ces exemples illustrent que les stratégies médiatiques offensives dans le monde peuvent fonctionner sous deux conditions. La première est une industrie de contenu créative ouverte, où les talents locaux ont une carte à jouer et peuvent même prendre le dessus sur l'offre internationale. La deuxième est de garantir une relation étroite avec les opérateurs de télécommunications, en tant que canaux de distribution nécessaires, et potentiellement fournisseurs de financements à la mesure des moyens considérables des grands opérateurs internationaux. Ces conditions étant remplies, la magie bidirectionnelle des réseaux à coût marginal nul opère, offrant un contenu mondial au marché local et ouvrant le marché mondial au contenu local d'une manière inédite dans le cinéma et la télévision linéaire.

L'EUROPE DANS LE FUTUR PAYSAGE AUDIOVISUEL

Pour les opérateurs de télécommunications et les diffuseurs en Europe, la grande question sera de savoir comment affronter et tirer le meilleur parti des développements mondiaux à venir. Les industries des télécommunications et de la radiodiffusion en Europe sont depuis longtemps séparées en silos, les entreprises étant réticentes à intégrer différents ensembles de compétences et d'actifs. Les opérateurs de réseaux proposent désormais des services convergents comprenant voix, données et contenus, ces derniers étant le principal facteur de croissance.

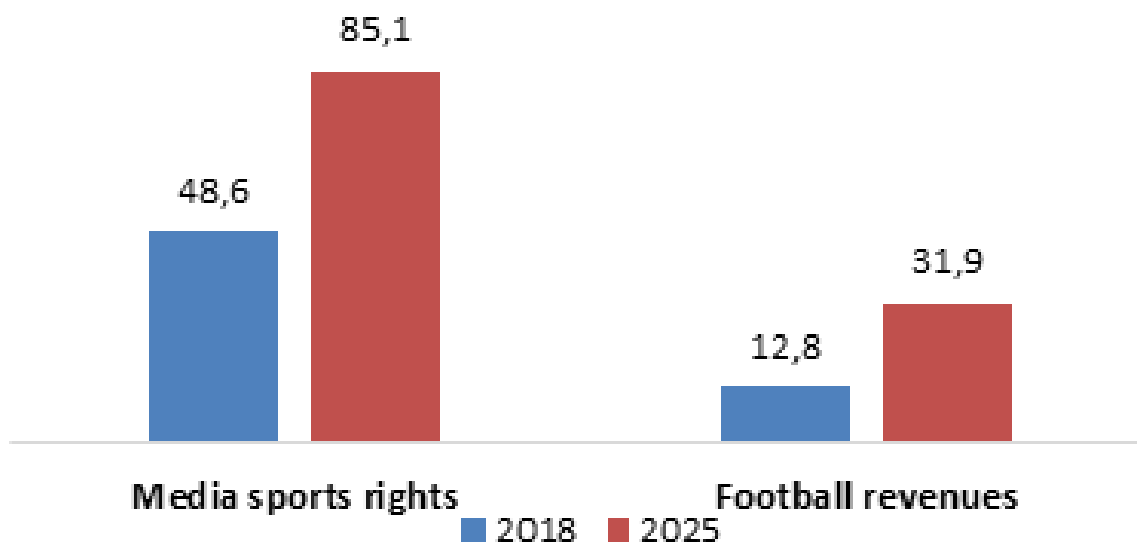
En Allemagne, Deutsche Telekom a choisi une stratégie prudente en tant qu'agrégateur de contenu

plutôt que producteur ou détenteur exclusif de droits médias. L'opérateur a signé des accords, notamment avec Netflix et Amazon Prime Video. Les chaînes de télévision allemandes ayant réalisé des investissements importants dans des programmes de haute qualité, Deutsche Telekom se méfie peut-être d'une entrée dans un domaine ne correspondant pas à sa culture de gestion.

Au Royaume-Uni, British Telecom a poursuivi une stratégie d'acquisition de contenus. Il a emporté la Ligue des champions au détriment de Sky, dépensant 4,8 milliards £ pour les droits de la Premier League, de la Ligue des champions et de la Ligue Europa. L'entreprise dépense plus de 700 millions £ par an pour le football national et international de haut niveau. La concurrence s'est intensifiée, le géant du commerce électronique Amazon remportant un forfait de diffusion de trois ans pour la Premier League, tandis que Sky aimerait utiliser la Ligue des champions pour renforcer son service de streaming NOW TV. La co-entreprise BritBox entre la BBC et ITV a été présentée comme un service de streaming supplémentaire moins cher pour les consommateurs qui sont déjà abonnés à Netflix, en mettant l'accent sur la fourniture de milliers d'heures d'archives et de coffrets classiques des fondateurs. Ce qui a été lancé en 2017 en tant que plateforme présentant le meilleur contenu britannique aux États-Unis et au Canada est la nouvelle arme britannique dans les guerres de streaming.

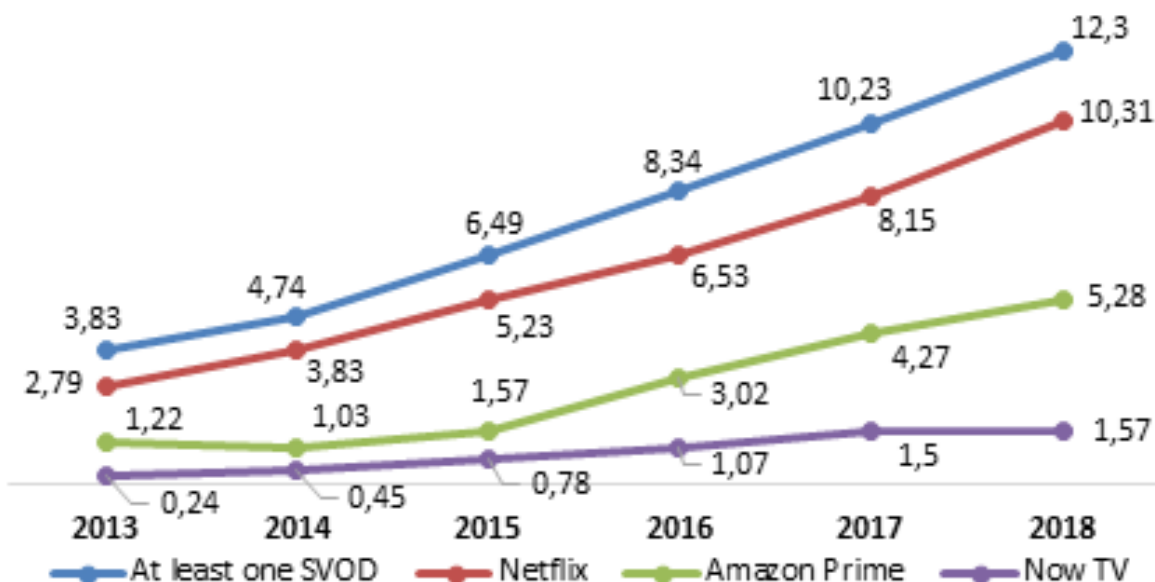
Les prix des contenus premium de qualité sont en hausse, comme l'illustre la valeur croissante des événements sportifs en direct et du football européen en particulier. Des ajustements devront toutefois être réalisés pour tenir compte de l'interruption des compétitions en 2020.

Revenus des droits sportifs, 2018 - 2025 (en milliards de \$)



Source: Rethink Technology Research données traitées par ITMedia Consulting

Souscriptions de SVOD par les ménages au Royaume-Uni (Mln)



Source : BARB

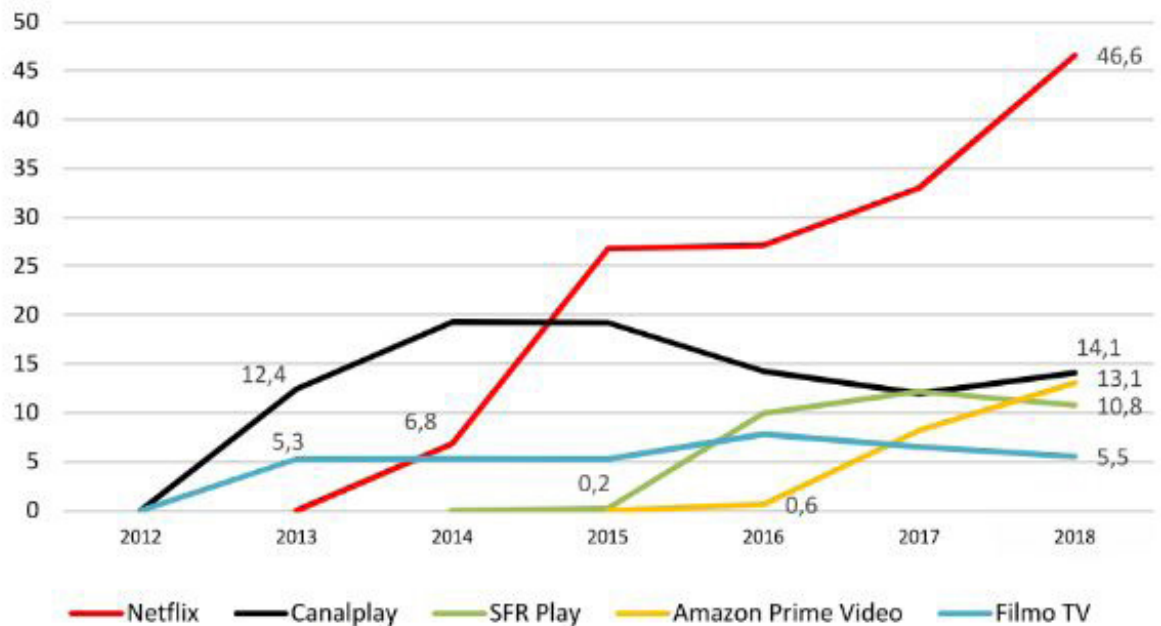
En Italie, Mediaset a signé en 2018 un accord commercial avec Telecom Italia (TIM). Depuis janvier 2019, les clients de TIMvision ont pu accéder aux chaînes linéaires gratuites de Mediaset, ce qui a permis à TIMvision d'étendre son offre et de la rendre plus

attrayante. TIM a des clients, elle a une plateforme, l'objectif est donc de l'alimenter avec du contenu grand public populaire, donnant en retour un meilleur moyen de maximiser les revenus publicitaires de Mediaset sur le marché en ligne mieux ciblé et profilé.

En France, la plateforme vidéo en ligne commune Salto, dont le lancement est prévu en 2020, sera exploitée par les trois plus grands diffuseurs français : France Télévisions, M6 et TF1. Le diffuseur de service public France Télévisions cessera de vendre des émissions à Netflix afin de pouvoir conserver l'exclusivité sur sa propre plateforme locale ainsi qu'une fiction française et européenne forte. La France a été, de manière constante, un fervent partisan des politiques de diversité culturelle, offrant des allègements fiscaux et des quotas pour encourager les acteurs locaux.

Cela a d'abord contribué à ce que Netflix connaisse un démarrage plus lent qu'au Royaume-Uni ou dans les pays nordiques. En théorie, ne pas travailler avec Netflix pourrait permettre aux diffuseurs français, qui soutiennent environ 75% de la création audiovisuelle en France, de maintenir une forte implantation en ayant plus de levier sur le marché. Mais dans l'industrie de la télévision française, où les budgets et les revenus sont plats, Netflix et ses amples budgets a été bien accueilli par les producteurs et les diffuseurs.

Evolution de la pénétration des principales plateformes VOD en France (%)



Source: CNC - Harris Interactive - Vertigo

Les principaux accords des diffuseurs européens

Date	Deal	Strategic goal
02/2019	BBC Studios - ZDF Partenariat contenus	BBC Studios et ZDF en Allemagne ont conclu un partenariat stratégique pour développer et coproduire une nouvelle gamme de contenus, avec un accord à long terme qui verra les deux organisations co-développer une programmation factuelle scénarisée et historique.
02/2019	ProSiebenSat.1 - Discovery	La nouvelle plateforme de streaming remplacera l'actuelle joint-venture 7TV et intégrera les services précédemment indépendants Maxdome et Eurosport Player.
03/2019	RTVE - Telefónica	Le radiodiffuseur public espagnol RTVE a attribué à Telefónica, dans le cadre d'un appel d'offres public, la distribution de son signal en streaming sur toutes les plateformes numériques.
04/2019	BBC - ITV lancent Britbox	La BBC et ITV lancent le service de streaming «BritBox». Les radiodiffuseurs britanniques rivaux se regroupent pour un "partenariat stratégique" sur une plateforme de style Netflix au Royaume-Uni, riche de "coffrets et séries originales" disponibles sur demande.
05/2019	Mediaset acquiert une participation dans le diffuseur allemand ProSiebenSat.1	Le diffuseur italien Mediaset a acquis une participation de 9,6% dans le groupe allemand ProSiebenSat.1, s'assurant ainsi une place dans toutes les discussions futures sur la création d'une société de télévision paneuropéenne.
06/2019	M6 finalise l'acquisition de Lagardère TV	Le groupe français de télévision M6 a acquis les réseaux ALE et de télévision payante de Lagardère pour 215 millions €. L'accord impliquerait la prise de contrôle complète de la chaîne pour enfants FTA DTT Gulli, ainsi que de la télévision à péage, des services préscolaires Canal J et Tiji, ainsi que des chaînes de divertissement et de musique Elle Girl TV, MCM, RFM TV et MCM Top.
06/2019	ProSiebenSat.1 et Discovery lancent le service de streaming allemand Joyn	ProSiebenSat.1 et Discovery ont lancé leur plateforme de streaming allemande commune, Joyn, qui propose 55 chaînes de télévision en streaming gratuit. Mediengruppe RTL Deutschland, deuxième diffuseur de télévision commerciale allemand, ne fait cependant pas partie de la plateforme, car elle suit sa propre stratégie de streaming avec son service TV Now.

Source: ITMedia Consulting

A l'échelle européenne, plusieurs initiatives sont en cours. En 2017, Mediaset a voulu mettre en place une plateforme de négociation conjointe pour la publicité vidéo numérique avec les diffuseurs commerciaux TF1 (France) et ProSiebenSat.1 (Allemagne), créant à parts égales l'European Broadcaster Exchange (EBX). L'objectif est de répondre à grande échelle à la demande

paneuropéenne par les agences de médias qui planifient des campagnes vidéo à l'échelle du continent. Ce serait le début d'une collaboration stratégique pour faire avancer le développement technologique de la publicité en ligne. La co-entreprise devrait permettre d'atteindre plus de 250 millions de personnes, une masse critique capable d'affronter les géants du web mondial.

Avec une ambition plus élevée, Mediaset a annoncé en septembre 2019 son intention de créer un groupe de médias à l'échelle européenne, incluant sa participation dans ProSiebenSat1 en Allemagne. Après que le projet Vivendi/Telecom Italia/Mediaset en 2017 d'un «Netflix du sud de l'Europe» a été mis en veilleuse, l'accord Vodafone/Liberty en mai 2018 a été un catalyseur significatif pour le secteur en Europe, ouvrant potentiellement la voie à une consolidation à travers l'Europe. Des accords similaires impliquent tous les opérateurs européens, BT, DT, Orange, Altice, Free, Telefonica. Les télévisions publiques européennes sont

aussi actives, unissant leurs forces au niveau national et européen. La RAI, par exemple, s'est associée à France Télévisions et à l'allemand ZDF dans une alliance pour la coproduction de programmes pour les trois services publics de télévision d'Italie, de France et d'Allemagne.

La chaîne franco-allemande ARTE affirme son ambition européenne en proposant des programmes en six langues, accessibles dans toute l'Europe sans limitation de droits, contrairement à la plupart des autres offres.

Principales alliances de diffuseurs en Europe

Date	Broadcasters impliqués	Service	Business model
Royaume-Uni	<ul style="list-style-type: none"> • BBC • ITV 	BritBox	SVOD
France	<ul style="list-style-type: none"> • France Télévisions • M6 • TF1 	SALTO	SVOD
Allemagne	<ul style="list-style-type: none"> • ProSiebenSat.1 Media • Discovery • Axel Springer • SPORT1 	7TV	AVOD now SVOD later
Espagne	<ul style="list-style-type: none"> • RTVE • Mediaset España • Atresmedia 	LovesTV	SVOD
Pays-Bas	<ul style="list-style-type: none"> • NPO • RTL • SBS 	NLZiet	SVOD

Source: ITMedia Consulting

UN DÉFI POUR L'EUROPE : STRATÉGIES DE CONVERGENCE

La crise actuelle met en valeur le savoir-faire technique et la résilience des opérateurs de télécommunications. Elle confirme l'importance économique et sociale de leurs investissements dans les réseaux à large bande. La licence de contenus existants était suffisante à l'origine pour que ces derniers renforcent leur catalogue naissant (minces catalogues de quelques centaines de films alors). Les opérateurs sont désormais fortement enclins à résister à la spirale des coûts d'approvisionnement en programmes. Ils peuvent pour

cela imiter les fusions verticales du type AT&T-Time Warner, en tirant parti de leur taille et de leur solidité financière et en prenant le contrôle de la création de contenus. L'impératif pour tous les acteurs sera une nouvelle offre diversifiée, attrayante pour une clientèle plus large et culturellement plus ouverte, en croissance exponentielle à travers le monde. Cette montée vers d'énormes catalogues vidéo de plusieurs milliers, voire millions, de titres, et vers la création et la production de contenus originaux est au cœur du cycle de négociation des accords 2018-2020. D'autres suivront bientôt.

Les mondes des télécommunications et de la

radiodiffusion vont connaître leur jour de vérité avec le rapprochement entre grands médias et distributeurs géants, par des fusions-acquisitions et/ou des alliances stratégiques.

Les principaux accords des diffuseurs européens

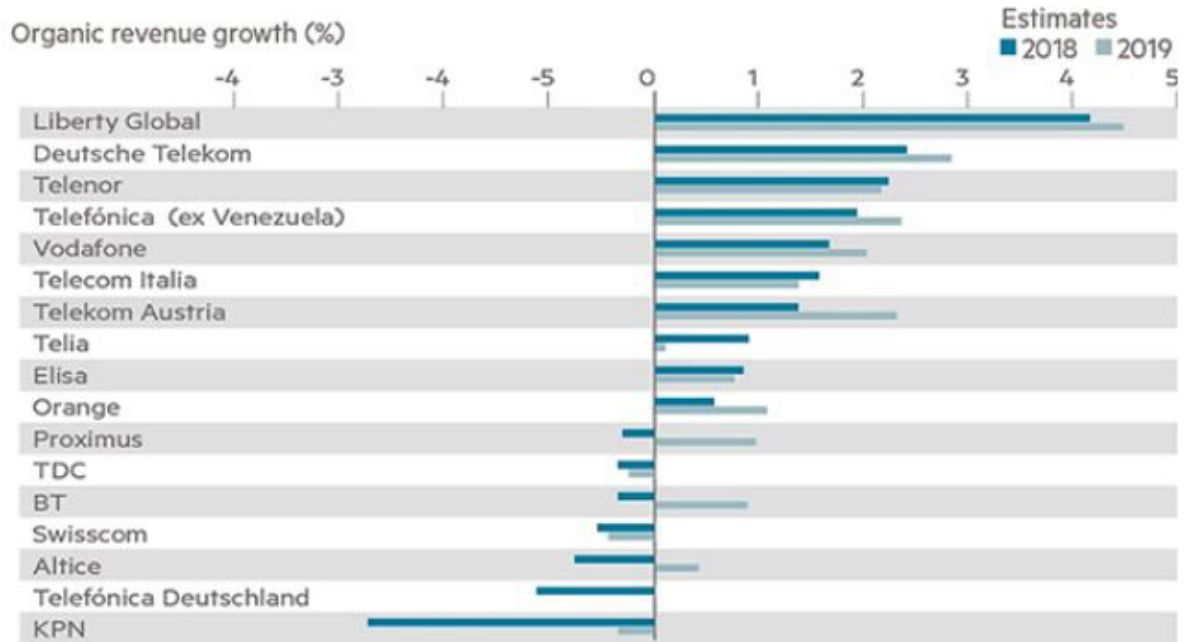
Date	Accord	Stratégie
11/2017	Deutsche Telekom - Netflix Partenariat	En offrant aux clients un accès transparent au catalogue Netflix, Deutsche Telekom fait un pas de plus vers son objectif de devenir un fournisseur unique pour une grande variété de services de vidéo numérique. Une sorte de bundle tout-en-un. Le même accord avec Netflix concerne également Telefónica en Espagne, Orange en France et Vodafone au Royaume-Uni.
03/2018	Sky - OpenFiber Partenariat	Tirant parti du réseau OpenFiber FTTH, Sky devient un fournisseur de services de télécommunications en Italie comme au Royaume-Uni. Ainsi, il peut étendre sa solution avancée, SkyQ, avec de nouvelles améliorations pour étendre sa clientèle, atteignant les clients qui ne souhaitent pas déployer d'antennes paraboliques dans une nouvelle stratégie multiplateforme.
03/2018	Sky - Netflix Partenariat	Comme pour Telcos, cet accord avec Netflix est cohérent pour Sky avec sa stratégie de guichet unique, tandis que Netflix accède à une énorme base de clients Sky.
05/2018	Vodafone - Liberty Global Fusion d'actifs	Vodafone s'est contenté d'un contrat d'actifs alors qu'il cherche à faire progresser sa stratégie d'offres mobiles convergentes, haut débit fixe et télévision payante, tandis que Liberty Global bénéficie de l'avantage de posséder à la fois des réseaux fixes et mobiles en route vers la 5G.
09/2018	TIM - Mediaset Partenariat	L'accord permet à Mediaset d'étendre la portée de ses chaînes gratuites à toutes les plateformes et à TIM d'améliorer l'offre vidéo à la demande de TIMvision.

Source: ITMedia Consulting

Les opérateurs de télécommunications restent dans une bonne forme relative, car leurs revenus résistent à la crise économique et les contraintes réglementaires pourraient être allégées. Pour l'avenir, ils peuvent penser échapper à la malédiction de la concurrence indifférenciée, de la banalisation du service, des baisses de tarifs, et profiter de leur solidité financière et de la croissance élevée de la demande de programmes. Ils peuvent compter sur une large clientèle, des réseaux

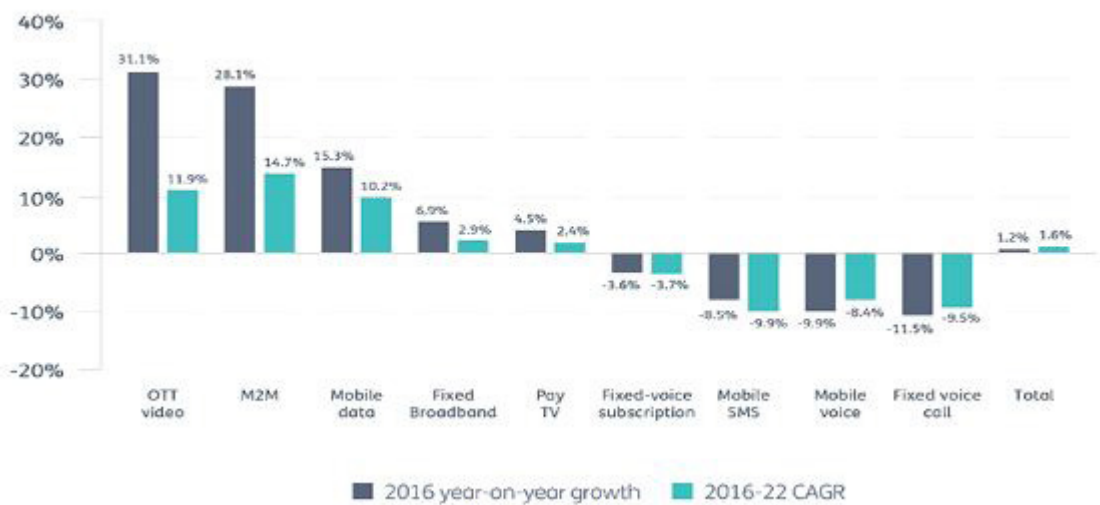
de qualité et le glissement des consommateurs vers la vidéo sur les téléphones et les tablettes au détriment du téléviseur. En combinant ces avantages avec des contenus exclusifs, ils peuvent légitimement aspirer à un rôle central dans l'offre de divertissement audiovisuel. Le nouveau défi se jouera de plus en plus sur le portefeuille de programmes et une expérience utilisateur capable de répondre aux besoins de chaque utilisateur de manière simple et personnalisée.

Chiffre d'affaires des opérateurs en Europe



Source: Barclays, 2017

Chiffres d'affaires Telecom et Media 2016- 2022



Source : Ovum

Dans ce contexte, l'alternative stratégique critique pour les opérateurs de télécommunications concerne les liens à établir avec les fournisseurs de contenu pour sécuriser le trafic vidéo dont ils ont besoin pour remplir leurs conduits en constante expansion. Les relations entre les opérateurs de réseaux, les chaînes de diffusion et la production vidéo sont depuis longtemps marquées par des difficultés et conflits récurrents. Les deux parties ne peuvent s'empêcher de considérer qu'elles doivent tenir la barre dans les accords. Les opérateurs de réseau ont à offrir leur vaste clientèle, tandis que les producteurs de contenu et les sociétés de médias sont fiers de leur capacité unique à fournir la programmation que désirent les téléspectateurs. Les deux parties détiennent une part de vérité. L'équilibre des pouvoirs - dans la production, la fourniture et la livraison de contenu - est désormais complexe. Nous observons des tendances de renforcement parallèles des deux côtés. Pour les opérateurs de télécommunications, le passage du savoir-faire technologique et du contrôle des coûts, à la gestion des talents créatifs a eu dans le passé un succès mitigé. La compatibilité des compétences est un problème, mais la tendance à la convergence est difficilement évitable. La clé sera dans la gestion de manière rentable du mix d'activités. Il faudra y voir non seulement la gestion d'un portefeuille d'activités disjointes, mais une combinaison des savoir-faire en ingénierie et en gestion des talents de création artistique.

L'aspect culturel deviendra plus important pour l'Europe à l'avenir : les industries créatives européennes produisent déjà des œuvres très appréciées dans chaque pays d'origine, avec localement un public avec des exigences nettement plus élevées que celles des programmes américains. Ce succès peut être étendu en dehors des frontières. Grâce à Internet et aux nouveaux services VOD, la demande potentielle augmente. Le défi de la diversité pour les créations est d'atteindre un public plus large. L'étendue du catalogue des productions cinématographiques et télévisuelles nationales et les moyens de commercialisation limitent les possibilités d'une relation directe entre les opérateurs nationaux et les publics internationaux. Cela soulève la question cruciale de la relation des œuvres de diversité culturelle avec les réseaux et plateformes internationaux, le plus souvent d'origine américaine.

On trouve un enchevêtrement de règles créées au fil du temps dans un esprit défensif pour les œuvres locales : des quotas, des aides financières, diverses obligations concernant des contenus exclusifs ou des événements dits d'importance majeure, des restrictions aux fusions et acquisitions. Ces moyens, dont la raison d'être ne doit pas être oubliée, doivent cependant être soigneusement réexaminés à la lumière des nouvelles réalités du monde numérique. La récente polémique autour de la définition du « cinéma », initiée par Martin Scorsese, dans le sillage du débat sur la production de Netflix *v* présentée aux Oscars, illustre la contribution potentielle des plateformes à la création diverse et de qualité.

On voit, notamment en cette période sombre, comment les plateformes, soucieuses d'attirer des clients locaux dans leur expansion internationale, ont apporté des moyens financiers bienvenus à des productions culturelles originales. L'ouverture internationale et l'éventail d'accords possibles entre opérateurs de réseaux et producteurs d'œuvres créatives, gérés avec clairvoyance, offrent une chance historique pour l'épanouissement de la diversité culturelle au niveau international, pour une ouverture accrue des marchés à différents horizons.

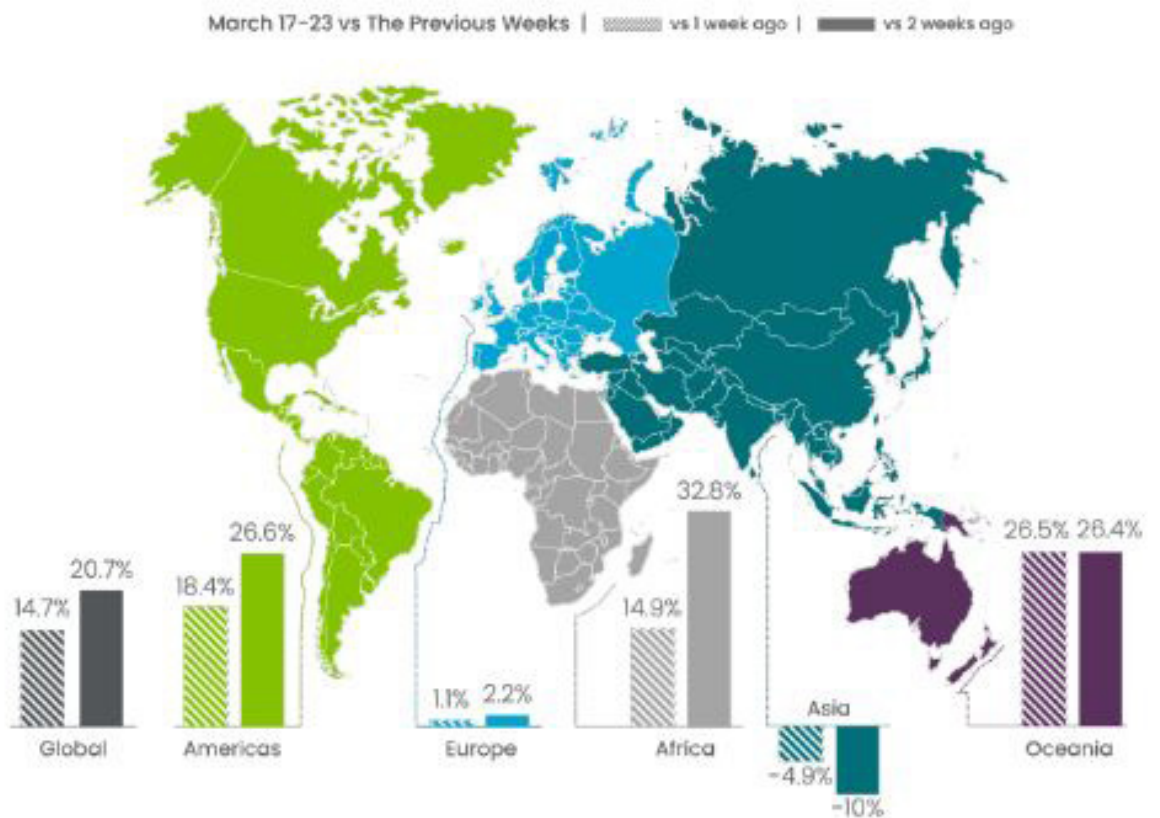
Enfin, les plateformes sont un vecteur privilégié de financement et d'expansion internationale. La méfiance réglementaire à l'égard de l'intégration horizontale ou verticale, comme de l'exclusivité, pouvait être justifiée lorsque l'éventail des œuvres et des événements proposés à des fins audiovisuelles était beaucoup moins large. L'offre actuelle, ainsi que les attentes du public, se sont élargies et diversifiées. Pour réussir la synergie des créations de la diversité culturelle et des grands réseaux internationaux, en Europe, mais aussi en Asie et en Amérique latine, il convient de réexaminer attentivement les contraintes pesant sur l'économie numérique, notamment celles affectant les flux transfrontaliers des données, du capital et du travail.

Les dommages économiques causés par la pandémie de COVID-19 sont dramatiques et affectent fortement les industries. Le virus a un impact marqué sur l'offre, la consommation et la publicité dans les médias à travers

le monde. Alors que de plus en plus de téléspectateurs restaient à la maison et regardaient les écrans tout au long de la journée, le pic des heures de grande écoute a changé avec une diffusion plus uniforme sur plusieurs heures de la journée. La création de nouveaux contenus, des sports en direct aux sitcoms en passant par les films, a été largement désactivée. Les télédiffuseurs traditionnels qui dépendent de la publicité souffrent. De nombreux accords contractuels entre les titulaires de droits, les diffuseurs, les sponsors et les annonceurs s'effondrent, même avec une bonne volonté de toutes parts. La demande pour tous les types de médias, de programmes télévisés (linéaires et à la demande), de

vidéos courtes, de musique en streaming et de jeux en ligne, en particulier dans les zones géographiques actuellement soumises à des instructions de maintien à domicile, a augmenté. Dans certains cas, le contenu VOD a été offert gratuitement ou à prix réduit. Il est clair que la crise sanitaire génère des niveaux record d'essais gratuits, ce qui devrait conduire à un échantillonnage supplémentaire et ainsi donner à de nombreux services une chance qu'ils n'auraient jamais eue. Cela signifie également que le coût d'acquisition de clients, qui a monté en flèche dans la guerre du streaming, a chuté, augmentant ainsi le potentiel des clientèles.

Augmentation des heures de visionnage en continu, par région



Source: Conviva, 2020

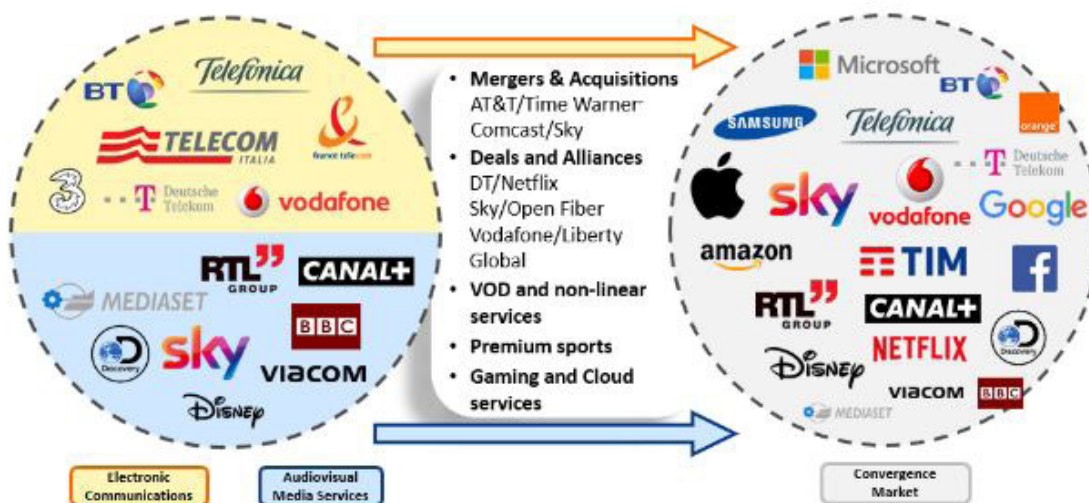
La baisse accélérée des abonnements et des revenus publicitaires de la télévision payante nuira fortement à tous les acteurs des médias traditionnels au moment où ils sont le plus exposés. Les opérateurs de télécommunications se concentreront sur les mises à niveau des infrastructures pour répondre à l'augmentation de la demande de services à large bande. Certains opérateurs demandent déjà aux ménages de ne pas utiliser toute la bande passante pour diffuser des vidéos et jouer à des jeux pendant les heures de travail, là où cette bande passante est la plus nécessaire. Les débits devront être augmentés, car davantage d'utilisateurs à domicile auront besoin de plus de bande passante et d'une utilisation illimitée des données. Le streaming fait partie des (rares) entreprises gagnantes dans un confinement mondial. Depuis 2010, l'écosystème de la télévision payante a connu une réduction de près de 30% du nombre total d'heures de visionnage et jusqu'à 60% de baisse chez les 12-35 ans. La télévision payante est la plus importante dépense récurrente de divertissement discrétionnaire pour le ménage moyen. Cela en fait

l'un des premiers budgets sur lesquels les familles se pencheront lorsqu'elles seront confrontées à des factures, au chômage ou à d'autres pressions financières, en particulier lorsqu'elles ont déjà Netflix, Amazon Prime, Disney+ et d'importantes offres de streaming gratuites de diffuseurs nationaux.

STRATÉGIE POLITIQUE ET RÉGLEMENTATION DU MARCHÉ NUMÉRIQUE EN EUROPE

En 2018 et 2019, l'Union européenne a achevé le processus d'examen de trois textes législatifs : le code des communications électroniques, la directive sur les services de médias audiovisuels et la directive sur le droit d'auteur. Les deux premiers sont encore soumis à un cadre sectoriel spécifique, âgé de vingt ans au moins, datant de l'ère de la télévision analogique et des réseaux fixes en cuivre à bande étroite. Les révisions ultérieures conduisant à la mise en œuvre des nouvelles directives au niveau national maintiennent la distinction nette entre les deux secteurs, y compris les nouveaux services dans le cadre réglementaire consolidé.

Un domaine en évolution



Source: ITMedia Consulting

À notre avis, bien que cela représente une tentative appréciable d'adapter l'ancienne législation à la nouvelle réalité dans une perspective évolutive, elle ne tient pas dûment compte des innovations perturbatrices qui remodeleront l'industrie des communications au cours des prochaines années. Dans cette perspective, la Commission et son vice-président exécutif pour le numérique ouvrent la voie à un nouveau scénario où le développement de la politique technologique, du marché unique numérique et d'une politique de concurrence redéfinie peuvent désormais se combiner dans une vraie politique européenne, avec une stratégie pour tout son mandat de cinq ans.

Dans ce cadre, la loi sur les services numériques à proposer nécessite un changement radical dans la logique de régulation des relations entre fournisseurs de contenu et opérateurs télécoms. Il y a dix ans, par exemple, l'accent était mis sur la surveillance de l'accès au contenu exclusif, afin de préserver un paysage concurrentiel, le contenu exclusif étant considéré comme potentiellement préjudiciable à la concurrence. Les contenus sont dorénavant abondants, hautement compétitifs, mais nécessitent toujours plus de ressources financières et des canaux de distribution

facilement accessibles. Au-delà de la crise actuelle, la réglementation convergente doit refléter cette transformation de l'industrie et accueillir tous les acteurs concernés, y compris les nouveaux services et plateformes. Elle devrait favoriser la concurrence et le pluralisme, dans le cadre de la définition désormais plus large, européenne, des marchés géographiques. De plus, une solution devra être trouvée pour en finir avec la fragmentation du marché européen des droits, obstacle majeur à la promotion d'une offre européenne.

Gérard POGOREL

Professeur d'économie et management-Emérite Telecom Paris
CNRS Institut Interdisciplinaire de l'Innovation I3

Augusto PRETA

Fondateur et Directeur général ITMedia Consulting, Rome
Directeur, IIC – International Institute of Communications

Les auteurs remercient Paolo Nardelli, analyste chez ITMedia Consulting, pour sa précieuse contribution à cet article.

Retrouvez l'ensemble de nos publications sur notre site :
www.robert-schuman.eu

Directeur de la publication : Pascale JOANNIN

LA FONDATION ROBERT SCHUMAN, créée en 1991 et reconnue d'utilité publique, est le principal centre de recherches français sur l'Europe. Elle développe des études sur l'Union européenne et ses politiques et en promeut le contenu en France, en Europe et à l'étranger. Elle provoque, enrichit et stimule le débat européen par ses recherches, ses publications et l'organisation de conférences. La Fondation est présidée par M. Jean-Dominique GIULIANI.