



LA TÉLÉ EST MORTE, VIVE LA TÉLÉ!

Le point de vue d'OC&C sur le nouveau monde de la télévision

Sommaire

- 03 Le nouveau monde de la télévision
- 04 La télévision linéaire sous pression
- 06 De nouveaux acteurs débarquent dans le salon
- 09 Le tournant
- 12 Stratégies possibles pour s'octroyer une place dans le nouveau monde
- 14 Bilan

LE NOUVEAU MONDE DE LA TÉLÉVISION

**CE QUE JE VEUX,
QUAND JE VEUX,
OÙ JE VEUX**

“Il faut que je rentre, mon émission de télé préférée va commencer”. Alors que ces propos étaient courants il y a quelques années, on ne les entend quasiment plus aujourd’hui. Le temps où les spectateurs étaient dépendants de leurs programmes télévisés et où leur emploi du temps était dicté par les chaînes de télévision est bel et bien révolu.

Aujourd’hui, de plus en plus d’entre nous décident de ce qu’ils vont regarder, quand et où. La télévision traditionnelle - celle qui diffuse de façon linéaire un flux d’images sur lequel on a peu de prise - perd du terrain, lentement mais sûrement. Face à elle, les technologies font naître de nouveaux usages, tout particulièrement chez les jeunes spectateurs. L’abondance des contenus disponibles sur Internet combinée aux solutions de recherche et de sélection et aux systèmes de stockage de masse miniaturisés changent considéra-

blement les modes de consommation de la télévision. Ils modifient aussi bien nos choix de programmes que nos façons de les consulter. Dès lors, à quoi le consommateur actuel attache-t-il de l’importance ? Quels modèles existe-t-il pour répondre à la demande des spectateurs et satisfaire les nouvelles formes de consommation ? Et quelles sont les stratégies que chacun des acteurs a à sa disposition pour se maintenir face à ces mutations et se positionner avec succès sur le long terme ?

LA TÉLÉVISION LINÉAIRE SOUS PRESSION

LE WEB PORTE À L'ÉCRAN DE NOUVELLES OFFRES AUDIOVISUELLES

Depuis quelques années, le web s'impose comme le principal concurrent de la TV pour la diffusion de contenu audiovisuel. Certes, le temps passé en moyenne par les Français devant la télévision est stable aux alentours de 3 h 20 par personne et par jour, toujours loin devant les 1 h 20 consacrées à l'utilisation d'Internet. Toutefois, la durée d'utilisation des deux médias devient comparable si on limite l'observation à la population des internautes. Si l'on ne considère plus que les moins de 20 ans, alors le web a définitivement pris la relève de la télé.

Regarder des vidéos sur le web est une pratique généralisée chez les jeunes : 90 % des 14-19 ans utilisent YouTube, DailyMotion, etc... Toutes ces plateformes de diffusion, alors qu'elles se sont initialement créées pour partager des vidéos réalisées par les internautes, intègrent désormais de plus en plus de programmes entiers, comme par exemple l'émission d'Euronews « No Comment » sur YouTube ou celle de NRJ12 « 12 cœurs » sur DailyMotion.

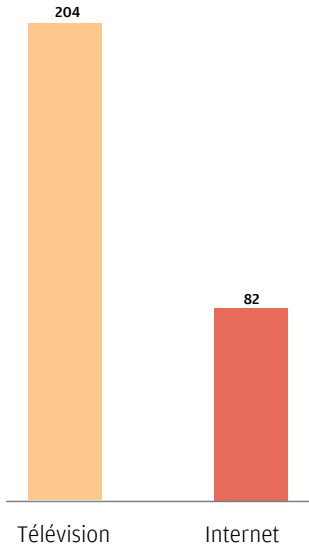
En tout, environ 25 millions de visiteurs uniques ont consulté un portail vidéo en juillet 2010 en France. YouTube arrive en tête avec 17 millions de visiteurs uniques et dans le monde, c'est plus de 475 millions de visiteurs uniques qui visionnent 2 milliards de vidéos par jour (mars 2010).

La croissance du nombre d'internautes et le comportement des jeunes générations accélèrent encore le phénomène de substitution. Pouvoir visionner des images issues d'Internet sur un écran de télévision et à l'inverse, des images issues de la télévision sur un PC, crée une concurrence directe entre les deux médias pour accaparer le temps du spectateur-utilisateur.

Les fabricants de téléviseurs ont naturellement pris conscience de la montée du web depuis un certain temps mais ont tardé à considérer l'Internet comme une véritable menace. La concurrence leur semblait en effet cantonnée au PC, c'est-à-dire au bureau ou à la chambre des enfants. Le fait que le contenu était mis à disposition par des technologies spécifiques sur des équipements différents (câble/satellite vs. ADSL, TV vs. PC) créait des barrières physiques qui protégeaient le monde de la télévision sur son territoire de prédilection, à savoir le salon. Le passage au numérique et la convergence technologique sortent les contenus Internet des PC et bousculent la place traditionnellement occupée par les chaînes TV sur les téléviseurs.

Durée de l'utilisation quotidienne des médias

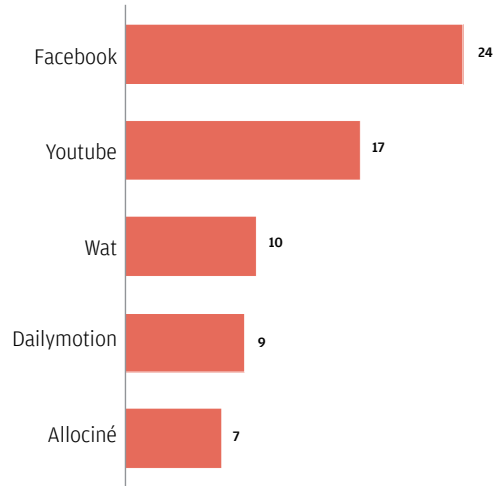
En Minutes



Sources : Médiamétrie

Audience des portails vidéos 07/2010

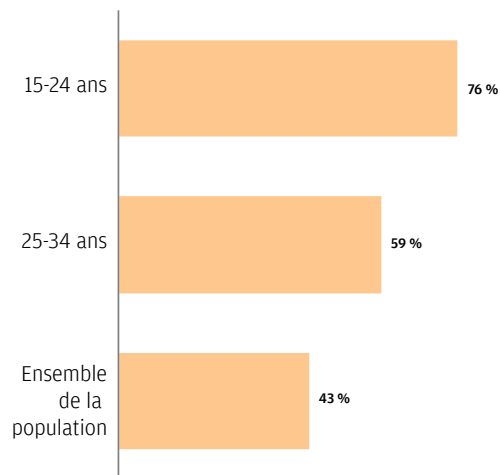
Millions de visiteurs uniques



Sources : Médiamétrie, analyses OC&C

Pourcentage de la population ayant regardé un programme audiovisuel sur un ordinateur, un téléphone mobile ou un autre écran mobile au cours des 30 derniers jours

%, 2009



Sources : SNPTV / Ipsos MediaCT - base 2009 : 1 172 interviews (Ens)



DE NOUVEAUX ACTEURS DÉBARQUENT DANS LE SALON

LA BATAILLE DE L'EXPERIENCE UTILISATEUR

Dans le monde classique de la télévision, le rôle de chacun des acteurs était clairement défini : les grandes chaînes de télévision assemblaient les programmes, les opérateurs de câble ou de satellite étaient chargés de les transporter et de les distribuer, les fabricants fournissaient les téléviseurs, et les consommateurs pouvaient choisir d'allumer ou d'éteindre leur poste mais étaient liés aux programmes diffusés. Progressivement, les téléspectateurs se sont affranchis de cette dépendance à la télévision linéaire grâce aux enregistreurs de DVD, à Internet, aux disques durs multimédia et aux terminaux mobiles.

Tout ceci a été rendu possible par l'arrivée de trublions bien résolus à bousculer l'ordre établi pour satisfaire des besoins insoupçonnés en matière de consommation d'images tout en espérant bien extraire de la valeur de cet environnement en mutation.

En premier lieu, les **opérateurs télécoms classiques** (France Telecom/Orange, SFR etc.) qui se focalisaient sur des offres d'accès au téléphone et à Internet, ont désormais pris pied sur le marché de la télévision avec la télévision sur IP. Le signal télévisuel est diffusé au sein du réseau télécom grâce au protocole Internet et

Nouveaux acteurs qui répondent à la volonté des clients d'être plus mobiles, plus indépendants vis-à-vis de l'heure et du lieu et d'avoir une offre de contenu plus riche

Exemples d'acteurs et de leurs propositions de valeur

	Exemple	Offre	Contenu	Hardware	Connexion Internet	Business model
Opérateurs télécoms / FAI	<ul style="list-style-type: none"> • Free • Orange • SFR 	<ul style="list-style-type: none"> • TV • Bundle avec Internet • HD 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les chaînes TV • VOD 	<ul style="list-style-type: none"> • Box 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrée à l'offre 	<ul style="list-style-type: none"> • Abonnements • Pay-per-view
Acteurs matériel informatique	<ul style="list-style-type: none"> • Apple 	<ul style="list-style-type: none"> • Hardware comme accès principal à Internet et au contenu • Boutique de contenu intégrée • Support d'appareils mobiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Propres boutiques de contenu 	<ul style="list-style-type: none"> • PC ou console (en plus de la TV) 		<ul style="list-style-type: none"> • Hardware • Pay-per-view
Acteurs de l'électronique grand public	<ul style="list-style-type: none"> • LG • Samsung • Western Digital • Philips • Sony 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès au contenu au travers d'une interface utilisateur simple et d'un accès Internet • Widgets et applications 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de contenu propre mais accès au contenu web 	<ul style="list-style-type: none"> • TV ou box intelligente 	<ul style="list-style-type: none"> • Externe et essentielle pour l'accès au contenu 	<ul style="list-style-type: none"> • Hardware • Pay-per-view (non systématique)
Nouveaux entrants	<ul style="list-style-type: none"> • Sling • VideoWeb • Watchmi • Google TV 	<ul style="list-style-type: none"> • Diverses 		<ul style="list-style-type: none"> • Box ou web 		<ul style="list-style-type: none"> • Software • Hardware

décodé grâce à une "Box" en un signal lisible par les postes de télévision. Au-delà de leur pure fonction de transport de signal, les opérateurs offrent maintenant également des services supplémentaires comme la vidéo à la demande, l'enregistrement, voire créent leurs propres chaînes ou plateforme de partage pour leurs utilisateurs (freeTV).

Les acteurs de l'informatique sont entrés en proposant des produits avec de bons écrans et des interfaces utilisateurs intuitives associées à des boutiques intégrées d'accès au contenu. Le précurseur est évidemment Apple mais d'autres l'accompagnent (Sony, Microsoft etc.). L'enjeu pour eux est de prolonger l'expérience utilisateur sur les téléviseurs pour fidéliser leurs clients. Les approches retenues pour créer un univers cohérent diffèrent d'un acteur à l'autre : alors qu'Apple et Microsoft ont opté pour une combinaison d'appareils sophistiqués (Apple TV, Media PC), d'appareils mobiles (iPhone, iPad, iPod, Windows Smartphones) et d'ordinateurs, Sony essaie d'imposer la Playstation, sa déclinaison portable (PSP) et ses téléviseurs comme canaux d'accès privilégiés aux boutiques d'achat de contenu.

Forcés de défendre leurs positions historiques, les **fabricants classiques d'électronique grand public** revendiquent également leur place en matière d'équipement et d'expérience utilisateur. Ils n'offrent pas de contenu propre mais

commercialisent des appareils ayant des interfaces optimisées pour permettre un accès facile à celui-ci. Les téléviseurs peuvent accéder directement à leur propre plateforme Internet (sans passer par celle des opérateurs ou des acteurs informatiques) et possèdent des ports USB pour visionner directement les fichiers stockés sur disque dur (sans passer par un décodeur externe). On notera par exemple les solutions Sony Bravia Internet Video Link, PhilipsNetTV ou Samsung Internet@TV.

Aux côtés de tous ces acteurs traditionnels, de **nouveaux entrants** font parler d'eux. La plupart du temps, ils cassent les concepts traditionnels et offrent des solutions innovantes. Sling Media ou Sony Location Free permettent par exemple aux téléspectateurs de renvoyer le flux vidéo arrivant sur leur TV partout dans le monde et sur n'importe quel appareil (PC, smartphone) au travers du réseau Internet. L'utilisateur peut donc regarder à distance et en différé un programme diffusé et reçu à son domicile. Watchmi de la société Springer est un logiciel qui permet de configurer une chaîne spécifique à chaque usager sur la base de ses goûts : les émissions et les films de son choix sont enregistrés et intégrés directement au canal personnel. Le logiciel propose par ailleurs des contenus susceptibles d'intéresser les utilisateurs en fonction de leurs préférences et ceux-ci

n'ont plus à se tracasser avec la quantité pléthorique d'offres disponibles sur le web.

Pour simplifier encore l'expérience utilisateur, ces nouveaux acteurs peuvent s'allier avec des fabricants de matériel. Google par exemple a annoncé avec ses partenaires Intel, Logitech, Sony et DISH Network le lancement de son produit GoogleTV qui réplique l'expérience de recherche Internet sur les téléviseurs, par l'intermédiaire d'une box ou en natif dans les postes récents.

Au total, les utilisateurs disposent souvent de 2 ou 3 passerelles matérielles et logicielles différentes pour accéder au même contenu et la bataille fait rage pour intégrer l'expérience utilisateur. Toutes ces propositions de valeur brouillent les cartes des acteurs traditionnels et constituent autant d'offensives sur leurs clients. Encore faut-il trouver les bons modèles de revenus...

Les acteurs peuvent réussir avec des propositions de valeur différentes.
Ces nouveaux moyens de contrôle des clients constituent un défi pour les acteurs traditionnels de la télévision qui ne les maîtrisent pas.

Exemples - Moyens de contrôle des clients

		Moyens de contrôle des clients		
		Contractuel	Technique	Services à VA / contenu
Facteurs clefs		<ul style="list-style-type: none"> • Durée du contrat, délai de résiliation • Prix fixés etc. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Terminal et système d'exploitation • Carte à puce • Paiement / Facturation • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu exclusif • Applications / service best in class • Offre intégrée / One-Stop-Shop
Plateformes vidéo				<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du contenu • Largeur et profondeur du contenu
Apple			<ul style="list-style-type: none"> • Expérience utilisateur • Formats propriétaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle intégré "lock-in" • Largeur et profondeur du contenu
Free	<ul style="list-style-type: none"> • Relation contractuelle pour la connexion 		<ul style="list-style-type: none"> • Set-Top-Box 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu en partie exclusif

Source : analyses OC&C



LE TOURNANT : DES CHANGEMENTS EN 3 DIMENSIONS

Que signifient les nouvelles offres pour le monde de la télévision ? Quels changements amènent-elles ? Ce tournant apporte des évolutions majeures selon 3 axes :

- a. La fragmentation de la chaîne de valeur
- b. De nouvelles interfaces utilisateurs pour de nouveaux contenus
- c. Des modèles économiques bousculés

a. La fragmentation de la chaîne de valeur

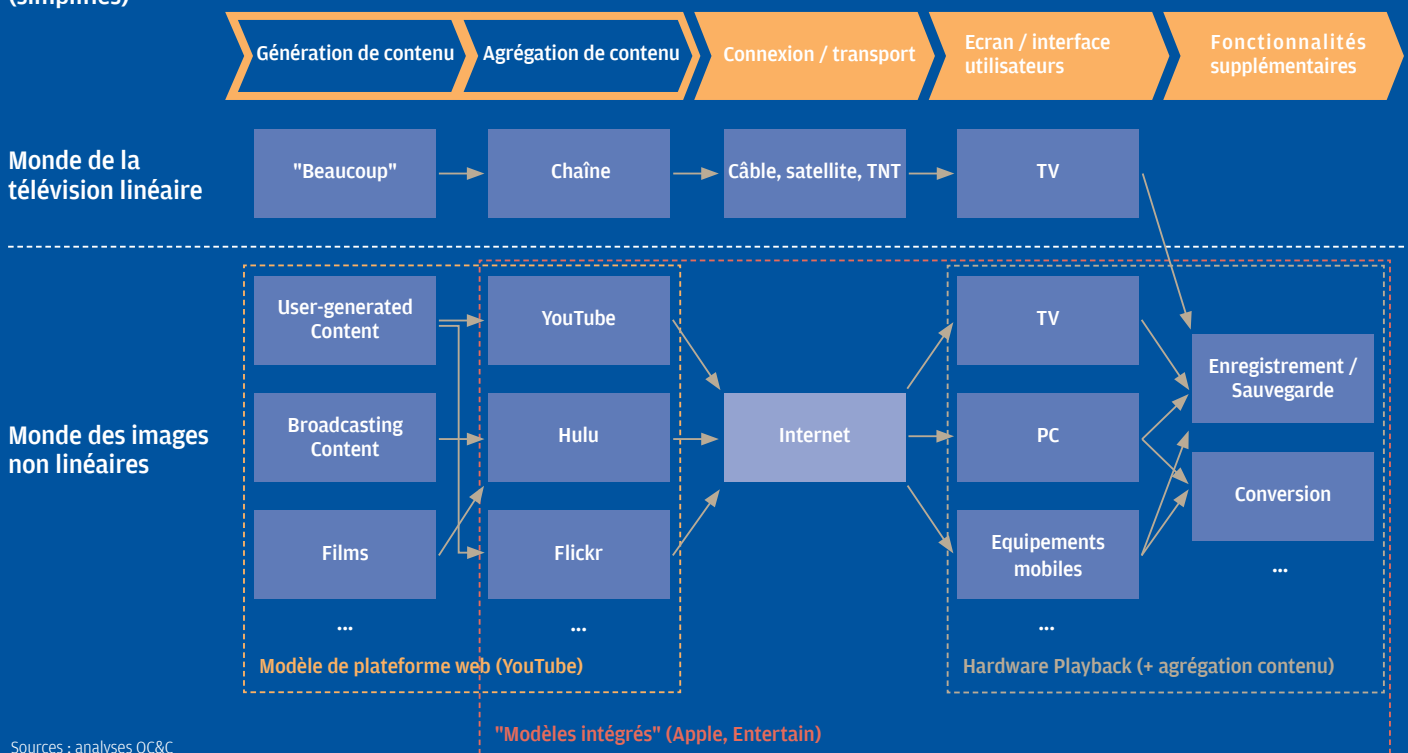
Dans l'ancien monde de la télévision, le monde linéaire, la chaîne de valeur était claire et les programmes étaient indissociables de leur diffuseur et du récepteur de télévision. Le monde non-linéaire voit se développer une multitude de nouveaux acteurs qui ont cassé et recomposé la chaîne existante pour occuper des maillons à différents niveaux.

En plus du contenu traditionnel diffusé en « broadcast », il est désormais aisé de rattraper une émission manquée (« télévision de rattrapage »), de louer un film (« vidéo à la demande »), d'emporter sur son baladeur vidéo un épisode de sa série préférée

(« podcasting ») et bien sûr de partager ses propres créations et de visionner celles générées par les autres utilisateurs ("User Generated Content"). Chacun peut assembler et gérer ses propres programmes grâce aux solutions de recherche (plus ou moins intuitives et exhaustives) et de restitution (en direct ou enregistré pour plus tard). Les chaînes qui composaient des grilles de programmes tendent à perdre leur raison d'être. Elles risquent la désintermédiation, la mise à disposition du contenu se jouant directement entre les créateurs, les plateformes de distribution techniques, les fabricants de matériel et les utilisateurs.

Les modèles traditionnels de création de valeur volent en éclat, créant de multiples points d'entrée pour les nouveaux acteurs. Capturer et retenir les utilisateurs soulève la question de l'offre, mais également de la convivialité et de la simplicité de sa présentation.

Nouveaux modèles de création de valeur (simplifiés)



Sources : analyses OC&C

b. De nouvelles interfaces utilisateurs pour de nouveaux contenus

Présenter au mieux les contenus et y accéder de manière intuitive constitue un des principaux défis du nouveau monde. A quoi ressemblera la page d'accueil des TV ou PC de demain ? Le téléspectateur sera-t-il comme auparavant accueilli par une image animée ? L'écran s'ouvrira-t-il sur une vidéothèque, sur les programmes recommandés par les membres de sa communauté, ou sur la liste des titres des émissions manquées et enregistrées en son absence ? Les logiques d'applications, comme nous les voyons notamment sur les iPhone, présagent-elles le futur ? S'agira-t-il plutôt d'un modèle mixte ?

Quant au contenu lui-même, le champ des possibles est large : les utilisateurs souhaitent-ils accéder à l'Internet traditionnel, par exemple YouTube, sur leur écran de télévision ? Quel rôle jouent les chaînes de télévision traditionnelles face aux chaînes qui enregistrent les programmes selon les préférences de chacun ? Dans quelle mesure peut-on réconcilier simplement le risque de complexité lié à la programmation personnelle avec l'attitude passive qu'adoptent souvent les téléspectateurs devant leur écran ?

Pour gagner les spectateurs, il faudra reproduire les recettes qui ont fait le succès de la télévision - abondance et simplicité - et les enrichir de la personnalisation des programmes avec des interfaces intuitives.

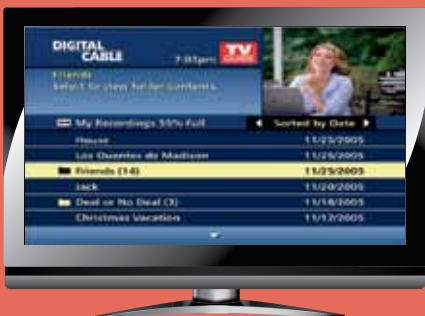
Interface utilisateur : à quoi ressemblera la page d'accueil des postes de TV de demain ? Options pour le futur



La même qu'aujourd'hui ?



Comme je veux : ma vidéothèque personnelle ?



Ce que j'ai raté : mes émissions enregistrées ?



Comme sur un téléphone portable : logique d'applications sur grand écran ?

Interface utilisateur, navigation, convivialité etc. sont des facteurs clefs de succès pour les solutions non-linéaires

c. Des modèles économiques bousculés

La troisième dimension du changement réside dans la mise en place de nouveaux modèles économiques. Jusqu'à maintenant, les chaînes de télévision étaient financées par la publicité ou par abonnement auprès de leurs spectateurs, tout comme le faisaient les diffuseurs (câble ou satellite). Dans le nouveau monde, il est possible de distinguer quatre principaux modèles de financement.

i) Dans le premier modèle, la **publicité** continue de jouer un rôle central, mais des variantes apparaissent : les spots publicitaires classiques ne sont plus uniquement vendus au volume mais aussi à la performance (par exemple au clic). On voit également se développer les chaînes sponsorisées et les inserts dans les programmes.

ii) Le deuxième modèle repose sur le paiement des utilisateurs avec la **facturation** à l'usage, pour chaque téléchargement ou

visualisation de contenu durant une période limitée.

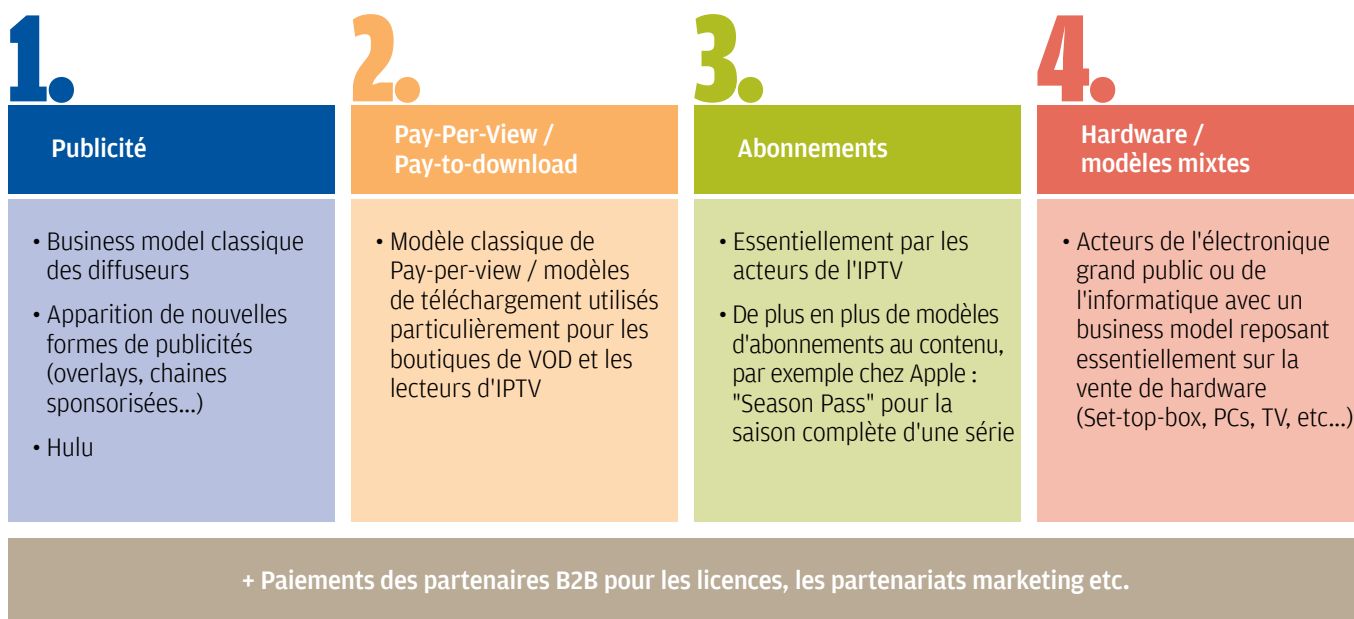
iii) L'**abonnement** constitue la troisième possibilité : pour un prix fixe mensuel, le spectateur obtient le droit d'utiliser l'offre avec ou sans limite de volume.

iv) Le dernier modèle, **mixte**, est adopté par les fabricants de hardware qui ne mettent pas la monétisation du contenu ou de la publicité au premier plan mais qui génèrent leurs profits par la vente d'appareils.

On trouve également des modèles combinant les précédents et/ou les complétant d'accords de partenariats et de licences.

Tous ces modèles vont s'accompagner d'un ciblage sans cesse croissant du spectateur. Ainsi, deux spectateurs qui regardent simultanément le même programme seront exposés à des spots distincts lors d'une même coupure publicitaire. Ceci nécessite des savoir-faire innovants en matière de technologie et de connaissance client qui rebattent les cartes entre annonceurs, agrégateurs de contenus, diffuseurs et agences médias.

Les différents business models



Source : analyse OC&C

STRATÉGIES POSSIBLES POUR S'OCTROYER UNE PLACE DANS LE NOUVEAU MONDE

Avec ou contre les acteurs établis ?

Pour s'octroyer une place dans ce nouveau monde, les acteurs doivent trouver une réponse aux trois questions suivantes : Quelle est la bonne stratégie en termes de plateforme ? Quelle est la bonne stratégie en matière de contenu ? Quel est le bon modèle économique ? Selon l'option choisie,

les positions actuelles seront plus ou moins remises en question, ce qui nécessitera des mesures plus ou moins audacieuses.

Les chaînes de télévision classiques
Ce sont les acteurs dont le modèle économique est le plus menacé. Tout d'abord, ils



perdent peu à peu leur rôle de programmation face aux plateformes vidéo et aux agrégateurs. Par ailleurs, le financement par la publicité est exposé à la capacité de l'utilisateur à la passer (« avance rapide ») voire à la bloquer. De manière générale, les chaînes TV doivent répondre aux questions suivantes : Quels programmes exclusifs pour fidéliser l'audience et/ou conserver l'intérêt pour le direct ? Comment sécuriser et faire évoluer leur modèle économique ?

Les éditeurs / créateurs de contenu

Pour les éditeurs, la priorité est au contenu attractif et monétisable. Quel contenu les spectateurs sont-ils prêts à payer ou à ne manquer sous aucun prétexte ? Comment se distinguer du contenu gratuit disponible sur le net ?

Les distributeurs

Les opérateurs de câble et satellites doivent faire évoluer leur offre et leur modèle de revenus. En 2008 déjà, six gros opérateurs de réseaux câblés américains ont créé la joint-venture Canoe Ventures afin d'offrir plus d'interactivité dans les publicités : la marque SelecTV permet de signaler un contenu interactif au téléspectateur. C'est la même volonté qui préside à l'alliance en avril 2010 entre le géant du satellite DirectTV Group Inc et Dish Network Corp. Toujours aux Etats-Unis, Comcast propose gratuitement sur sa plateforme Internet Fancast un accès à de nombreux contenus à la demande, récents ou d'archives issus des gros networks.

Les nouveaux entrants

La mutation du monde de la télévision ouvre la porte à tous les acteurs des technologies et des médias. La principale problématique pour eux est celle de la relation avec les acteurs établis : coopération ou rivalité ? Partage des revenus ou destruction de valeur ? Ouverture ou exclusivité ? Autant de questions qui peuvent déboucher sur des stratégies gagnantes ou des voies sans issue.



BILAN :

LA TÉLÉ ES

**VIVE LA
TÉLÉ !**

EST MORTE,

Même si le téléspectateur ne se précipite plus dans son salon à une heure précise pour voir son émission préférée, la demande de contenus audiovisuels est loin de s'effondrer. Mais, sous l'effet combiné de la délinéarisation des programmes et de l'émancipation des spectateurs, les règles du jeu ont changé.

Les acteurs établis doivent comprendre la remise en cause des relations au sein de la chaîne de valeur et dans la mesure du possible, accroître leur contrôle des spectateurs face à de nouveaux entrants qui revendiquent eux aussi leur part d'audience.

Bureaux

Boston

T +1 617 896 9900

Düsseldorf

T +49 211 86070

Hamburg

T +49 40 4017 560

Hong Kong

T +852 2201 1700

London

T +44 20 7010 8000

Mumbai

T +91 22 6619 1166

New Delhi

T +91 11 4051 6666

New York

T +1 212 803 72 80

Paris

T +33 1 58 56 18 00

Rotterdam

T +31 10 217 5555

Shanghai

T +86 21 6115 0310

www.occstrategy.com

Partners du bureau de Paris

Julia Amsellem
Laurent Billès-Garabédian
Serge Blanchard
Bruno Bousquié
Jean-Michel Cagin
François Chaillou
Guy-Noël Chatelin
Daniel Dannenberg
Jean-Daniel Pick
Philippe Pruneau
Michel Sasportes

Pour plus d'informations contacter

Jean-Michel Cagin

T +33 1 58 56 18 43

jeanmichelcagin@occstrategy.fr

Michel Sasportes

T +33 1 58 56 18 84

michelsasportes@occstrategy.fr