8èmes Assises de la Convergence des Médias

COLLOQUE

Sous la présidence de **Patrice Martin-Lalande,**
député de Loir-et-Cher, coprésident du groupe d'études sur l'internet, rapporteur de la commission des affaires étrangères pour le budget de l'audiovisuel extérieur.

"AUDIOVISUEL FRANÇAIS : le rebond ?"

SYNTHÈSE
Auteur : Nicolas Brizé

Mercredi 17 décembre 2014
de 9h00 à 13h00
Maison de la Chimie
28, rue Saint-Dominique
75007 Paris

Édito

Audiovisuel : le rebond numérique ?

Des Etats-Unis arrivent non seulement une nouvelle vague d'acteurs de l'Internet qui tentent de prendre pied sur le marché européen mais aussi des tendances encourageantes : les nouveaux services vidéo à la demande contribuent à une croissance du marché, alimentent un nouvel âge d'or de la production de programmes et, probablement, contribuent à limiter le piratage.

Le contraste est saisissant avec la déflation qui règne sur le secteur de l'audiovisuel en Europe de l'Ouest en général et en France en particulier : marasme des chaînes de télévision, qui pèse sur leurs investissements en production ; atomisation des services de VOD ; limites du modèle de la télévision de rattrapage etc.

Pourtant, un rebond numérique semble possible :

- à l'incertitude sur l'évolution des recettes du secteur doivent répondre des gains de productivité permettant de diminuer les charges : montée en puissance du cloud, virtualisation des box, ou encore post-production en ligne en sont des exemples. Nous sommes ainsi entrés dans une ère où l'excellence technologique devient un atout clé de l'économie de l'audiovisuel.
- « Analog dimes & Digital cents » : c'est ainsi qu'on décrit dans le domaine de la presse la déperdition de recettes à usage contant induit par le transfert des usages vers le numérique. Les tarifs des services de vidéo à la demande par abonnement ou le nombre limité d'écrans publicitaires associés à la télévision de rattrapage pourraient indiquer un scénario comparable pour le marché de la vidéo. Revoir l'équilibre entre services payants et gratuits, développer un marché de l'abonnement individuel, mettre la publicité TV aux standards du Web sont autant de pistes pour mieux valoriser la consommation à la demande.
- Enfin, la production doit à la fois restaurer sa compétitivité et investir de nouveaux formats. Alors que l'on constate une vague inédite de concentration et d'intégration dans le reste du monde comme en Europe, trois chantiers s'ouvrent : l'internationalisation accrue de la production, la baisse des charges et le développement des formats courts.

Ces trois thèmes structurent la 8ème édition des Assises de la Convergence des Médias, consacrée cette année à « l'Audiovisuel français : le rebond numérique ? ».

Gilles Fontaine
Directeur général adjoint
IDATE

THE CLOUD, REVOLUTIONIZED
Avec des atouts inégalés combinant un réseau global et une expertise dans les services managés, Global Cloud Xchange est un leader technologique positionné stratégiquement au cœur des infrastructures indispensables aux Clouds de demain.
WWW.GLOBALCLOUDXCHANGE.COM
#GLOBALCLOUDX
GLOBAL CLOUD XCHANGE
A RELIANCE COMPANY

INSTITUT
Mines-Télécom

Organisme de recherche, source d'innovation

La réponse aux enjeux stratégiques et aux attentes des acteurs économiques

- Numérique
- Énergie
- Matériaux avancés
- Environnement et ressources naturelles
- Économie, entreprise et Société
- Santé
- Transports durables

- **4 800** salariés
- **12 500** étudiants dont **1 725** doctorants
- Plus de **120 M€** de ressources contractuelles issues de la recherche
- **100** créations d'entreprises par an dans les incubateurs des écoles

mines.telecom @Mines_Telecom

www.mines-telecom.fr

implica - Février 2014

Mines Albi-Carmaux - Mines Alès - Mines Douai - Mines Nantes - Mines ParisTech - Mines Saint-Etienne
Télécom Bretagne - Télécom ParisTech - Télécom SudParis - Télécom Ecole de Management
Télécom Lille - Eurecom

149

heures de vidéo
regardées par an

39

sites internet masculins
dans ses favoris

59

minutes d'écoute radio
en dehors de chez soi
chaque jour

LA CONNAISSANCE DE TOUS LES COMPORTEMENTS MÉDIAS ET MULTIMÉDIAS

Pour tout renseignement :
www.mediametrie.fr

Mediametrie

Programme

Animation : Julien ALLIOT, *journaliste, Télécâble Sat Hebdo*

8h00 - 9h00 : Petit déjeuner/networking offert par : GLOBAL CLOUD XCHANGE A RELIANCE COMPANY

9h00 - Accueil

Patrice MARTIN-LALANDE, *député de Loir-et-Cher, coprésident du groupe d'études sur l'internet, rapporteur de la commission des affaires étrangères pour le budget de l'audiovisuel extérieur.*

9h10 - « Les impacts de la transformation numérique sur les industries audiovisuelles »

Hervé MATHE, *Professeur à l'ESSEC, président d'ISIS - the Institute for Strategic Innovation & Services.*

9h25 - « La position de la France dans une compétition mondialisée »

Gilles FONTAINE, *directeur général adjoint, IDATE*

9h40 - Table ronde 1 : « Des technologies pour faire mieux, plus vite et moins cher »

Introduction et modération : Julien ALLIOT, *journaliste, Télécâble Sat Hebdo*

- Stéphane DUBOC, *responsable TV et médias, Ericsson*
- Francis JUTAND, *directeur scientifique, Institut Mines Télécoms*
- Didier RENARD, *président directeur général, Cloudwatt*
- Eric WALTER, *secrétaire général, Hadopi*

Droit à l'image : nous informons les participants de ce colloque, qu'ils sont susceptibles d'être photographiés ou filmés. Merci de bien vouloir prendre contact avec les organisateurs, si vous vous opposez à l'utilisation de votre image.

10h45 - Table ronde 2 : « Nouveaux services : croissance ou cannibalisation du marché ?»

Introduction et modération : Florence LE BORGNE, *responsable practice tv et contenus numériques, IDATE*

Intervenants pressentis :

- Emmanuel GABLA, *conseiller, CSA*
- Agnès LANOË, *directrice de la prospective et de la stratégie, ARTE France*
- Serge LAROYE, *directeur des contenus, Orange*
- Raphaël PORTE, *fondateur et président, TeVolution*

11h45 - « Quelles ambitions pour l'industrie audiovisuelle française et européenne sur le marché mondial ? »

Christophe TARDIEU, *directeur général délégué, Centre National du Cinéma et de l'Image Animée*

11h55 - Table ronde 3 : « Réinventer l'économie de la production ? »

Introduction et modération : Jean SPIRI, *consultant*

- Thierry CAMMAS, *président-gérant, MTV/Viacom International Media Networks France*
- Emmanuel CHAIN, *directeur, Elephant & Cie*
- Laurence FRANCESCHINI, *directrice générale, direction générale des médias et des industries culturelles - Ministère de la Culture et de la Communication*
- Catherine MORIN-DESAILLY, *présidente de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication, sénatrice de la Seine-Maritime*

12h55 Clôture

Avertissement : Copyright

Tous les textes, images, éléments graphiques, et leur disposition sur le présent document sont couverts par le droit d'auteur et autres protections applicables en matière de propriété intellectuelle ou de concurrence déloyale.

Ces objets ne peuvent pas être copiés à des fins commerciales ou de diffusion, ni être modifiés ou utilisés sans l'autorisation de Aromates.

L'utilisateur de cette synthèse, s'engage à n'en révéler aucune partie et à n'en faire aucun autre usage contraire aux pratiques honnêtes en matière commerciale.

Aromates
169, RUE D'AGUESSEAU
92100 BOULOGNE-BILLANCOURT - FRANCE
Aromates 2015 ©. Tous droits réservés.

Sommaire détaillé

1. **Ouverture**
   Patrice MARTIN-LALANDE, député de Loir-et-Cher, coprésident du groupe d'études sur l'internet, rapporteur de la commission des affaires étrangères pour le budget de l'audiovisuel extérieur
2. **Les impacts de la transformation numérique sur les industries audiovisuelles**
   Hervé MATHE, professeur à l'ESSEC, président d'ISIS (Institute for strategic innovation & services)
   - **2.1. Du client aux bénéficiaires**
   - **2.2. L'impact de l'automatisation sur l'emploi**
   - **2.3. Une transformation sociétale et économique**
   - **2.4. L'expérience client se mondialise dans l'audiovisuel**
3. **La position de la France dans une compétition mondialisée**
   Gilles FONTAINE, directeur général adjoint – IDATE
   - **3.1. Plus de concurrence et d'internationalisation**
   - **3.2. Qui sera le moteur de l'internationalisation ?**
   - **3.3. Des mouvements structurels**
4. Table ronde 1 : **Des technologies pour faire mieux, plus vite et moins cher**
   Modération : *Julien ALLIOT, journaliste, Télécâble Sat Hebdo*
   - **4.1. Infrastructure : à chacun son métier**
     Didier RENARD, président, Cloudwatt
     - **4.1.1.** Un métier d'économie d'échelle
     - **4.1.2.** Le paiement à l'usage
   - **4.2. Des écosystèmes complets**
     Stéphane DUBOC, responsable TV et média, Ericsson
     - **4.2.1.** Donner de l'intelligence aux infrastructures
     - **4.2.2.** Ultra Haute Définition : l'expérience utilisateur
     - **4.2.3.** Les cycles d'investissement
     - **4.2.4.** L'écosystème HEVC / 4K
   - **4.3. Vers plus d'efficacité spectrale**
     Gilles BRÉGANT, directeur général, ANFR
     - **4.3.1.** Fréquences : une régulation différenciée
     - **4.3.2.** La bande 700 MHz bientôt aux opérateurs mobiles
     - **4.3.3.** L'évolution des normes : DVB-T2 et HEVC
     - **4.3.4.** L'impact sur les prix de diffusion
     - **4.3.5.** L'impact sur l'offre de télévision
   - **4.4. Des solutions adaptées aux usages**
     - **4.4.1.** Broadcast pour les programmes très regardés
     - **4.4.2.** 4G / 5G pour les usages à la demande et multi-écrans
     - **4.4.3.** Les téléviseurs compatibles câble

4.5. Les leçons du piratage

Eric WALTER, secrétaire général, Hadopi

4.5.1. La société de la création

4.5.2. La plateforme pirate est multimédia

4.6. Discussion

4.6.1. La monétisation, vecteur anti-piratage

4.6.2. Faut-il réguler les bandes de plein droit ?

4.6.3. La neutralité du Net

4.6.4. Vers un avènement du modèle *à la demande* ?

5. Table ronde 2 : **Nouveaux services : croissance ou cannibalisation du marché ?**

5.1. Chiffres clés et modération

Florence LE BORGNE, responsable practice tv et contenus numériques, IDATE

5.2. Une offre TV accessible à tous

Raphaël PORTE, fondateur et président, TeVolution

5.2.1. Le multitasking

5.2.2. Un téléviseur adapté aux enfants

5.2.3. Un décodeur mobile

5.2.4. La TV linéaire ne sera pas morte en 2030

5.3. D'ARTE VOD à la médiathèque numérique

Agnès LANOË, directrice de la prospective et de la stratégie, Arte France

5.3.1. Le modèle allemand

5.3.2. La diffusion à l'antenne est décisive

5.3.3. ARTE VOD, un modèle qui s'affine

5.3.4. Un modèle vertueux

5.4. Les réponses d'Orange

Serge LAROYE, directeur des contenus, Orange

5.4.1. Le marché et les usages

5.4.2. L'expérience client

5.4.3. Investir dans les contenus

5.4.4. Oui à la distribution de Netflix

5.4.5. La vidéo à l'acte

5.4.6. L'abonnement à la demande

5.4.7. Quatre points de vigilance

5.5. Réformer le système de financement de la création

Emmanuel GABLA, conseiller, CSA

5.5.1. Préserver notre modèle de financement de la création

5.5.2. Révision de la directive « SMA »

5.5.3. Une concurrence internationale

5.5.4. TV de rattrapage : un « non-modèle » économique

5.5.5. Réflexion sur l'asymétrie réglementaire

5.6. Discussion

5.6.1. La chronologie des médias

5.6.1.1. VOD à l'acte : exclusivités temporaires et augmentation des prix

5.6.1.2. Harmoniser le gratuit et le payant au niveau européen

5.6.1.3. Auto-régulation : pousser l'offre légale

5.6.1.4. Favoriser les nouveaux services

5.6.2. L'évolution du droit d'auteur en Europe

6. Quelles ambitions pour l'industrie audiovisuelle française et européenne sur le marché mondial ? »

Christophe TARDIEU, directeur général délégué, Centre National du Cinéma et de l'Image Animée

6.1. Trois points clés

6.2. Programmes audiovisuels : hausse des ventes à l'étranger

6.3. Cinéma : tassement des films français à l'exportation

6.4. Un plan export en 2015

6.5. De nouveaux crédits d'impôt

6.6. Validation du crédit d'impôt jeu vidéo par la Commission Européenne

6.7. Défendre notre modèle de financement de la création

7. Table ronde 3 : **Réinventer l'économie de la production ?**

7.1. Modération et introduction : un modèle ouvert

Jean SPIRI, ancien conseiller du président du CSA, consultant indépendant

7.2. Producteurs indépendants/ diffuseurs : l'approche partenariale

Emmanuel CHAIN, directeur, Éléphant & Cie

7.2.1. Le renouveau de la fiction TV française

7.2.2. Les partenaires diffuseurs ont des ressources

7.2.3. Un défi économique et international

7.2.4. Le soutien des diffuseurs

7.2.5. Oser les formats nouveaux sur les chaînes privées

7.3. Repenser le modèle des chaînes payantes

Gérald-Brice VIRET, président du Pôle Télévision de Lagardère Active, président de l'ACCeS (Association des Chaînes Conventionnées Editrices de Services)

7.3.1. Les modalités du partenariat producteur / diffuseur

7.3.2. Les chaînes payantes repensent leur modèle

7.4. De nouveaux droits cédés aux diffuseurs

7.5. Studios américains : un modèle numérico-compatible

Thierry CAMMAS, président-gérant, MTV/Viacom International Media Networks France

7.5.1. Le temps analogique : dimension et échelle

7.5.2. Le modèle français : rareté et exception

7.5.3. Le temps numérique

7.5.4. Comment réinventer la production française ?

7.6. Discussion

7.6.1. La structuration du marché

7.6.1.1. Du linéaire au non-linéaire

7.6.1.2. Valorisation : le rôle clé du distributeur

7.6.1.3. Un modèle mixte producteurs / diffuseurs

7.6.2. Investir dans la création

7.6.2.1. L'investissement dans le développement

7.6.2.2. Des *screenings* en Europe ?

7.6.2.3. Le *showrunner* à la française

8. Conclusion du colloque

Catherine MORIN-DESAILLY, présidente de la Commission de la Culture, de l'Education et de la Communication, sénatrice de la Seine-Maritime,

8.1. Promouvoir les talents français

8.2. L'écosystème de la création

8.3. La production au cœur des futurs objectifs de France Télévision

8.4. Favoriser la constitution de grands groupes médias français

8.5. Des parts de coproduction aux diffuseurs

8.6. Les défis français et européens

_ **Jacques MARCEAU, président d'Aromates :** *«* Audiovisuel français : le rebond ? » Voilà un titre plein d'espoir, qui tranche avec la morosité dans laquelle baigne le secteur de l'audiovisuel en Europe de l'Ouest en général, et en France en particulier. Pour nous, auteurs de ce programme, cette question ne s'inscrit pas dans la « dialectique de l'incantation » à laquelle se résume aujourd'hui nombre de discours politiques. Car vraiment, les bouleversements technologiques et les nouveaux usages qu'ils entraînent recèlent de nombreuses opportunités pour nos industries de l'audiovisuel qui sont autant de raisons d'espérer un rebond.

Je laisse la parole à Patrice Martin-Lalande, que je remercie à nouveau pour sa présence, son implication et sa fidélité. Je vous souhaite, au nom de mon équipe et au nom de l'IDATE, une bonne et fructueuse matinée.

1. Ouverture

Patrice MARTIN-LALANDE, député de Loir-et-Cher, coprésident du groupe d'études sur l'internet, rapporteur de la commission des affaires étrangères pour le budget de l'audiovisuel extérieur.

Ce thème du « rebond » des médias est d'actualité parlementaire puisque l'Assemblée Nationale examinera cet après-midi une proposition de loi « *portant diverses dispositions tendant à la modernisation du secteur de la presse* ». L'exposé des motifs est introduit de la façon suivante :

> « *La presse est aujourd'hui confrontée non pas à une crise conjoncturelle mais à une mutation structurelle d'ensemble de la filière. Le passage à l'ère numérique modifie les modèles économiques des titres de presse mais aussi, et surtout, les usages des lecteurs de la presse. Elle accélère le rythme de diffusion de l'information, y compris à l'échelle internationale, interroge les modes de lecture entre les formats papier et le numérique, et renouvelle les missions et les modalités d'actions des journalistes.* »

Qu'il s'agisse de la télévision, de la radio ou de la presse, la problématique est largement la même : comment les médias traditionnels doivent-ils se réinventer pour faire de leur convergence induite par le numérique non pas une contrainte subie mais au contraire, une ressource et une chance pour rebondir ?

La convergence des médias résulte de la convergence numérique qui est la convergence de l'informatique, de la téléphonie et de l'audiovisuel permise par la présentation des informations sous la forme de nombres.

La convergence numérique est tous azimuts puisqu'elle recouvre tout à la fois la convergence des réseaux, des services, des applications et des offres commerciales et celle des terminaux.

La convergence numérique sous-tend une véritable révolution technique, économique, fonctionnelle et réglementaire des médias :

- **Elle se traduit par le développement d'appareils multifonctions**, par davantage de relations et d'échanges entre chacun d'eux pour passer d'éléments spécialisés et différenciés à un ensemble homogène numérique ;

- **Elle abolit toutes les parois autrefois étanches** qui existaient entre les techniques, les disciplines, les secteurs d'activités étrangers les uns aux autres. Disparaissent ainsi les segments de marchés différenciés traditionnels entre marché industriel, marché professionnel et marché privé ;

- **Elle bénéficie à l'usager-consommateur-lecteur-auditeur-téléspectateur** par la réduction des coûts et le développement des services qu'elle permet.

Dans ce contexte de révolution des médias, les médias traditionnels hexagonaux doivent donc impérativement réussir la transition du PAF (paysage audiovisuel français) vers le PIF (paysage internet français). Comment ? Nos 3 tables rondes vont tenter d'y répondre. La première traitera des technologies « *pour faire mieux, plus vite et moins cher* » ; la deuxième des services – « *croissance ou cannibalisation du marché ?* » ; la troisième de l'économie de la production et des conditions de sa réinvention.

Nos échanges s'effectueront sous l'éclairage de plusieurs experts de la révolution numérique des médias : Hervé Mathe, professeur à l'ESSEC, traitera des impacts de la transformation numérique sur les industries audiovisuelles ; Gilles Fontaine, directeur général adjoint de l'IDATE, traitera de la position de la France dans la compétition mondialisée ; Christophe Tardieu, directeur général délégué du CNC, traitera des

ambitions que peut nourrir l'industrie audiovisuelle française et européenne sur le marché mondial. Plusieurs moments d'échanges avec la salle, que je souhaite féconds, sont aussi prévus.

J'appelle de mes vœux que notre audiovisuel hexagonal sache innover pour faire doublement mentir Napoléon Bonaparte qui disait : « *Dans les révolutions, il y a deux sortes de gens : ceux qui les font et ceux qui en profitent* ». En France, tâchons de faire, et de profiter de la révolution numérique des médias !

Vous excuserez mon absence pendant une heure puisque je dois aller plaider, devant la Mission France Très Haut Débit le projet de déploiement de la fibre en Loir-et-Cher, un objectif de 130 millions € d'investissements sur 5 ans, et la perspective d'une subvention de l'État de 40 millions €. Le rebond, lui aussi, a besoin de tuyaux et de consommateurs numériques.

2. Les impacts de la transformation numérique sur les industries audiovisuelles

Hervé MATHE, p*rofesseur à l'ESSEC, président d'ISIS (Institute for strategic innovation & services)*

2.1 Du client aux bénéficiaires

Toutes les avancées technologiques génèrent une profusion d'informations. L'ESSEC va ouvrir un master Big Data à Paris et Singapour. Comme pour beaucoup d'autres institutions, la gestion effective de cette profusion est un enjeu fantastique. Certains acteurs seront plus efficaces que d'autres. Les nouveaux outils doivent être maîtrisés, en particulier l'aide à la prise de décision, à tous les niveaux. Nos smartphones, devenus indispensables à nos vies en quelques années, seront un vecteur essentiel. Ils nous diront où acheter notre pain, comment se loger, etc. La différence entre les hommes et les fourmis, c'est qu'elles ont inventé internet bien avant nous. Nous allons vers le fonctionnement de la fourmilière, cette capacité à être entièrement connectés et coordonnés les uns aux autres.

Pour la société, c'est un bouleversement. L'explosion des réseaux sociaux ne connaît plus de limites. Quantités d'autres applications viennent s'y greffer, générant de nouvelles interactions, entre les personnes, entre les personnes et leur travail, avec leurs amis, leurs tribus… Parfois, il arrive qu'elles soient induites par la mise en place d'outils dont on ne sait pas ce qu'ils vont produire. Un niveau d'incertitudes plutôt positives, sources de belles opportunités.

Pour l'entreprise, c'est une opportunité pour réécrire le scénario des rapports aux bénéficiaires de son offre. Le bénéficiaire profite, à la différence du client qui paie. Beaucoup de choses ne sont pas payées par ceux qui en bénéficient immédiatement. C'est pourquoi toute approche de la valeur fournie au marché doit prendre en compte trois niveaux :

- Le bénéficiaire ;
- Le client qui paie ;
- Le(s) prescripteur(s) nombreux aujourd'hui sur les réseaux sociaux.

Ces opportunités permettent de redéfinir de nombreuses fonctions d'interface qui n'existaient pas. Au-delà, l'automatisation de la production industrielle et des services génère des accroissements de productivité considérables, une fiabilité à la fois de la production industrielle et administrative, et surtout une maximisation de la valeur perçue par le client final. Très souvent, celui-ci est beaucoup mieux servi. Paradoxalement, il est perçu de manière beaucoup plus humaine par des systèmes automatisés que par des systèmes humains.

70 millions de *followers* pour LVMH, 56 millions pour Kering, 50 millions chez Danone, 26 millions chez Pernod Ricard… Au travers de ces réseaux sociaux, il y a l'expression de notre contentement et de notre mécontentement. Pour faire une réclamation, on ne s'adresse plus au service client, on passe par les réseaux sociaux. Si l'entreprise ne prend pas en compte ce changement, elle perd le contact avec son marché. L'interaction permanente d'une marque avec son marché, d'une entreprise avec ses bénéficiaires, se rétablit par les réseaux sociaux.

2.2 L'impact de l'automatisation sur l'emploi

En France, 140 milliards € de gains de productivité sont liés à l'automatisation d'ici 2025 (d'après Roland Berger) au prix de 3 millions d'emplois supprimés, et j'ajoute, qu'il faut supprimer. Le taux de robotisation

dans les entreprises françaises est très faible par rapport au leader coréen (3 fois supérieur) ou allemand (2 fois supérieur). Les pays qui préservent de l'activité industrielle soignent leur productivité en s'équipant massivement de solutions automatisées.

Aujourd'hui, en Europe ou dans les pays développés de l'OCDE, on se demande s'il y a encore de la place pour « l'emploi routinier », celui que l'on apprend et que l'on reproduit régulièrement dans un cadre d'organisation donné. Dès lors que l'automatisation et autres ont pris sa place, l'homme est destiné à créer, à expérimenter, à se remettre en cause, à changer les choses. Désormais, pour préserver une valeur d'emploi, il faut prendre des risques, se mettre en situation d'entreprendre, en permanence, dans toutes les actions de sa vie professionnelle. Un vrai défi auquel nous sommes plus ou moins bien préparés, culturellement et par les systèmes d'information.

Pourquoi l'accroissement de productivité amène-t-il naturellement à une suppression d'emplois ? Regardons l'internet des objets. Il envahit l'usine, la maison, le commerce et même l'agriculture.

- **Le tracteur intelligent et connecté :** Un jour, le tracteur doit devenir intelligent, avec ordinateur embarqué et GPS pour régler la consommation d'énergie et assurer l'interconnexion directe avec la base. Ce produit intelligent et connecté est déjà un produit du passé. Il doit aller vers le « système produit », c'est-à-dire connecté avec le système de gestion spécifique de la ferme qui va organiser l'utilisation optimisée de cet outil. Celui-ci prend racine dans un « système de système » qui va organiser la gestion optimisée du temps, de l'irrigation, de la distribution des engrais et semences, etc. *In fine*, le tracteur ne va fonctionner qu'à partir des indications de l'ordinateur relatives aux données mises à jour de la météo, des ressources, etc. Plus qu'une voiture sans chauffeur, qui doit faire face aux barrières réglementaires, le tracteur entièrement automatisé peut fonctionner tout seul dans une exploitation fermée. L'agriculteur, capable de maîtriser cet ensemble de systèmes, devient un ingénieur de très haut niveau. Tout seul, il est capable de gérer 2 000 hectares, et non plus seulement 100 hectares comme avant. En devenant le patron de cet ensemble, il relève le défi de s'adapter à cette nouvelle réalité.

2.3 Une transformation sociétale et économique

Le numérique transforme absolument tous les secteurs d'activité. Il rompt les barrières traditionnelles. La liste est longue :

- **Mobilité et transports**. Internet a rendu possible l'émergence de l'économie moderne du partage. Issue des pays les plus pauvres, elle réapparaît dans nos sociétés modernes et riches. Pour le logement, **Airbnb** et tous ceux qui suivent apportent des solutions à l'itinérance. Pendant deux ans, il est possible de se loger à Londres en décidant tous les dimanches sur Airbnb où l'on dormira le lundi soir. Dans le covoiturage, **BlaBlaCar** ou **Uber** font émerger tout un secteur d'activités rendues possibles par internet. L'automobile est pilotable par le smartphone. Dans le ferroviaire, le train doit offrir plus : accès au Web, e-achats dans le train, visioconférence,… sinon quel intérêt de prendre le train alors que c'est beaucoup moins cher par covoiturage ? Se pose évidemment la question du modèle économique pour le financer ;

- **Finance**. **Capital Markets** propose depuis 2011 une gestion de portefeuille fondée sur **Twitter**. A partir de 9 millions d'avis sur Twitter, les achats et les ventes d'actions se font sur l'avis général satellisé par Twitter. A priori, ça marche ;

- **Santé**. Au sortir du lit, vous marchez sur le **Magic Carpet**, les données sont transmises à votre médecin traitant qui peut envoyer immédiatement des indications en matière d'alimentation, d'exercice ou de traitement médical. La technologie permet d'avoir cette réactivité en temps réel. Là aussi se pose la question du financement de la médecine.

Les exemples sont légions. Le numérique dans l'entreprise révolutionne l'expérience client, il réécrit les processus opérationnels, restructure le modèle économique. Rien n'échappe au numérique : les rapports de l'homme au travail, l'apprentissage, le rapport aux politiques,… sont totalement remodelés. Le numérique embrasse l'avènement d'une économie de l'expérience, voire de la transformation qui change diamétralement les choses. Internet et l'amour. Internet et Dieu. L'église de Google, créée par des adorateurs de Google, vous démontre par 9 preuves que dans l'histoire de l'humanité, il n'y a jamais rien eu de plus tangible que Google pour se rapporter à Dieu. Omniscient, omniprésent, virtuellement immortel, il offre une vie après la mort (conservation des données post-mortem), etc. Le Pape François a récemment

parlé de Google comme d'un cadeau de Dieu. Se multiplient les parallèles entre internet et le divin.

2.4 L'expérience client se mondialise dans l'audiovisuel

Il s'agit donc d'inscrire l'activité humaine, y compris l'audiovisuel, dans le cadre d'un nouveau paradigme économique qui nous amène de l'économie du tangible, vers une économie de l'expérience et de la transformation. Fournir un service n'est plus suffisant et ne correspond plus aux attentes des marchés. Il faut produire une expérience mémorable, ce qui est finalement la base de l'activité audiovisuelle. Cela ne concerne pas seulement l'acte de consommation de l'audiovisuel. L'expérience se situe aussi dans l'acquisition de la relation. Et celle-ci passe notamment par la distribution.

Le numérique doit se traduire par des opportunités de croissance importantes dans l'audiovisuel. Les avancées technologiques autorisent déjà l'émergence d'une offre massive. La liberté de communication, le pluralisme et la dignité doivent continuer à se frayer un chemin dans cet univers globalisé, concentré, intégré, avec des opérateurs particulièrement puissants qui se disputent chaque maillon de la chaîne de valeur. **YouTube**, né du numérique, attire chaque mois 1 milliard de visiteurs, qui regardent 6 milliards d'heures de vidéo.

- Cisco projette que le trafic internet généré par la vidéo comptera pour 80% de tout le trafic mondial en 2018. La vidéo compte déjà pour 66% en 2014.

Des acteurs multicanaux émergent. Avec une vitesse remarquable, ils finissent par contrôler une activité considérable. Le très jeune **Maker Studios** contrôle ainsi 55 000 canaux de distribution des produits audiovisuels. Il se concentre sur le créneau des 13-34 ans, là où se joue la partie. 55% des clients sont en dehors des États-Unis. De grands médias comme Disney essaient de réagir. Le rachat de Maker Studios par Disney pourrait aller jusqu'à 1 milliard $.

Les acteurs des médias doivent diversifier leur plateforme. 80 à 90% de la circulation se fait sur YouTube. C'est un risque.

Il faut se développer mondialement, un problème pour les acteurs audiovisuels qui veulent conserver une forte position nationale. La langue devient un enjeu fort. Plus que toute autre, les activités audiovisuelles sont globalisées. Chacun peut avoir son angle d'attaque, créer sa différence, en s'adressant à un marché globalisé.

Il faut stimuler la création aussi. Cela suppose de revoir les contenus, en engageant le spectateur de façon à ce qu'il devienne un acteur permanent de l'audiovisuel. Le spectateur veut participer, et non plus seulement se contenter de regarder. Pour cela, il faut réinventer les moyens participatifs, avant, pendant et après. Le spectateur veut être directement impliqué dans ce qui se passe.

Enfin, il faut bien sûr monétiser cette activité.

3. La position de la France dans une compétition mondialisée

Gilles FONTAINE, *directeur général adjoint – IDATE*

Il y a 3 ans, j'aurais décrit un marché et une industrie française caractérisés avant tout par certains degrés de contrôle de son marché intérieur, c'est-à-dire des chaînes TV relativement fortes, protégées par un système d'oligopole caractérisé en France par le poids de la TNT ; une solidarité, si ce n'est consentie, en tous cas obligée par la réglementation entre ces chaînes TV et un tissu de production ; une croissance globale du marché, le tout alimentant un cercle vertueux que l'on pouvait mesurer à la fois par la croissance régulière des volumes de production et des investissements, et puis de bonnes performances sur le marché international dans certains sous-secteurs. La France est le 2ème exportateur de films et le 3ème exportateur de films d'animation derrière les Etats-Unis et le Japon. Donc un cercle assez vertueux caractérisé par une position forte des industriels français sur le marché intérieur.

3.1 Plus de concurrence et d'internationalisation

C'est encore largement la situation aujourd'hui. La France a des atouts forts. Mais on peut s'inquiéter de signaux indiquant que le système est peut-être en train de se gripper.

- Le marché final qui alimente, via les chaînes à péage et la publicité, à la fois le modèle économique

des chaînes TV et la production, est en stagnation dans le meilleur des cas en France et en Europe de l'Ouest. Les flux financiers qui alimentent aujourd'hui les acteurs audiovisuels semblent fragilisés. Cela s'explique évidemment par des raisons conjoncturelles – dans la morosité économique ambiante, la publicité stagne et la pression sur les dépenses des consommateurs –, mais surtout par un marché qui devient de plus en plus concurrentiel. De nouvelles offres arrivent, la publicité sur internet et les offres *low cost* sur le marché du péage.

- Il y a aussi des facteurs d'internationalisation, ne serait-ce que pour des raisons techniques. Les nouveaux services distribués sur internet font disparaître du marché français des moyens en termes d'organisation ou de protection du marché national. La distribution technique permet de s'affranchir dans une certaine mesure des goulets d'étranglement des réseaux purement locaux, parce que l'application du cadre réglementaire est plus délicate, et que des entreprises majoritairement issues des Etats-Unis ambitionnent une présence mondiale.

Donc plus de concurrence, plus d'internationalisation, avec nécessairement des effets d'échelle au profit de ces grands concurrents. Dès lors qu'il y a de plus en plus de concurrence sur le marché français, les différents acteurs audiovisuels doivent s'interroger sur leur capacité à élargir la zone d'influence et d'activité à l'extérieur du marché français. Ce qui était une force – ce contrôle et cet appui très important sur le marché national – ne doit pas devenir une faiblesse pour aller intervenir à l'international. Il y a donc un impératif d'internationalisation des activités des grands acteurs présents sur le marché français.

3.2 Qui sera le moteur de l'internationalisation ?

Les stratégies sont très diverses. Elles rompent la solidarité plus ou moins obligée qui existait entre les chaînes TV et les sociétés de production. Derrière les négociations en cours entre producteurs et diffuseurs, notamment sur la répartition des parts de coproduction, la vraie question est plutôt : qui va être le moteur en matière d'internationalisation de l'audiovisuel français ?

1. **Les chaînes TV.** C'est le premier modèle. Les champions de l'internationalisation seront les chaînes TV. Pour se développer à l'étranger, elles doivent avoir le contrôle général sur les droits, être plus présentes en production, ce qui conduit les chaînes TV à devenir les têtes de pont du modèle d'exportation en revendiquant le contrôle des droits.

2. **Les sociétés de production.** Le deuxième modèle d'exportation est basé sur les programmes. Les services resteront nationaux en Europe, là où l'on peut jouer la carte de l'exportation. C'est aux producteurs d'aller à l'export, en gardant le contrôle des droits, en réalisant des coproductions internationales et en distribuant.

Le modèle n'est pas univoque. Il repose sur la vision stratégique des chaînes TV. Etre avant tout présente sur leur marché national ou s'inscrire dans une dynamique d'internationalisation. Les réponses varient. Certaines font le choix de se développer, de s'implanter et de se diversifier sur leur marché national sans avoir vocation à entraîner l'industrie française à l'export. D'autres se développent à l'international.

3.3 Des mouvements structurels

Au regard des mouvements qui sont intervenus à l'étranger en 2014, on est frappé par l'effervescence des mouvements structurels autour de cette question de l'internationalisation de la diffusion et de la production. Sous plusieurs formes :

- Le rachat par la chaîne privée ITV du producteur nord-américain Leftfield ;

- Sky Europe : la consolidation des participations du groupe Murdoch dans la TV à péage en Europe vise à regrouper et réorganiser ses offres de TV à péage pour en faire un groupe paneuropéen ;

- L'alliance entre Endemol et Shine, filiale du groupe Murdoch, pour créer un groupe de taille mondiale ;

- Le rachat d'une société de production nord-américaine par le groupe de TV allemande ProSiebenSat.1 ;

- Le rachat de la société de production 49 Productions par FremantleMedia.

A chaque fois, on observe une composante « production » dans ce mouvement. C'est significatif. Aujourd'hui, un phénomène de restructuration, ou de structuration, est en cours dans les sociétés de production et les chaînes TV. Un certain nombre de groupes européens vont acheter des sociétés de production nord-américaines pour avoir une base d'amortissement nationale de leurs programmes. Rares sont les deals qui concernent explicitement des sociétés françaises.

Alors quelle est la bonne stratégie : chaînes ou programmes ? Le mouvement est à l'œuvre. Il semble s'orienter vers l'apparition de groupes de production européano-américains. En définitive, plutôt que la position de la France dans la compétition mondialisée, la question est celle de l'insertion de la France dans des groupes de médias actifs si possible non seulement en Europe, mais également sur le territoire nord-américain. Les signes d'effritement dans le secteur appellent une évolution de la stratégie et de l'environnement réglementaire. Néanmoins, les atouts français me semblent réellement très solides par comparaison avec la majorité des pays européens.

4. Table ronde 1 : **Des technologies pour faire mieux, plus vite et moins cher**

4.1 Infrastructure : à chacun son métier

Didier RENARD, président, Cloudwatt

4.1.1 Un métier d'économie d'échelle

Les champions 2.0 n'étaient pas des champions 1.0. Qu'ont mis en œuvre ces nouveaux acteurs de l'économie numérique, et comment travaillent-ils ? Ils sont sans histoire et donc ils n'ont pas à gérer de conduites de changements. Ils n'ont pas d'investissements à amortir. Ils développent deux types de compétences :

- **Au niveau de la technologie**, leur compétence logicielle est massive et très innovante. Ils investissent beaucoup sur le code, avec une forte composante R&D, ce qui aujourd'hui leur permet d'offrir « la version d'avant ». Comme ils vont vite, ils peuvent développer leur écosystème en diffusant le code en open source, de façon à bénéficier de l'appui de la communauté internationale ;

- **Au niveau du métier**, leur compétence est très forte. Amazon, en 1994, a commencé par vendre sous licence des développements sur l'expérience client de navigation sur internet. Ils ne le font plus. Netflix a développé une forte compétence de production. Elle sera capitale dans le secteur des médias.

Au cœur de tout cela, il y a **l'expérience client**. Aucune monétisation ne se fait au détriment de l'expérience client. D'ailleurs, j'observe que sur certains sites de médias français, il faut parfois quatre pop-up avant de pouvoir accéder à un article. Je vous invite à y réfléchir.

Qu'est-ce qu'ils ne font pas ?

Ils ne mobilisent pas de capitaux en-dehors de leur métier. L'infrastructure n'est pas leur métier. Ils n'achètent pas de matériel parce que tous les investissements vont dans le logiciel.

- Amazon a attendu douze ans avant de faire de l'infrastructure un métier, avec **Amazon Web Services**, principal concurrent de Cloudwatt. Netflix est leur plus gros client.

Dans cette transformation numérique, il faut bien comprendre les écosystèmes pour savoir où investir. Le métier de l'infrastructure est un métier d'économie d'échelle. A chacun son métier.

4.1.2 Le paiement à l'usage

_ Julien ALLIOT*, journaliste, Télécâble Sat Hebdo : La technologie évolue très vite. D'un côté, cela oblige les acteurs de l'infrastructure à faire des acquisitions à grands frais. De l'autre, le cloud évite aux clients finaux l'achat de nouveaux appareils.*

_ Didier RENARD : Le modèle du Cloud est le paiement à l'usage. Dans l'activité du vidéostreaming, cela présente beaucoup d'intérêt. En fonction de l'heure de la journée, du jour de la semaine, le nombre de visiteurs simultanés peut varier de quelques centaines à quelques milliers. Le nombre de serveurs nécessaires pour servir une vidéo à un instant T diffère. La grande diversité des *devices* implique des définitions différentes, sur smartphone ou sur écran HD. Tout cela nécessite une technique *hardware* et un réseau plutôt sophistiqué.

Deuxièmement, dans une économie d'échelle, les prix sont drivés par les grands acteurs du marché que sont Azure, Google et Amazon. Depuis 2006, le prix a baissé 42 fois. Aujourd'hui, une machine standard coûte 2,80 centimes € / heure, probablement 2,4 centimes € / heure d'ici trois mois. L'enjeu est là. A chacun son métier.

4.2 Des écosystèmes complets

Stéphane DUBOC, responsable TV et média, Ericsson

4.2.1 Donner de l'intelligence aux infrastructures

Chez Ericsson, nous sommes positionnés sur les infrastructures, y compris le cloud, et bien au-delà avec les réseaux intelligents. On agrège de nombreuses technologies dans les médias. Toutes nos solutions impliquent la supervision des réseaux, la facturation, le cloud. Dans ces économies d'échelle, on va agréger et apporter toute l'intelligence à l'infrastructure pour développer ces nouveaux services.

- Ericsson prévoit que 90% du trafic internet (fixe et mobile) sera vidéo d'ici à 2020, poussée par 15 milliards d'objets vidéo connectés (sur un total de 50 milliards d'objets connectés).

  (Src : Ericsson Media Vision 2020 - maps out the future of TV)

C'est colossal. Les usages et l'adoption sont assez massifs sur la consommation vidéo. Dans ce marché en consolidation économique et technologique, nous allons apporter des solutions d'économie d'échelle. A travers des plateformes homogènes, nous adressons à la fois du fixe et du mobile, du broadcast, des formes de distribution hybride, l'idée étant de remettre l'utilisateur au centre pour qu'il consomme le contenu où il veut, quand il veut.

4.2.2 Ultra Haute Définition : l'expérience utilisateur

_ *Julien ALLIOT* *: 3D, Ultra HD 4K, maintenant les Japonais parlent d'Ultra HD 8K... L'utilisateur final a l'impression de devoir sans cesse changer de version.*

_ Stéphane DUBOC : Nous essayons toujours d'apporter une meilleure expérience utilisateur. L'attente est forte en matière de qualité vidéo. Selon que l'on regarde un film de John Ford sur un écran cathodique au cinéma ou sur un écran Ultra HD 4K, cela va changer radicalement l'expérience utilisateur. Dans l'audio, il y a également beaucoup d'expériences sur la distribution en streaming de la musique.

4.2.3 Les cycles d'investissement

_ *Julien ALLIOT* *: Vous faites des projections à 2020. Vous travaillez toujours en amont ?*

_ Stéphane DUBOC : A 6 ans dans des cycles d'investissement en réseau et infrastructure. Mais les réseaux intelligents globaux se planifient dès maintenant chez les opérateurs. Dans les laboratoires R&D, ces choses sont déjà prêtes ou en train de s'industrialiser. Notre investissement R&D correspond à 15% de notre chiffre d'affaires. C'est beaucoup. Nous devons travailler bien en amont pour apporter ces nouveaux services : cloud, virtualisation, LTE, la 5G demain. A travers toutes ces briques, nous bâtissons des solutions afin d'obtenir cette synthèse créative chère aux théoriciens de l'innovation. En agrégeant toutes ces technologies ensemble, nous voulons offrir des systèmes complets de distribution de contenus et d'expériences.

- Sur la **publicité**, qui est l'un des moteurs importants des médias, on voit d'ores et déjà apparaître de l'automatisation. Nous allons apporter des moteurs d'automation de publicité et du *fast trading*, ce qui va créer de nouveaux modèles et de nouvelles approches à la publicité.

4.2.4 L'écosystème HEVC / 4K

_ *Julien ALLIOT* *: Pourquoi développer la 4G alors qu'on parle déjà de la 5G ? N'allez-vous pas sauter une étape ?*

_ Stéphane DUBOC : On travaille sur la 5G. Mais ce sont des efforts colossaux d'innovation et de R&D qu'il faut déployer, puisqu'à chaque nouvelle génération, on voit de moins en moins d'acteurs industriels. Il faut du temps pour que tout cela se mette en place et que les marchés soient prêts. Ces écosystèmes sont complets. Toutes les pièces doivent venir à maturité.

Aujourd'hui, nous sommes par exemple en phase d'introduction de la norme **HEVC et de la 4K**. Les téléviseurs et les processeurs doivent avoir les capacités, pour des prix adaptés aux marchés ; au niveau des infrastructures, les réseaux vont être de plus en plus fibrés, et il y a aussi le broadcast ; en amont, les

plateformes de distribution doivent également être en capacité, à des prix raisonnables. Et là, on revient sur les coûts d'infrastructure du stockage ou du cloud. Pour introduire un nouveau cycle d'innovation, tout cet écosystème doit globalement arriver à maturité à un moment donné.

4.3 Vers plus d'efficacité spectrale

Gilles BRÉGANT, directeur général, ANFR

4.3.1 Fréquences : une régulation différenciée

Les fréquences sont un domaine d'observation tout à fait privilégié pour les technologies. Tôt ou tard, le cloud ou les terminaux vont s'en servir pour fonctionner. L'Agence Nationale des Fréquences est au cœur de ces évolutions :

- **Au bureau ou à domicile**, on utilise des fréquences libres de droits, Bluetooth ou le WIFI pour le débit à 2,4 GHz ou à 5 GHz, par exemple pour utiliser le débit considérable que la fibre amène sur les terminaux des ménages[1]. L'observatoire de l'équipement des ménages montre une multiplication de ces équipements, avec une montée en flèche des tablettes, une réduction légère des téléviseurs, et une montée des smartphones. L'audiovisuel arrive par l'ADSL, par la fibre et par des voies hertziennes ;

- **Dans les réseaux mobiles**, un domaine régulé par l'ARCEP, le déploiement de la 4G s'accélère. Dans son observatoire mensuel 2G/3G/4G, l'ANFR montre un accroissement du nombre d'antennes relais implantées en 4G. Cela traduit une croissance de cet usage, pour un prix qui est resté assez bas pour le consommateur, à la suite de diverses annonces concurrentielles. La 4G est disponible, et si la taille des téléphones s'accroît, c'est pour mieux regarder les vidéos. Les phablettes sont des systèmes qui accompagnent la vidéo en mobilité, et la 4G le permet. Des services tels Canal Play ou Netflix s'en servent. L'usage de la vidéo devient complètement ubiquitaire ;

- **La télévision.** 30% des ménages reçoivent la télévision numérique uniquement par voie terrestre et un 1/4 des ménages la reçoit par voie satellitaire. Ce domaine audiovisuel est sans doute plus régulé que les deux précédents, puisque la régulation se fait au niveau de la diffusion et des contenus (avec des mécanismes de financement de la production), auxquels s'ajoute la planification des fréquences.

4.3.2 La bande 700 MHz bientôt aux opérateurs mobiles

L'audiovisuel fonctionne sur différentes normes de transport et formats de compression : DVB-T, MPEG-2 / MPEG-4 (deux normes en France métropolitaine, une seule le MPEG-4 depuis 2010, Outre-Mer).

- **Le MPEG-4 sera généralisé en avril 2016.** Le Premier Ministre l'a annoncé récemment. Cela va réduire le nombre de multiplex et débute le processus de libération de la bande 700 MHz. Celle-ci sera justement utilisée pour le haut débit mobile. L'ANFR va contribuer à ces travaux, avec les acteurs audiovisuels ;

- **La bande 700 MHz sera attribuée aux opérateurs mobiles en décembre 2015.** L'ARCEP a ouvert une consultation publique le 16 décembre 2014 pour la mise aux enchères de la bande 700 MHz.

Après la TNT en 2005, la libération de la bande 700 MHz va déclencher une nouvelle évolution de la technologie dans le domaine audiovisuel. Il y aura moins de fréquences, et donc il faudra plus d'efficacité spectrale, avec le MPEG-4, mais aussi le DVB-T2 et le HEVC. Il est aussi question d'avoir quelques chaînes en Ultra HD 4K. Tout cela avec moins de fréquences. C'est vraiment un challenge. *« Audiovisuel français, le rebond ? »* En tout cas, c'est un tremplin.

4.3.3 L'évolution des normes : DVB-T2 et HEVC

La capacité à diffuser les images évolue. L'efficacité spectrale de la télévision progresse. On considère que

[1] NDLR : les bandes Wifi actuelles en France sont la bande 2,4 GHz (2 400-2 483,5 MHz) et la bande 5 GHz (5 150-5 250 MHz, 5 250-5 350 MHz, 5 470-5 725 MHz). Ces bandes sont toutes partagées avec des utilisateurs primaires.

les technologies les plus pointues en termes de diffusion (bit/Hz) sont aujourd'hui en 4G et demain en 5G. La télévision se rapproche de ces niveaux de performance avec le DVB-T2 / HEVC.

- **Le DVB-T2 est une norme de diffusion de la TNT terrestre.** Par rapport au DVB-T (24 Mbit/s pour un multiplex en France), le DVB-T2 est plus efficace (40 Mbit/s). Donc plus de capacité pour la même quantité de fréquence.

- **Le HEVC est un format de compression.** Par rapport aux MPEG-2 et MPEG-4, le HEVC améliore la compression, c'est-à-dire la capacité à limiter la taille des images. En HEVC, on consomme en moyenne deux fois moins de bit/s qu'en MPEG-4 pour les mêmes images et la même définition. Cette norme permet d'accéder à l'Ultra HD 4K par exemple, alors que ce serait déraisonnable en MPEG-4 parce que cela consommerait beaucoup trop de capacité du multiplex.

En résumé : en France, avec un multiplex DVB-T / MPEG-4, le CSA impose de passer 3 chaînes. **Avec du DVB-T2 / HEVC, on pourrait passer ces 3 chaînes en Ultra HD 4K, ou bien 6 chaînes en HD, et plus en SD.**

Les fréquences ont une particularité : le nombre de Hertz est fixe. La grande croissance de l'efficacité spectrale est surtout réalisée par les émetteurs et les terminaux, mais aussi par les changements de bande que l'on propose à l'ANFR, et que le gouvernement met en œuvre.

Le passage de la bande 800 MHz à la 4G, le passage de la bande 700 MHz à la 4G ou à la 5G, sont des grands mouvements tectoniques. Mais des gains de performance dans les fréquences sont aussi réalisés par les technologies.

4.3.4 L'impact sur les prix de diffusion

_ ***Julien ALLIOT*** *: Toutes ces évolutions auront-elles un impact sur le prix de diffusion pour les chaînes TV ?*

_ **Gilles BRÉGANT :** Ces choix appartiendront au CSA. Globalement, si les chaînes conservent les mêmes caractéristiques, effectivement le prix de la diffusion peut baisser. Aujourd'hui il y a 8 multiplex dans la plupart des régions françaises. Après la libération de la bande 700 MHz, il n'y en aura plus que 6. On peut penser qu'ils coûteront moins cher que 8 multiplex à diffuser. Pour les chaînes, cela dégagera plutôt une économie.

4.3.5 L'impact sur l'offre de télévision

_ ***Julien ALLIOT*** *: Certains diffuseurs ont-ils raison de craindre la bande 700 MHz ?*

_ **Gilles BRÉGANT** :

- **On aura autant de chaînes.** La bande 700 MHz réduit le parc de fréquences disponibles pour la diffusion de télévision. Il y aura moins de fréquences mises en œuvre, mais grâce à la performance du codage, on aura autant de chaînes. Certains groupes auraient souhaité avoir plus de chaînes. Mais le gain de compression bénéficiera plutôt à la 4G ;

- **La qualité d'image sera au moins égale**, voire supérieure à celle d'aujourd'hui. Peut-être que certaines chaînes vont monter en Haute Définition. Charge au CSA de définir le PAF au moment où il n'y aura plus que 6 multiplex. C'est la magie de la technologie. On peut faire autant, sinon mieux, avec moins de ressources. D'autant que l'Etat va pouvoir monétiser la bande 700 MHz.

4.4 Des solutions adaptées aux usages

_ ***Julien ALLIOT*** *: Au final, pourquoi se disputer les fréquences puisque la TV est d'aussi bonne qualité en 4G/5G qu'en TNT ?*

4.4.1 Broadcast pour les programmes très regardés

_ Gilles BRÉGANT : Que l'on soit en 4G ou en broadcast, ces technologies de compression sont les mêmes, donc la qualité de diffusion sera la même. La solution broadcast est économiquement avantageuse pour des programmes très regardés. On peut fournir 25 chaînes à tout le monde dans une région avec quelques canaux et un émetteur. C'est comme une fontaine qui abreuve les gens de contenus. On n'a pas à recréer pour chaque personne, à chaque heure, un contenu spécifique. Si vous êtres près du Stade de France et que vous essayez de regarder le match de foot que tout le monde veut voir, votre smartphone aura des problèmes de téléchargement. La rentabilité du broadcast atteint ses limites sur des chaînes moins regardées.

4.4.2 4G / 5G pour les usages à la demande et multi-écrans

_ Stéphane DUBOC : Les conditions d'usage et de mobilité appellent des couvertures différentes. Selon les réseaux, la distribution se fait différemment. Si l'on décide de tout diffuser sur la TNT terrestre, la ressource est limitée et donc le nombre de chaînes est limité.

Or aujourd'hui l'usage à la demande est au cœur des attentes. Les gens veulent choisir et regarder leurs programmes. L'usage est individualisé dès qu'on passe en mobilité, en bi-directionnel, en échange, et là aussi, la ressource étant limitée, il faut travailler la ressource. Nous travaillons sur HEVC, sur LTE Broadcast, sur l'ensemble des technologies LTE 4G et 5G que nous déployons. Il s'agit d'éviter l'engorgement des réseaux.

On offre HEVC pour des solutions multi-écrans. Aujourd'hui, toutes les plateformes sont multidistribution. Les opérateurs se regroupent et se consolident. On va fédérer, homogénéiser et aider les industriels à avoir des plateformes centralisées uniques pour des distributions multiples. Pour certains, on va utiliser des protocoles identiques, pour d'autres, ces protocoles seront plus spécifiques de façon à avoir une expérience optimale en mobilité.

On va aussi s'attacher à augmenter la couverture en cherchant à descendre sur les personnes un peu plus loin dans les réseaux ADSL ou 4G pour leur offrir des services de télévision. La définition et la qualité constituent un réglage important. Les réseaux deviennent de plus en plus dynamiques et malléables en fonction des conditions de visualisation d'une personne (WIFI ou TNT à domicile / mobilité en zone très dense ou très éloignée). L'idée est de garder le service disponible dans les meilleures conditions possibles par rapport à un contexte et à une ressource limitée, à un nombre de personnes, à une gamme de fréquences, etc. Certaines lois de la physique sont infranchissables.

4.4.3 Les téléviseurs compatibles câble

***_ Julien ALLIOT** : Les réseaux câblés utilisent toute la bande UHF, vont-ils devoir restituer les fréquences 700 et 800 Mhz ?*

_ Gilles BRÉGANT : Non, le câble ne rayonne pas à l'extérieur et donc il peut utiliser toute la bande historique de fréquences UHF. C'est pourquoi les téléviseurs doivent continuer à capter la bande de fréquences 470 MHz – 862 MHz, c'est-à-dire à la fois la 700 et la 800 MHz. D'ailleurs cela peut perturber les téléviseurs. Peu de téléviseurs sont connectés sur le réseau câblé. Et tous ceux qui sont connectés sur un réseau hertzien captent des bandes de fréquences qui ne seront bientôt plus les leur. Ces bandes ont une puissance assez forte. Elles passent par des antennes relais 4G, et cela peut mettre en péril la réception sur les bandes utiles de télévision hertzienne. L'ANFR, en relation avec les opérateurs mobiles, fait régulièrement poser des filtres – 40 000 à ce jour depuis le début de la 4G – pour protéger les téléviseurs compatibles câble contre la bande 800 MHz qui a été transférée à la 4G.

***_ Julien ALLIOT** : Les industriels vont-ils devoir limiter leur tuner ?*

_ Gilles BRÉGANT : Le câble n'est pas majoritaire en France, mais il l'est dans certains pays européens, la Hollande ou l'Allemagne. Je rêve d'un téléviseur avec un bouton à trois positions – pleine gamme, sans la bande 700 MHz, sans la 800 MHz – pour que le téléspectateur puisse protéger son téléviseur des brouillages selon l'environnement où il l'utilise.

4.5. Les leçons du piratage

Eric WALTER, secrétaire général, Hadopi

_ *Julien ALLIOT* *: Le piratage est arrivé avec la montée en puissance des technologies. Vont-elles parvenir à l'éradiquer, notamment avec la multiplicité des offres multi-écrans dans l'audiovisuel ?*

_ Eric WALTER : Je voudrais revenir sur les thèmes posés aujourd'hui. *Des technologies pour faire mieux :* cela tombe sous le sens, c'est l'histoire des technologies. *Pour faire moins cher :* assez probablement, mais je ne saurais le garantir. *Pour faire plus vite :* c'est le point central pour l'Hadopi, une institution plutôt orientée usages, et le piratage est un usage. Très clairement, les technologies permettent de faire beaucoup plus de choses, beaucoup plus vite. Une situation intéressante. L'audiovisuel français a d'énormes atouts. Mais face à cela, nous observons depuis quatre ans un piratage qui est presque un laboratoire d'usages permanent. Le meilleur laboratoire de R&D en termes d'usages qui puisse être proposé aux distributeurs et producteurs de contenus. L'intelligence est aux extrémités, en l'occurrence c'est l'utilisateur qui est au cœur du système. Et il va plus vite qu'eux. S'il a envie de quelque chose, il le fabrique et va le chercher.

4.5.1 La société de la création

On est passé des autoroutes à la société de l'information, et aujourd'hui nous sommes dans la société de la création. Chaque individu, à chacune des extrémités du réseau connecté, est un créateur potentiel. On le voit dans le domaine de la production, avec les *pocket film* ou les *mashup* (créations à partir de sources d'images et de sons diverses). Si un producteur, dont le modèle économique repose sur son métier qui est de réaliser des contenus, ne va pas assez vite, il sera vite dépassé par l'utilisateur. Deux exemples :

- **Les pocket film** : il y a eu cet adolescent, auteur d'un film d'horreur de poche de 3 minutes ; il fait le buzz sur YouTube, un producteur le contacte et lui propose 200 000 $ pour réaliser 15 épisodes, le plus plébiscité ayant ensuite de très fortes chances de devenir un moyen ou long format ;

- **Fotolia** : le choc numérique a d'abord impacté la musique (Naspter), puis la photo. Tout le monde aura remarqué que Fotolia a été racheté par Adobe pour la bagatelle de 800 millions $. Les photographes professionnels ont un peu perdu leur capacité à vivre de leur métier. Puis ce fut au tour de la presse. D'aucuns disent que la presse a d'emblée fait le choix de mettre gratuitement tous ses contenus en ligne. On peut ne pas être d'accord. Mais tout le monde y passera. Face à cette nouvelle situation, comment font les entreprises audiovisuelles, et aussi les autres pour se transformer, pour muter et conserver les capacités qu'elles avaient ?

A mon avis, entre nos atouts et la réalité du piratage, la question qui est posée à l'audiovisuel aujourd'hui, ce n'est pas tant sa capacité à « rebondir » que sa capacité à « muter », en préservant nos atouts et en répondant à nos attentes, notamment : la citoyenneté, la diversité culturelle et des contenus, et aussi la pérennité du socle financier de notre système de production cinématographique. La question est de savoir ce que l'on consomme, ce que l'on voit et ce que l'on a envie de voir.

4.5.2 La plateforme pirate est multimédia

La lutte contre le téléchargement illicite est nécessaire et inscrite dans la loi. Mais regardez ce qui se passe avec le piratage. Une étude sur le livre produite par l'Hadopi a montré que les plateformes pirates ont toutes une caractéristique. Sur une seule et même plateforme, on retrouve tous les contenus culturels : livres, musique, vidéo. Nous n'avons pas de plateforme légale qui offre cette diversité de contenus. Le piratage est l'expression des attentes des utilisateurs[2].

Julien ALLIOT *: la rapidité du téléchargement et la chronologie des médias sont-ils de nature à faire baisser ou augmenter le piratage ?*

_ Eric WALTER : Toute offre dite légale, c'est-à-dire avec l'accord des titulaires des droits, qui sera mise à la disposition des utilisateurs le plus vite possible, sera de nature à favoriser la baisse du piratage.

[2] Arte France annonce la mise en place d'une plateforme numérique multimédia en 2015, en partenariat avec la BnF **>table ronde 2>ch 5.3.3**

Inversement, toute technologie améliorant la vitesse des débits va favoriser le piratage.

Concernant les œuvres musicales, c'est assez ringard d'aller les pirater. Deezer et autres Spotify ont pris le pas sur l'illicite. En revanche, sur le cinéma et l'audiovisuel, on voit la poussée technologique avec **Popcorn Time** par exemple, qui s'appuie sur la vitesse des réseaux et la dispersion des sources sous-titrées en *peer to peer*. Une fois de plus, c'est une réponse à un produit attendu par les utilisateurs. Plus l'offre légale sera compétitive et performante, moins il y aura de piratage.

4.6 Discussion

4.6.1 La monétisation, vecteur anti-piratage

_ Didier RENARD : En tant que cloud souverain, Cloudwatt n'a pas vraiment de clients pirates. L'illicite ne passe pas chez nous. Mais je ne suis pas sûr que les « hypermarchés multimédias » tels que décrits par M. Walter soient un modèle pour l'offre licite.

Pour limiter l'offre illicite, toute l'intelligence doit passer par la monétisation. Quand on dit « c'est gratuit » ou « 20 euros par mois » en achetant un bouquet de 80 chaînes, c'est illicite pour 80 % des usages. Par contre, si l'abonnement est orienté adolescent via un MVNO et que Deezer est inclus, vous aurez beaucoup plus d'usages via Deezer et donc beaucoup moins d'illicite. Cloudwatt se positionne sur la couche basse de l'infrastructure. Plus on aura d'acteurs licites, plus on fera du business.

4.6.2 Faut-il réguler les bandes de plein droit ?

_ Un journaliste dans la salle : N'a-t-on pas un problème de régulation entre les médias top-down, qui utilisent les fréquences à l'ancienne, et les nouveaux médias internet qui sont dans un mode bottom-up de gestion dynamique des fréquences comme le WIFI ? A priori, il n'y a pas de régulateur qui gère la concurrence entre les nouveaux opérateurs bottom-up et les anciens top-down. L'organisation se fera-t-elle toute seule, sans régulateur ? Sinon, comment va-t-on gérer le conflit entre des opérateurs propriétaires de leurs fréquences, c'est-à-dire les gros diffuseurs qui font leur business avec ces fréquences, et ceux qui n'en ont pas ?

_ Gilles BRÉGANT : la régulation des fréquences est à deux niveaux. L'ANFR, garante du domaine public, gère le parc global de toutes les fréquences, celles de la Défense, la Météo, l'Aviation civile, le CSA et l'ARCEP. Ces fréquences sont réallouées, bande par bande, à une dizaine de grands usagers du spectre. Les plus connues le sont par le CSA et l'ARCEP qui ont la faculté de les réallouer à des tierces entreprises, contrairement à La Défense, la Météo ou la Recherche qui s'en servent pour elles-mêmes.

Cette régulation s'établit par l'allocation de bandes de fréquences. On n'est jamais propriétaire des fréquences. Dans la sphère du CSA, les fréquences sont attribuées à des chaînes qui peuvent demander à TDF, Towercast ou leurs concurrents, de diffuser. Elles ont le même régime de protection et de droit d'usage qu'un opérateur de télécoms. Le rôle de l'ANFR est de protéger l'usage privatif qui est alloué par le CSA ou l'ARCEP. Par exemple, si un opérateur télécoms est brouillé par un répéteur illégal, l'ANFR est avertie, saisit le brouilleur et le condamne.

Dans le cas du WIFI, c'est différent. La régulation est faite *a priori*. Le WIFI est une limitation de puissance qui est imposée normalement à tous les constructeurs d'appareils supposés se connecter au WIFI. En ville dans un immeuble, tous les habitants ont chacun leur propre réseau WIFI. La portée est limitée par tous ceux qui sont sur le même canal, en particulier en WIFI 2.4 GHz. Cela fonctionne tant que vous ne vous éloignez pas trop. A la campagne, il y a plus de portée WIFI. C'est une autorégulation qui se traduit par une qualité de service qui monte ou qui baisse en fonction du nombre de personnes connectées sur le même canal.

C'est l'ARCEP qui gère le WIFI. Dans des cas particuliers de brouillage, l'ANFR peut agir, à condition qu'un brouilleur soit identifié.

En pratique, les bandes de plein droit pourraient augmenter. Je vous renvoie au rapport récent de Joëlle Toledano pour la Ministre chargée du Numérique Axelle LEMAIRE[3]. Ce rapport indique que la valeur

[3] Une gestion dynamique du spectre pour l'innovation et la croissance, Joëlle Toledano, juillet 2014 http://www.mission-spectre2014.fr/fileadmin/ressources/fichiers/Rapport_Mission_Spectre_J-Toledano.pdf

économique est assez importante dans les bandes de plein droit, c'est-à-dire les bandes libres, du fait d'une auto-organisation des différents usagers.

Tout cela marche bien tant qu'il n'y a pas trop d'usagers. Mais aujourd'hui les bandes WIFI sont déjà saturées. En réalité, si vous utilisez la bande 2,45 GHz et que vous habitez à Paris à proximité d'immeubles, vous pouvez difficilement capter jusqu'à votre chambre parce qu'il y aura plein de gens alentour. Peut-être que vous allez passer sur la bande 5 GHz qui marchera mieux.

On peut certes ouvrir beaucoup de bandes de plein droit. Mais tout cela risque d'être saturé, en particulier à cause des objets connectés. En zone très dense, elles poseront des problèmes de coexistence qui nécessiteront peut-être une « police du spectre ». L'ANFR pourrait être conduite à réguler les zones de plein droit. De la même manière que dans les jardins publics, tout le monde peut y aller, mais des gardiens veillent à l'observation des règles en temps réel.

On le sait moins, mais cela existe dans le domaine audiovisuel. Sur le Tour de France ou à Roland Garros par exemple, l'ANFR se déplace pour gérer, sur place et en permanence, la liaison de reportage de chaque diffuseur. Des conflits peuvent en effet se créer entre les différents reporters venus du monde entier, dont les quartz sont réglés sur toutes sortes de fréquences improbables. Pour que tout fonctionne, une sorte de police en temps réel fait rentrer chaque diffuseur dans les bonnes fréquences. L'événement le plus difficile à gérer demeure les 24 heures du Mans. Les voitures de course envoient beaucoup de liaisons de télémétrie. Si une voiture n'a plus la télémétrie, elle doit rentrer au garage. C'est important de ne pas brouiller les voitures. Cela relativise le rôle des pilotes.

4.6.3 La neutralité du Net

_ Didier RENARD : Il est nécessaire de réglementer le broadcast. Et maintenant que nous sommes plutôt en bottom-up sur l'usage de l'internet, on demande s'il faut aussi l'encadrer. En fait, c'est la question de la neutralité du Net qui est posée. Les trois principes fondamentaux de l'internet sont l'ouverture, l'interopérabilité et la neutralité. Aujourd'hui, bon nombre d'acteurs pensent qu'il faut remettre en cause la neutralité, quand d'autres estiment qu'il ne faut pas jouer les apprentis sorciers et ne pas toucher à ces trois principes. En ce qui me concerne, je pense qu'il ne faut pas toucher à ce principe fondamental de la neutralité du Net.

4.6.4 Vers un avènement du modèle *à la demande* ?

_ Nicolas MOULIN-FOURNIER, Eutelsat : Avec les changements d'usages, notamment dans l'audiovisuel qui consomme des volumes très importants d'informations (vidéo à la demande, multi-écrans), les canaux de distribution ont dû évoluer, en passant du broadcast à l'unicast pour des usages plus unitaires à la demande, des flux spécifiques à chaque utilisateur. Avec 80% des volumes pour des usages vidéo, le réseau internet est sous tension économique, d'où la remise en question de l'infrastructure. La question sous-jacente étant de déterminer qui va payer ces nouvelles infrastructures. Pensez-vous, industriels et régulateurs, que ces changements d'usages sont pérennes d'un point de vue économique ? Peut-on par exemple passer à un usage 100% à la demande, comme Reed HASTINGS, CEO de Netflix, le prône dans les cinq ans à venir ?

- **Coexistence broadcast et réseaux mobiles**

_ Gilles BREGANT : Ce sont des positions sans doute excessives. Dans ces usages, il y a des stratifications. N'oublions pas que derrière l'internet, il y a des êtres humains. Les usages ne sont pas binaires. Pour la radio, les grandes ondes ne sont toujours pas arrêtées. Nous avons la FM et peut-être la radio numérique terrestre (RNT). Les couches se superposent.

On le voit très bien dans le cadre des fréquences, où plusieurs types d'usages coexistent. On évoque le réseau 5G, alors qu'on implémente le réseau 4G, et il y a encore des porteuses 2G sur les antennes relais, parce qu'il y a encore des téléphones 2G. L'usage à la demande va monter, c'est certain, les réseaux 4G et 5G vont le fournir. Ce ne sera pas économiquement viable si tout ce qui est diffusé l'est à la demande, parce que la capacité de spectre ne pourra pas être fournie. Donc forcément des systèmes de broadcast vont exister en parallèle, ne serait-ce que pour écrémer le « *on-demand* » le plus demandé. Le match de foot en temps réel sera probablement broadcasté et capté par le terminal qui récupérera le broadcast à la place du *on-demand* pour des raisons d'économies de spectre.

Et là nous parlons de l'audiovisuel commercial. Mais il faut savoir qu'aujourd'hui, la plupart des fréquences, y compris la Défense ou l'Intérieur, sont utilisées pour diffuser de la vidéo. Je n'ai pas évoqué le trafic de données vidéo qui arrivent de toutes les caméras de surveillance et qui demandent aussi du spectre. Même pour le contrôle des crues et la météo, la demande d'images est énorme.

- **Pensez que tout sera à la demande**

_ Didier RENARD : Il y a une vraie révolution à faire. Mieux vaut se dire qu'il n'y aura pas de conservation des prés carrés. Pensez les nouveaux modèles en vous disant que tout sera à la demande, que le linéaire est mort. C'est sur ces bases que ceux qui sont concernés par le sujet trouveront les meilleures réponses.

- **Over-the-top et services managés : quelle différence ?**

_ Eric WALTER : Je viens d'écrire une tribune où je parlais d'innovation institutionnelle, une autre où je plaidais pour une prudence du législateur lorsqu'il s'agit de traiter de questions aussi sensibles que celle de la neutralité du Net. Je voulais justement pointer une actualité récente. Aux États-Unis, HBO est en train de passer en over-the-top. La distinction internet classique/internet services managés fait plus ou moins consensus actuellement. A quoi servira-t-elle si tout le *on-demand* passe sur les over-the-top et donc sur ce qui n'est pas un service managé ? Avant de faire des choix, une extrême prudence s'impose aux régulateurs ou aux pouvoirs publics, et surtout une observation très poussée.

_ Julien ALLIOT : *Canal Plus fait à peu près la même chose.*

_ Stéphane DUBOC : Un service over-the-top servi par un opérateur qui offre des garanties de qualité dans un mode de monétisation devient quelque part un service managé.

5. Table ronde 2 : **Nouveaux services : croissance ou cannibalisation du marché ?**

5.1 Chiffres clés et modération (Source : CNC)

Florence LE BORGNE, responsable practice tv et contenus numériques, IDATE

Le nombre de terminaux par foyer français se développe :

- 6,5 écrans en 2013 (contre 5,3 en 2007) ;
- Dont au moins 2 téléviseurs ;
- Taille moyenne : 88 cm (contre 65 cm en 2006) ;
- Y/c téléviseurs connectés et HD.

Les écrans mobiles :

- Taux de pénétration des smartphones : 46% ;
- Taux de pénétration des tablettes : 29%.

Les services et usages se développent : TV de rattrapage (catch-up TV), vidéo à la demande (VOD), souscription vidéo à la demande (SVOD)

- 3/4 des internautes ont regardé au moins une fois la télévision de rattrapage.
- 1/3 des internautes ont déjà utilisé des services de vidéo à la demande (location, achat ou abonnement).
- La TV sociale est largement moins utilisée : 17% des internautes déclarent avoir déjà commenté des programmes TV à travers les différents réseaux sociaux.

La durée d'utilisation de la TV sur les autres écrans que le téléviseur est de :

- 4 minutes / utilisateur / jour, soit le temps que passe en moyenne un utilisateur sur la télévision de rattrapage.

De nouvelles formes de création apparaissent sur internet. Ils font partie intégrante de nos usages. Ceux-ci touchent toutes tranches d'âge confondues, en particulier les plus jeunes. Ces nouveaux services bouleversent les métiers, l'organisation, les savoir-faire des acteurs, notamment traditionnels, mais aussi des acteurs comme YouTube qui lui aussi mute vers de nouveaux services, de nouveaux fonctionnements et de nouveaux modèles économiques.

Face à la migration vers d'autres usages et contenus, comment redonner de l'intérêt aux services TV, en apportant de nouveaux services pour revaloriser le contenu, en s'adressant notamment aux consommateurs les plus jeunes ? Ecoutons un acteur récent sur le marché.

5.2 Une offre TV accessible à tous

Raphaël PORTE, fondateur et président, TeVolution

Avec les nouvelles technologies de diffusion, il est maintenant possible de recréer des services en adressant certaines cibles et en élargissant l'accès aux offres de télévision payante au plus grand nombre.

L'IPTV gagne beaucoup de parts de marché en France : 14 millions de foyers reçoivent de l'IPTV, 24 millions de foyer ont l'internet. Mais pour des raisons techniques ou financières :

- Environ 10 millions de foyers n'avaient pas l'accès aux nouvelles formes de télévision, TV à la demande ou streaming.

Sur ce constat, TeVolution a créé ses services pour 10 000 à 50 000 abonnés qui ne sont pas éligibles à l'offre TV de leur fournisseur d'accès. Nous pouvons créer des services spécifiques. Nous l'avons fait pour Leclerc qui propose aujourd'hui des services à ses clients. Les grands distributeurs français ont la possibilité de se réintermédier, de revenir dans la chaîne de valeur. C'est ce que nous faisons avec nos offres.

Nous produisons des nouveautés.

5.2.1 Le multitasking

Ce dernier mois, 80% des téléspectateurs ont regardé la TV avec une tablette ou un ordinateur (Source : Médiamétrie). Avec la start-up Linker, nous avons proposé une application qui permet d'augmenter l'intérêt de la TV. Dès lors que je rebondis un peu plus sur ce que je suis en train de regarder, que je rajoute des services, je recrée un nouvel écosystème pour commercialiser, par exemple, des produits supplémentaires.

- Exemple : une publicité apparaît sur l'écran. L'application reconnaît que j'ai vu le sport, me propose le produit. Je peux alors le mettre dans mon caddie ; c'est une expérience nouvelle.

Ce type d'innovation nous intéresse beaucoup. Il augmente le revenu par utilisateur.

5.2.2 Un téléviseur adapté aux enfants

Les statistiques indiquent que 50% des enfants ont une TV dans leur chambre. Les nouvelles technologies peuvent apporter beaucoup plus à ces flux. En 2015, nous proposerons un téléviseur adapté aux enfants, intégrant :

- Une interface personnalisée ;
- Le contrôle parental ;
- Des contenus éducatifs.

5.2.3 Un décodeur mobile

Les acteurs over-the-top ne sont pas les seuls. Chromecast, cette petite clé HDMI qui se branche sur la prise HDMI, a été lancée en 2013 aux Etats-Unis. Aujourd'hui, elle représente 20% des outils qui permettent de streamer du contenu dans les foyers américains.

En France, il n'y a pas d'équivalent. Nous allons le lancer en 2015. C'est le décodeur de demain. Mobile, il permet de décoder n'importe où, dans n'importe quelle pièce.

On ne va pas nécessairement cannibaliser le marché. On crée de la valeur, on apporte de la TV à des gens qui n'en avaient pas jusqu'à présent, on apporte des usages qui ne seront pas uniquement à la demande.

5.2.4 La TV linéaire ne sera pas morte en 2030

Je ne suis pas d'accord avec ce qui a été dit à la table ronde précédente. La TV ne sera pas morte en 2030. Les matchs de foot auront toujours un début et une fin. Il faudra les regarder en direct. Et le faire en unicast, c'est un peu idiot quand on peut le faire en broadcast. Le futur tend vers l'hybridation. Il s'agit de prendre le meilleur de chaque monde, le meilleur du broadcast, le meilleur de l'unicast, pour avoir une offre globale.

*_ **Florence LE BORGNE** : Le futur sera hybride. A Arte, ces nouveaux services sont-ils abordés de la même façon quand on est une chaîne française ou une chaîne allemande ? Les utilisateurs sont-ils prêts à payer pour les mêmes services ?*

5.3 D'ARTE VOD à la médiathèque numérique

Agnès LANOË, directrice de la prospective et de la stratégie, Arte France

5.3.1 Le modèle allemand

Entre la France et l'Allemagne, l'approche est commune sur le déploiement multisupport, l'hyperdistribution

et les hyperusages des nouveaux services. En revanche, le rapport aux offres payantes est fondamentalement différent. Cela tient au fait que la redevance audiovisuelle est beaucoup plus élevée en Allemagne : 216 € contre 133 € en France[4]. Dans ces conditions, le public allemand n'imagine pas payer une deuxième fois des programmes qui ont été financés par le service public.

Cela a également un impact sur le rapport de force entre le secteur public et le secteur privé. En Allemagne, le secteur public est fortement financé, tandis que le secteur privé est très attentif à ce que le service public ne développe pas de nouveaux services qui entreraient en concurrence directe avec les leurs.

En France, la situation est différente. Notre tutelle nous a poussé à assumer pleinement nos missions, mais aussi à rechercher de nouvelles recettes financières.

5.3.2 La diffusion à l'antenne est décisive

Pour raccrocher au thème de la matinée « *audiovisuel français, le rebond ?* », je rappelle que deux des piliers fondamentaux de l'audiovisuel en France sont la production et la diffusion, la diffusion-distribution finançant la production et exposant l'œuvre au public. Ces principes méritent d'être rappelés lorsque l'on évoque l'arrivée de nouveaux acteurs.

Par ailleurs, lorsque l'on aborde la question des nouveaux services, il faut parler du service principal des chaînes TV qui consiste à diffuser un programme en premier lieu sur son antenne linéaire. On constate que cette diffusion sur le linéaire est fondamentale. C'est vraiment le point de départ de la vie d'une œuvre dans la fenêtre d'exploitation qui nous concerne. J'adhère complètement à ce qui vient d'être dit : la TV linéaire n'est absolument pas morte, bien qu'elle soit aussi hybride et sociale. Sans la diffusion à l'antenne, on voit bien que l'impact des nouveaux services est très minoré. Nous avons fait des expériences d'avant-premières : qu'elles soient payantes ou gratuites, l'impact est tout à fait mineur. Ce qui déclenche la vie d'un programme et son retentissement, c'est sa diffusion à l'antenne.

Arte a développé des nouveaux services que vous connaissez tous : TV de rattrapage, VOD, diffusion multi-écrans fixes et mobiles, expériences de TV enrichie, l'appropriation et la personnalisation permises par les développements Web…

Pour nous, chaîne TV de service public financée par la redevance audiovisuelle, la majorité de nos nouveaux services sont gratuits pour le téléspectateur. Néanmoins, nous percevons un peu de recettes directes de la vidéo à la demande.

5.3.3 ARTE VOD, un modèle qui s'affine

En 2006, lorsque nous avons lancé artevod.com, nous avons cherché à inventer un nouveau service qui soit légitime dans la place qui est la nôtre.

- **Les médiathèques publiques**

Dès le lancement d'ARTE VOD, le directeur de la médiathèque du Grand Troyes, Louis Burles, a trouvé que notre offre était formidable et qu'elle correspondait aux attentes. Beaucoup de DVD avaient été achetés dans les médiathèques, mais les gens ne les empruntaient plus. La consultation sur place ne marchait pas. Il s'est dit prêt à payer un forfait de 3 000 € pour ouvrir l'accès à l'ensemble du service artevod.com à ses abonnés, y compris à l'extérieur de la médiathèque.

De notre point de vue, l'idée était très intéressante. Toucher les institutions culturelles, favoriser cet usage pour des gens qui n'en disposaient pas encore complètement en 2006, cela fait partie de notre mission. D'autant que proposer une offre légale s'inscrit dans la lutte contre le piratage.

Mais il y avait une condition : que nous trouvions un modèle plus intelligent qui permette de verser une redevance aux ayants droit.

A partir de 2007, nous avons développé un modèle basé sur un forfait de X visualisations pré-acheté par une médiathèque. A chaque usage par l'un de ses abonnés, chez lui ou à la médiathèque, nous décomptons le montant correspondant sur la base du forfait pré-acheté. La médiathèque peut choisir son investissement parmi différents montants de forfait et elle peut réguler l'offre avec la possibilité pour les abonnés de

[4] NDLR : La redevance audiovisuelle est passée à 136 € en France en 2015.

regarder 3 vidéos par mois par exemple, ou 2 vidéos tous les 15 jours, ou toute autre combinaison de son choix.

Ce modèle a fait du bruit au sein des médiathèques**,** car elles doivent remplir leur mission de service public en intégrant le numérique. Puis il a été affiné. Les droits ont été calés pour que les œuvres puissent être consultées au sein de la médiathèque et à l'extérieur. A ce jour, ce modèle est déployé dans 110 établissements en France et à l'étranger et nous touchons 2 000 communes.

Par la suite, les médiathèques ont souhaité gérer l'éditorialisation (pour accompagner une expo par exemple). Nous avons donc développé un portail qui leur donne la main sur la homepage.

- **Universciné**

Puis les médiathèques ont souhaité avoir plus de cinéma. Nous nous sommes donc associés avec Universciné, ce label VOD du meilleur du cinéma qui regroupe 50 producteurs indépendants. Depuis 2011, ARTE VOD et Universciné proposent le service www.mediatheque-numerique.com, une offre globale de 3 200 programmes cinéma et documentaires.

- **Les médiathèques universitaires**

Les médiathèques universitaires ont également souhaité avoir accès à ce service. Elles peuvent compter par exemple 20 000 inscrits pour un seul établissement. Nous avons développé un forfait un peu différent, basé sur un certain nombre d'abonnés. Puis elles ont souhaité référencer leurs livres avec la VOD. Nous avons donc fait toutes les modifications pour interconnecter leurs bases de données internes avec celles d'Arte. Deux médiathèques universitaires ont déjà signé, et nous sommes en discussion avec l'Education Nationale pour aller plus loin.

- **TV5 Monde**

Via un partenariat avec TV5 Monde, nous avons ouvert le service à l'international. Nous sommes aujourd'hui présents dans 17 pays, avec plus de 30 établissements.

- **La BnF**

Nous allons bientôt pouvoir enrichir notre catalogue en intégrant l'offre de la Bibliothèque nationale de France. Au total, 150 000 titres musicaux et 10 000 ouvrages de littérature seront intégrés en 2015.

M. Walter regrettait qu'il n'y ait pas de plateforme proposant une diversité de contenus vidéo, musique et livres. Grâce à la médiathèque numérique, nous proposerons cette plateforme aux institutions culturelles, mais aussi aux Comités d'entreprise, aux syndicats agricoles et à toute une gamme d'établissements qui se disent intéressés par ces services « à la carte ».

Je tiens à souligner le paradoxe entre la simplicité des usages côté utilisateurs, et la complexité à la fois technique et financière. Il faut beaucoup d'invention pour imaginer des mécanismes de reversement aux ayants droit. Mais nous sommes persuadés que nous pouvons inventer de nouveaux services. Chaque acteur a son créneau.

5.3.4 Un modèle vertueux

_ ***Florence LE BORGNE*** *: Comment les ayants droit perçoivent-ils cette offre développée par Arte France ?*

_ Agnès LANOË : Ce sont des ayants droit d'œuvre. Nous avons fabriqué ensemble ces programmes. Leur premier souhait est souvent d'exposer les programmes. Ensuite, il y a une volonté d'aboutir à un modèle économique. Nous n'avons pas imposé ce modèle. Nous avons progressivement travaillé avec ceux qui étaient d'accord. Evidemment nous n'aurons pas le catalogue Warner. Mais ce n'est pas le but. Et vous trouvez facilement des gens prêts à tenter l'aventure. Petit à petit, nous avons augmenté le catalogue en revenant à chaque fois vers eux pour étudier ensemble les points institutionnels.

- **L'appui de l'Education Nationale**

En particulier, le modèle du forfait a été une vraie interrogation. Toutes ces institutions culturelles

(médiathèques, universités, établissements publics) gèrent des budgets pluriannuels. En pré-achetant un forfait de 50 000 consommations annuelles, leur crainte est d'arriver à épuisement du quota au bout de six mois. C'est pourquoi nous cherchons à développer des modèles véritablement forfaitaires avec les ayants droit, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Pour ce faire, il faudrait que nous investissions un minimum garanti, ce qui demande des investissements supplémentaires que nous n'avons pas. C'est d'ailleurs ce qui nous amène à discuter aussi avec l'Education Nationale pour changer de modèle et passer réellement à un modèle forfaitaire.

Malgré cela, le modèle actuel est en train de devenir une part significative des recettes d'artevod.com. Les ayants droit en voient toute la valeur vertueuse. Nous leur reversons à chaque fois 50% des recettes, après déduction des frais techniques. De notre côté, le peu de recettes qu'on en retire va servir à développer le service. Et peut-être qu'un jour il sera vraiment rentable pour les ayants droit.

Pour nous, c'est un modèle vertueux qui répond avant tout à une demande de service public.

***_ Florence LE BORGNE** : Chez Orange, on produit et on distribue des contenus. Serge Laroye, comment arrivez-vous à articuler l'ensemble de votre offre entre les contenus multi-écrans, linéaires, payants, à la demande ou gratuits ?*

5.4 Les réponses d'Orange

Serge LAROYE, directeur des contenus, Orange

5.4.1 Le marché et les usages

La croissance des équipements est considérable, en particulier celle des smartphones et des tablettes, avec une relation très forte à l'objet. Un objet multi-usages, synthèse technique et technologique de ce qui existe de mieux sur le marché et qu'il faut alimenter par des services et des contenus. Lesquels ? Avec quels débits ? Et quelle couverture ?

Le besoin de connectivité est permanent et en croissance continue. Les individus, les foyers, sont en connexion permanente, que ce soit avec d'autres objets, individuellement ou sur les réseaux sociaux.

L'envie de l'individu est sans limite pour connaître, savoir, communiquer à tout moment, où qu'il soit, quel que soit le support. Les abonnés d'Orange souhaitent pouvoir consommer des services et des contenus à ces conditions.

Il n'y a pas vraiment de cannibalisation. Tous ces usages se superposent. L'adolescent quitte l'écran central pour aller sur son smartphone et sa tablette, mais dès qu'il y a un événement majeur, footballistique ou autre, la famille se reconstitue autour du téléviseur.

Il n'y a pas de substitution, mais un prolongement de manière distincte des usages, à la fois par un allongement du temps passé et par un usage multi-terminaux. La TV linéaire est loin d'être morte, même s'il y a une fragmentation des différents acteurs du fait d'une offre très importante. Ensuite, il y a un prolongement sur les tablettes, une consommation, des échanges. C'est plutôt un enrichissement qui se traduit par une évolution exponentielle des usages, la TV de rattrapage par exemple.

5.4.2 L'expérience client

En matière de contenus, Orange se situe dans l'expérience client : un monde qui permet une discussion et des échanges permanents entre l'ensemble des individus, sans pour autant éliminer les segments entre eux. Nous souhaitons que nos abonnés, les foyers, les individus, se retrouvent dans la complétude de l'offre en matière de contenus et de services, et aussi dans les usages de la technologie.

Notre première réponse est technique et technologique. Ce monde est comparable à un synchrotron. L'accélération est constante et les particules s'accélèrent en permanence. Il faut absolument pouvoir y répondre. C'est une course effrénée. La 4G permet d'offrir un certain nombre d'usages et de commodités pour télécharger ces contenus de manière légale, elle permet de les consommer à tout moment, de suspendre cette consommation, de la reprendre, de la poursuivre en matière d'expérience sur une tablette. Ce sont des allers-retours incessants.

S'agissant des matchs de championnat, Canal Plus, qui est distribué par le réseau d'Orange, connaît des audiences, regroupe en fonction des affiches, et performe, surperforme, de saison en saison. On observe que l'offre alternative, avec beIN Sports, n'a pas généré de cannibalisation en matière d'abonnés. Nous-mêmes, nous prolongeons cette expérience sous forme d'un multiplex.

- **Sur notre offre Ligue 1 / 2 pour mobile & tablette, la durée moyenne, pour ceux qui se connectent, est de plus de 45 minutes.**

Il n'y a aucun phénomène de substitution. Au contraire, c'est un enrichissement de l'expérience.

Notre deuxième réponse est le libre choix de consommer : où il veut, quand il le souhaite, et quel que soit le support.

Enfin il y a la fibre et le très haut débit. La part de la vidéo dans les usages est considérable et il n'y a pas de raison qu'elle se réduise. Après le streaming musical seulement audio, on va insérer aussi de la vidéo. Au fur et à mesure que se développent les services et qu'ils arrivent à une forme de maturité, la vidéo prend une part significative.

5.4.3 Investir dans les contenus

Il y a deux écoles pour investir dans les contenus : des logiques d'intégration ou des logiques de distribution totale. Chez Orange, le modèle est hybride. Nous éditons des services en propre, notamment avec OCS, un service hybride, à la fois linéaire et non linéaire, qui embarque une partie d'offre SVOD. On édite aussi une offre de VOD. En même temps, notre politique de partenariat avec l'ensemble du monde des éditeurs de services audiovisuels, musique et jeux, leur permet d'être distribués. Nous voulons offrir à nos abonnés la plus grande vitrine possible. A chacun de faire son choix, et à nous aussi de guider l'abonné dans son choix, de le faire évoluer vers les offres les plus significatives possibles.

A propos des over-the-top, dont on parle beaucoup, on oscille toujours entre l'extase et la crainte. C'est ni l'un ni l'autre. Le marché français est assez fort, il est structuré, ses acteurs sont en place et la politique d'investissement est forte. La réglementation permet à l'écosystème de vivre et de générer une qualité de création française très significative.

- **Du reste, Orange contribue à hauteur d'environ 500 millions € à la création française.**

Cela permet au cinéma français et aux ayants droit de positionner le marché français, toujours en matière de création, quasiment derrière les États-Unis, et loin devant l'ensemble des autres pays européens.

5.4.4 Oui à la distribution de Netflix

Comment réagit-on par rapport à cette situation ? De manière logique et rationnelle. Faut-il ou pas distribuer Netflix ? Il n'y a pas de raison de ne pas le faire. Faut-il se laisser désintermédier ou au contraire prendre en compte ce service, l'appréhender, regarder comment on peut faire valoir nos atouts ? Les atouts d'Orange, c'est avant tout ses réseaux, la qualité de ses réseaux. On verra bien ce qui se passera dans le jeu de la concurrence. A nous de nous développer et de répondre positivement.

5.4.5 La vidéo à l'acte

En février 2014, nous avons lancé notre service VOD en téléchargement définitif.

- **Il atteint déjà près de 6% de notre chiffre d'affaires.**

Nous souhaitons investir pour le développer. C'est une réponse au téléchargement illégal, l'approche est patrimoniale, car elle permet aux abonnés de se reconstituer une vidéothèque numérique, et elle fait le lien avec le cloud, ce qui est parfaitement cohérent avec la stratégie d'un opérateur.

5.4.6 L'abonnement à la demande

En 2012, nous avons créé un service innovant avec OCS Go, en analogie avec HBO Go qui a été lancé en Scandinavie.

- **50% des abonnés d'OCS viennent sur le linéaire.**

Pour autant, leur consommation est délinéarisée. Quand ils y prennent goût, il y a un allongement de la durée d'écoute, une évolution des usages et ils deviennent de plus en plus fidèles.

Inversement, une population plus jeune, moins rétive aux évolutions technologiques, rentre directement sur le non-linéaire. Pour autant, cela ne les empêche pas de remonter pour voir ce qui se passe au niveau linéaire. Tout dépend de la qualité de la programmation, la façon dont elle est mise en avant. Les algorithmes ne sont pas toujours suffisants. Il se dit qu'aux États-Unis on atteint un niveau asymptotique.

5.4.7 Quatre points de vigilance

Les services que l'on crée doivent générer de la valeur. Nos points de vigilance portent :

1. **Sur les prix.** Un combat très important. Un opérateur de télécommunications sait ce que c'est que d'avoir des prix tirés vers le bas, avec une destruction réelle de valeur. Quand les prix tendent vers zéro, le rebond n'existe pas. A 1 ou 2 € le prix du mobile, on voit bien que c'est difficile de remonter.

2. **Sur le déferlement d'offres**, notamment d'opérateurs mondiaux et globalisés. Ils ont des économies d'échelle et peuvent donc attaquer l'hexagone ou d'autres pays. Orange a la chance d'être présent dans de nombreux pays européens et on l'observe partout : l'attaque sur les prix est systématique. Cela peut déséquilibrer la valeur. Notre politique consiste à essayer de maintenir un certain niveau de prix. Cela demande de la qualité de service, une expérience client et une offre la plus riche possible. C'est l'expérience qu'est en train de mener Raphaël Porte au niveau de TeVolution et la grande distribution. Il n'y a pas de raison pour qu'on se laisse tous désintermédier. On peut aussi réagir. D'ailleurs, nous sommes en discussion ensemble.

3. **Sur le passage du gratuit au payant.** Le marché français a une particularité : l'offre gratuite est pléthorique, considérable, renforcée par l'utilisation des services délinéarisés, dont Orange a été précurseur. Aujourd'hui cette offre est absolument riche. Un abonné d'Orange a un choix considérable : plus de 230 chaînes, toutes délinéarisées. Comment l'amener vers le payant, sans perdre la qualité sur le clair gratuit, et sans aller systématiquement vers un prix trop bas ? C'est un enjeu majeur. Nous pensons qu'une stratégie de convergence doit intégrer l'expérience client, la qualité des réseaux, avec le haut débit, mais aussi l'offre de contenus. Il faut continuer à investir dans les contenus.

4. **Sur les règles de concurrence**. En matière d'édition, nos champions nationaux sont confrontés à des opérateurs majeurs, globaux, mondialisés, qui amortissent des droits et qui peuvent déferler avec une politique de dumping sur les prix, et en plus ils se permettent de passer outre une réglementation fiscale et européenne. On espère qu'un jour elle pourra s'harmoniser.

En résumé : il y a un fort potentiel de croissance. Tous les acteurs de l'écosystème peuvent y prendre part. Et pour cela, il faut investir.

Ensuite, il y a l'expérience client : il faut la proposer le mieux possible à nos abonnés avec un rapport qualité/prix très satisfaisant.

Enfin, il faut être extrêmement vigilant pour poser des règles de concurrence les plus équilibrées possible.

***_ Florence LE BORGNE** : Faciliter la concurrence, permettre de se positionner dans un univers de plus en plus complexe, qui mute à un rythme effréné, l'innovation chassant l'innovation, la concurrence s'internationalisant… Comment le régulateur s'adapte-t-il à cette situation ?*

5.5 Réformer le système de financement de la création

Emmanuel GABLA, conseiller, CSA

Cette problématique se pose à beaucoup de régulateurs. On dit souvent que le droit court après les évolutions technologiques et qu'on régule après-coup. Tout l'enjeu est d'avoir une régulation insensible au temps que l'on pourra encore appliquer d'ici quelques années. Il s'agit de poser des décrets fondateurs. Je

pense en particulier au décret SMAD[5] dans le domaine du délinéarisé. Le CSA a pris une position forte en vue de structurer une offre, et éventuellement favoriser une offre française en ne cherchant pas à trop taxer ces nouvelles activités.

5.5.1 Préserver notre modèle de financement de la création

Les pouvoirs publics se doivent de favoriser l'innovation. On le voit outre-Atlantique ; c'est par l'innovation et des services sans cesse nouveaux que les Américains ont créé de nouveaux besoins et réussi à bâtir toute une industrie. A la différence des Etats-Unis, la France doit par ailleurs veiller à ce que les objectifs du modèle de financement de la création, tel qu'il est actuellement mis en place, perdurent demain.

Toutes ces innovations de services arrivent les unes après les autres. Leur objectif premier n'est pas forcément de préserver le système de financement de la création. Elles ont leur propre logique économique. C'est à nous de voir comment tout ceci peut s'insérer harmonieusement. Il serait illusoire de penser que le système ne doit pas changer et que c'est aux acteurs de s'adapter. Nous ne sommes pas dans un monde fermé. La régulation n'est pas la même dans les pays qui nous entourent, ne serait-ce qu'en Europe où l'on voit arriver un certain nombre d'acteurs tels que Netflix ou Apple. Ils ne s'installent pas chez nous parce qu'ils peuvent fournir des services concurrents à ceux qu'on fournit chez nous, mais avec des conditions fiscales, et parfois de régulation, qui sont meilleures.

5.5.2 Révision de la directive « SMA »

Pour nous, la difficulté est grande, et la solution ne se trouvera pas seulement au niveau national. Avec le nouveau président du CSA Olivier SCHRAMECK, nous avons vraiment milité pour la création d'un groupe de régulateurs européens qui se penche sur toutes ces questions, dans l'optique de la révision de la directive européenne de services de médias audiovisuels (SMA) dans les années à venir.

Des groupes de travail réfléchissent sur différentes questions : la compétence territoriale – quel Etat membre est compétent sur quoi ? – la compétence matérielle – quel type de service doit être couvert par cette directive ? On pense notamment à toutes ces nouvelles plateformes, ces nouveaux fournisseurs d'applications, où les consommateurs visionnent de la vidéo, et donc il est logique que la part financière qu'on en retire vienne abonder le système de financement de la création.

Au niveau européen, la position de la France ne fait pas consensus. En tout cas, tout le monde pense que la directive SMA commence à avoir du vécu. Il faut trouver les solutions de demain.

5.5.3 Une concurrence internationale

Cette réflexion est conduite au niveau national, en concertation avec les acteurs. C'était l'objet du colloque du 2 octobre du CSA sur l'enjeu économique de l'audiovisuel, le but étant de définir les grandes lignes forces de ce secteur et sur quoi il fallait appuyer pour que demain, dans le contexte global, nos contenus, nos œuvres, mais également les opérateurs qui les portent, pourront lutter dans la concurrence internationale.

Des acteurs comme Netflix amortissent leurs programmes sur un très grand nombre de pays. Chez nous, ils peuvent se permettre de proposer des tarifs qui font baisser la valeur. C'est un peu vrai dans le domaine de la fiction et du cinéma, ça l'est encore plus dans le sport, où là aussi, les logiques de rentabilité ne sont pas toujours les mêmes entre les différentes entreprises, en tout cas, pas sur les mêmes périodes.

Ceci nous amène à faire évoluer la régulation et à faire des propositions au niveau européen. Le constat est là : l'asymétrie réglementaire est assez forte entre ce qui est très régulé dans le domaine audiovisuel et ce qui l'est nettement moins dans le domaine de l'internet. Ce déséquilibre ne peut pas perdurer.

5.5.4 TV de rattrapage : un « non-modèle » économique

Par ailleurs, des modèles économiques sont en train de se développer. La TV de rattrapage est un succès, même si les audiences d'un programme en linéaire restent de loin supérieures. Cela pose la question de la pérennité du modèle économique, ou du non-modèle économique, de la TV de rattrapage. C'est un succès en termes de consommation, non pas en termes de modèle économique. Plus vous consommez de la TV de

[5] Décret du 12 novembre 2010 relatif aux Services de médias audiovisuels à la demande (SMAD).

rattrapage, moins le système s'équilibre, car vous consommez plus de bandes passantes et vous vous détournez d'une offre payante plus rémunératrice.

Tous ces nouveaux services sont certainement bons et innovants. Sans doute qu'ils ramènent vers l'audiovisuel des acteurs qui en seraient peut-être partis. Mais en termes de chiffre d'affaires, et donc de reversement aux ayants droit, ces services sont nettement en-dessous. Il va falloir revoir ce système de reversement et la façon de financer le monde de la création. La Ministre de la Culture Fleur PELLERIN l'indiquait récemment : le système pourrait être en crise s'il n'était pas réformé.

5.5.5 Réflexion sur l'asymétrie réglementaire

Le CSA a commencé à porter cette réflexion il y a quelques années sur la TV connectée. Les problématiques sont toujours d'actualité : financement de la création, protection des données, profilage, autant d'éléments qui sont au cœur de l'économie et du succès d'un certain nombre de ces entreprises.

On doit aussi parler des aspects technologiques. Sources d'innovation et de création de services, ils nous permettent parfois de tirer notre épingle du jeu. Le CSA est donc assez sensible à ces questions, en liaison avec le Gouvernement, Bercy qui porte en particulier cet aspect de l'innovation, et aussi avec le CNC qui a la charge d'orienter ces fonds. Une réforme du CNC vise justement à orienter les œuvres vers les nouveaux services, en réponse à la demande de la nouvelle génération. L'ensemble des pouvoirs publics essaie de réagir face à ces évolutions.

A titre personnel, j'estime que plus de coordination entre ces différentes approches permettrait d'avoir une feuille de route un peu plus cohérente. Cela dit, nous discutons entre autorités. Le CSA communique avec l'Autorité de la concurrence. Il y aurait peut-être besoin de poser des objectifs un peu plus forts. Ils devront d'abord être définis au niveau communautaire, et ensuite être déclinés au niveau national.

5.6 Discussion

5.6.1 La chronologie des médias

_ ***Florence LE BORGNE*** *: Nous sommes dans une logique dynamique. Ces services apportent un complément en termes de consommation. D'un point de vue économique, c'est moins évident. La pléthore de services gratuits, notamment à travers la TV de rattrapage, risque de venir concurrencer le développement de certaines offres payantes, tels la VOD ou les abonnements traditionnels. C'est la question de l'optimisation de nos fenêtres d'exploitation qui est posée. Ne faudrait-il pas faire évoluer la chronologie des médias ?*

5.6.1.1 VOD à l'acte : exclusivités temporaires et augmentation des prix

_ Serge LAROYE : En matière de services innovants, les algorithmes sont une aide à la décision, mais rien ne remplace l'envie personnelle et la capacité à éditorialiser et faire envie. Il est question de services de contenus, de divertissement, du rapport entre le travail et le loisir. Il faut faire envie.

Ensuite, on doit trouver un équilibre économique sur l'ensemble des services innovants, en réfléchissant sur sa durée, sur sa place dans l'écosystème, et sur sa flexibilité ou son évolution, sans pour autant compromettre l'écheveau général qui permet à l'industrie culturelle française aujourd'hui de parfaitement bien fonctionner, de s'exporter et d'être reconnue.

Ce jeu d'équilibre est subtil. Comment évoluer sans détruire le commerce existant, qui crée de la valeur, tout en permettant d'aller chercher des territoires ? Aujourd'hui, pour des raisons historiques, de masse, de culture (ou d'absence de culture), un certain nombre d'opérateurs s'installent dans les pays pour y faire leur propre marché en passant outre les réglementations en vigueur. Un peu comme dans le Far West. Mais dans le Far West, on a vu que parfois on finissait par rendre plus de territoires qu'on n'en avait conquis.

Les ayants droit doivent avoir les nerfs solides. Dans le cinéma par exemple, où nous avons renouvelé la convention avec le CSA, qui d'ailleurs nous a beaucoup aidé dans la négociation pour le bouquet OCS de la TV d'Orange, on ne peut pas à la fois faire peser des obligations trop fortes pour un éditeur, ce qui pourrait compromettre la politique d'investissement et la valeur à long terme, et en même temps se précipiter vers le premier opérateur international américain pour céder ses droits à vil prix.

Il faut être solide, préserver l'ossature et la structure de nos engagements, gagner en souplesse et en flexibilité, tout en prenant quelques risques.

Exemple avec la vidéo à l'acte : elle n'est pas morte, loin s'en faut. Depuis deux ans, on a connu un creux après une politique de croissance. Mais on a devant nous un espace possible sur le téléchargement définitif. J'y crois beaucoup.

Il serait peut-être envisageable de raccourcir un peu la fenêtre, en réfléchissant par exemple à la mise en place **d'exclusivités temporaires**. Il s'agit de donner les ingrédients qui permettent à ce marché de se développer, qui présentent un intérêt et une attractivité pour les consommateurs, dans une approche patrimoniale en lien avec le cloud, ce coffre-fort numérique.

Par ailleurs, on peut **remonter les prix**, plutôt que de les baisser. Si on les remonte, on aura plus à se partager. Je n'aime pas du tout les propos de Reed HASTINGS. Au fond, il dit qu'on n'a pas grand-chose à se partager. Je crois exactement le contraire.

5.6.1.2 Harmoniser le gratuit et le payant au niveau européen

_ Agnès LANOË : Je suis d'accord avec Serge Laroye sur la VOD payante. En raison de notre catalogue d'œuvres, elle a très bien marché à Arte depuis le début. La vente de fichiers représente 50% de notre chiffre d'affaires. La VOD implique des programmes forts et de qualité. Tout se tient.

L'articulation est difficile entre les offres payantes et gratuites. Je rejoins Emmanuel Gabla sur ce point. Une régulation plus cohérente au niveau européen est nécessaire.

En Allemagne, tout le système national se tient. La redevance est beaucoup plus élevée, les chaînes de service public produisent en interne de façon intégrée et verticale. Puisqu'elles sont propriétaires des œuvres, les chaînes de service public allemandes veulent débloquer la durée de la TV de rattrapage. Actuellement de 30 jours, celle-ci pourrait passer *ad vitam* sur le Web, de manière gratuite.

A contrario, les œuvres produites par des producteurs indépendants passeraient directement en VOD payante. C'est un système qui se tient. La redevance étant beaucoup plus forte, il y a un investissement et le système de production est calé.

En France, nous sommes sur 7 jours. D'un côté Arte+7 et une offre gratuite, de l'autre Arte+30, voire quelques années : nous appelons de nos vœux une régulation cohérente. Ce débat est lié à une articulation cohérente de l'ensemble de la production et de la diffusion d'un système national.

5.6.1.3 Auto-régulation : pousser l'offre légale

_ Raphaël PORTE : De petits acteurs comme nous, espérons que la fenêtre des droits sera dégelée. Cela rejoint les propos de la table ronde précédente. Il faut développer l'offre légale et la pousser. Quand un film arrive, je le regarde au cinéma, 4 mois après il est distribué en VOD et au bout de 10 mois, il disparaît pour reparaître 36 mois plus tard. Pour le consommateur, c'est compliqué.

Apple a lancé, avec iTunes, la possibilité de pouvoir prendre directement un film. Si le film n'est pas en location, puisqu'il est interdit dans la fenêtre des droits, je vais pouvoir l'acheter en VOD. Un consommateur trouvera toujours des moyens pour aller chercher un contenu. Si le contenu est disponible en téléchargement légal, alors il va le louer ou l'acheter. Il faut donner des contenus aux clients. C'est ce que nous avons fait en offrant des chaînes TNT, des services de rattrapage, de SVOD, de VOD payante.

Certes il faut trouver des mécanismes de régulation. Mais dans l'articulation entre le gratuit et le payant, certaines choses s'autorégulent. Spotify ou Deezer proposent du gratuit, c'est un modèle Freemium qui sert à appâter le chaland pour amener la personne à prendre un abonnement payant.

5.6.1.4 Favoriser les nouveaux services

_ Emmanuel GABLA : Aux Etats-Unis, le modèle économique de TV de rattrapage de Hulu et Hulu Plus a montré qu'au bout d'un certain temps, le consommateur doit contribuer financièrement à une certaine qualité du service. Aux Etats-Unis, les épisodes récents sont payants et les épisodes plus anciens sont gratuits. C'est le contraire du modèle français où les épisodes récents sont gratuits et les plus anciens passent en VOD payante à l'acte ou par abonnement.

En France, un consommateur dispose de 25 chaînes gratuites et presque autant de services de TV de rattrapage. Si vous agrégez ces services de TV de rattrapage, cela ressemblera furieusement à un service gratuit de VOD par abonnement.

Les différences sont ténues entre ces différents services. Pourtant, au plan réglementaire, ils sont chacun dans des cases étanches, avec des obligations afférentes très différentes.

A travers les bilans annuels du CSA sur les SMAD, on voit que les offres des opérateurs ne suivent pas les pointillés que la loi dessine. A juste titre, ils cherchent une expérience client qui soit simple.

Or que voit-on ? Après 7 jours de diffusion, on vous dit que ce programme va dans cette case. Après 10 jours, c'est dans une autre. Les encaissements ne suivent pas les mêmes processus. Le CSA doit aller vérifier les chiffres d'affaires qui ont des obligations très différentes…

Globalement, ce système doit évoluer en tenant compte de cette réalité. C'est ce que le CSA a indiqué dans un avis rendu à la Ministre de la Culture. Il faut favoriser l'apparition de nouveaux services. La réglementation ne doit pas être un frein à leur développement. Nous sommes dans une situation où celui qui veut lancer un nouveau service doit s'installer de l'autre côté de la forêt des Vosges. C'est triste.

5.6.2 L'évolution du droit d'auteur en Europe

_ Une question de la salle : Vous n'avez pas évoqué l'évolution de la régulation européenne sur le droit d'auteur. Plus globalement, la Commission Européenne a le souhait de créer un marché unique de la circulation des droits incluant les droits d'auteur, les droits de diffusion, les événements sportifs, etc. Cela peut rebattre les cartes. J'aimerais entendre le régulateur et le diffuseur sur ce point.

_ Emmanuel GABLA : La Commission Européenne propose les textes mais ce sont le Conseil et le Parlement européens qui les votent. Il n'y a pas toujours une identité de vue sur ces questions qui sont sensibles. DG Connect a récupéré toutes ces questions de droits d'auteur dans le numérique. Leur vision évolue. Nous ne sommes plus sur des positions dogmatiques d'un marché unique complètement ouvert avec une licence unique. Ils se rendent compte que cela profitera d'abord à certains acteurs qui ne sont pas forcément chez nous, et ils ne défendront pas forcément la diversité culturelle en premier axe de développement.

Je suis plus confiant que d'autres. Cela ne mènera pas l'Europe à sa perte. On mettra en place certains systèmes qui, dans certains cas, permettront à certaines œuvres européennes d'être vues plus facilement ailleurs que dans leur pays. C'est déjà possible maintenant, mais parfois compliqué de le faire. Et puis l'on préservera la structuration actuelle qui maximise l'argent versé aux créateurs pour créer de nouvelles œuvres.

6. Quelles ambitions pour l'industrie audiovisuelle française et européenne sur le marché mondial ?

Christophe TARDIEU, directeur général délégué, Centre National du Cinéma et de l'Image Animée

6.1 Trois points clés

Je voudrais tout d'abord revenir sur trois points :

1. **Les droits d'auteur :** Je rassure Emmanuel Gabla avec qui nous avons toujours de bonnes relations. Mais je serais peut-être un peu moins optimiste que lui au sujet des évolutions du droit d'auteur par la Communauté Européenne. Au niveau européen, c'est un véritable combat que nous allons mener pendant quelques mois ;

2. **La VOD en téléchargement définitif (EST) :** Nous pensons que ce modèle est extrêmement intéressant. Il peut ne subir aucun gel dans la chronologie des médias et permet à la fois de satisfaire le consommateur et d'apporter beaucoup de services nouveaux sans aucun blocage. Le CNC envisage de soutenir son développement ;

3. **La chronologie des médias :** Le CNC a le redoutable privilège d'essayer d'assurer une forme d'harmonisation des positions. Ce travail consiste à faire rentrer un édredon de la maison de campagne de sa grand-mère dans une valise-cabine pour un avion. Ce n'est pas toujours simple. Cependant, nous sommes pleins d'espoir, un jour nous espérons pouvoir faire rentrer toute une série de contradictions dans un même accord.

6.2 Programmes audiovisuels : hausse des ventes à l'étranger

Concernant la dimension nouvelle que nous pouvons apporter aux programmes audiovisuels, mes propos seront plus optimistes. Malgré la crise économique, j'observe que nous enregistrons des records historiques de ventes des programmes audiovisuels français à l'étranger. 2013 a connu un pic inédit.

- **En 2013, le total des ventes et pré-ventes s'élève à 180 millions d'euros.**

Ces résultats confirment l'attractivité de nos programmes. Certes, le prix de vente unitaire est en baisse, mais les chaînes étrangères, notamment en Europe de l'Ouest, renouent avec les achats pour l'ensemble des genres. Le chiffre de 2014 devrait être similaire.

- **En 2013, la géographie de ces ventes a connu des changements**.

L'Europe de l'Ouest demeure la 1ère zone d'accueil des productions. Les marchés historiques du Sud de l'Europe ont également connu une forte croissance d'achat, alors que ces pays traversent une crise relativement grave. Inversement, le succès est moindre en Asie.

- **La reprise du marché des programmes audiovisuels se confirme :**

- Les chaînes TV historiques ont repris leur politique d'achat de programmes ;

- Les chaînes TNT augmentent leurs tarifs d'acquisition ;

- Les chaînes payantes sont en recherche de programmes originaux, se tournent de plus en plus vers les programmes français, sont séduites par la qualité des productions et la diversité des concepts.

A l'inverse, le marché de la vidéo physique s'effondre. C'est encore plus vrai à l'exportation. Le marché de la vidéo à la demande n'a pas encore trouvé le relais.

- **Les ventes progressent sur tous les genres :** Le documentaire, la fiction et l'animation qui est un secteur extrêmement dynamique et sur lequel nous enregistrons des succès importants.

Inversement, le nombre d'accords en coproduction en provenance de l'étranger est en baisse. Il n'est pas véritablement possible d'en tirer des enseignements.

6.3 Cinéma : tassement des films français à l'exportation

Ce marché est toutefois important :

- **En 2013, ce marché a atteint 440 millions €.**

Par définition, c'est une problématique cyclique. Les films ont plus ou moins de succès selon les années. Il suffit d'un ou deux blockbusters pour changer les choses.

L'Europe de l'Ouest nous tire principalement, devant L'Europe Centrale et Orientale. Depuis quelques années, nous connaissons un certain tassement vers l'Amérique, en particulier l'Amérique du Nord.

- **En matière de coproduction internationale, le succès des films continue. Il correspond à 43% du total des films agréés.**

Ces chiffres sont encourageants. Ils invitent le CNC à envisager la mise en œuvre d'un plan export à travers des mécanismes de soutien.

6.4 Un plan export en 2015

Nous allons renforcer les soutiens existants :

- **A l'aide à la promotion, à la vente à l'étranger des programmes audiovisuels** ;
- **Au financement de doublages et sous-titrages** ;
- **A la fabrication de bandes de démonstration** ;
- **A la prospection à l'étranger pour les distributeurs**.

Sur ce socle existant, notre volonté est d'accentuer notablement l'effort en 2015. Le CNC devra assurer la promotion d'un véritable plan export pour les programmes français. Les relais de croissance sont extrêmement intéressants, par rapport à un marché intérieur qui peut être atone à certains moments.

6.5 De nouveaux crédits d'impôt

Tout cela nécessite un accompagnement fort qui se traduit par des mécanismes de crédits d'impôt existants. Ils visent à encourager les sociétés de production et les distributeurs à prendre des risques.

Je salue l'Assemblée Nationale et le Sénat d'avoir adopté à une très large majorité trois nouveaux dispositifs de crédits d'impôt :

- **Pour attirer les tournages étrangers en France** ;
- **Pour les films d'animation**, un secteur extraordinairement dynamique qui connaît de véritables succès à l'exportation ;
- **Pour les films d'un budget inférieur à 7 millions €**, qui connaissent aujourd'hui une crise très grave.

6.6 Validation du crédit d'impôt jeu vidéo par la Commission Européenne

La Commission Européenne vient de valider le 11 décembre le crédit d'impôt jeu vidéo[6]. Les sociétés françaises sont particulièrement performantes dans ce secteur. Elles doivent parfois lutter à armes qui ne sont pas tout à fait égales avec des pays comme le Canada par exemple, où grâce à des niveaux de crédit d'impôt très élevés, ils sont en train de capter une grande partie de la valeur dans le secteur du jeu vidéo.

6.7 Défendre notre modèle de financement de la création

Tous ces sujets nécessitent des clarifications. Sur les mandats de commercialisation, on connaît les positions des producteurs, des distributeurs et des chaînes TV. Le CNC, dont la vocation est d'être neutre, a pour objectif de faciliter au maximum l'exportation des programmes français.

En particulier, nous serons très vigilants sur la défense de notre modèle de financement de la création. Malgré les critiques de part et d'autre, ce modèle demeure totalement unique en Europe et dans le monde. Il a permis d'avoir un cinéma français pleinement vivant et très actif aujourd'hui, mais aussi des programmes audiovisuels de qualité, dans tous les genres, qui connaissent de plus en plus de succès.

Nous croyons vraiment que l'exportation des programmes français est un relais de croissance pour notre pays. Le CNC entend être une vraie force motrice pour l'encourager.

Il ne faut avoir peur de rien. Il y a beaucoup d'évolutions technologiques, de nouveaux produits, de nouvelles offres, plus alléchantes les unes que les autres, même si elles ne sont pas toujours bien présentées. En tout cas, rien ne remplacera l'acte de création. C'est ce que notre système arrive à merveille à préserver.

[6] http://www.cnc.fr/web/fr/actualites/-/liste/18/6185855

7. Table ronde 3 : **Réinventer l'économie de la production ?**

7.1 Modération et introduction : un modèle ouvert

Jean SPIRI, ancien conseiller du président du CSA, consultant indépendant

Dans ce contexte nouveau pour la production audiovisuelle, on enregistre de bons résultats : la croissance à l'export comme on vient de le voir, un secteur qui s'industrialise, bien qu'il soit confronté à des changements de modèle : une concurrence accentuée, des contenus quasi infinis, disponibles immédiatement, y compris en mobilité, hyperdistribués. Se pose la question de l'orientation de cette distribution sur les plateformes multiples.

Par rapport au modèle fermé de la production audiovisuelle, c'est un modèle ouvert qui s'offre aujourd'hui aux éditeurs et producteurs. Les problématiques portent sur :

- **La compétitivité de nos contenus** : Contenus premium, contenus de qualité, formats nouveaux, biens financés, contenus internationaux qui auront demain une capacité supérieure à l'export… ;
- **L'industrialisation** : Des coûts bas de production ;
- **Le modèle de financement de la création**, ou la rémunération des contenus. La réglementation a un rôle à jouer, France Télévision aussi, premier contributeur à la production ;
- **La distribution des contenus**, **plus largement la valorisation des contenus** : Un enjeu au coeur de débats récents autour de décrets faisant suite à la loi de novembre 2013[7].

Au-delà, c'est la capacité des contenus audiovisuels à circuler demain dans tous les univers, la capacité à maximiser les revenus en France, à l'international et sur de nouvelles plateformes, qui feront la richesse et le modèle économique de l'ensemble du secteur. Même si cela , comme l'a rappelé Serge Laroye, ne doit pas se faire à n'importe quel prix.

Faut-il revoir toute la réglementation pour faire face à ce nouveau changement ? Ou d'abord, la constitution de champions français à l'international ne passe-t-elle pas par une capacité des acteurs à s'organiser eux-mêmes ? De grands mouvements s'organisent au niveau européen, comme l'a décrit Gilles Fontaine ; dans ce cadre-là, quelle est la position des acteurs français ?

La société de production Éléphant & Cie est présente dans tous les genres de programmes. Emmanuel Chain, avons-nous cette capacité à constituer des champions français de la production à l'international ?

7.2 Producteurs indépendants / diffuseurs : l'approche partenariale

Emmanuel CHAIN, directeur, Éléphant & Cie

7.2.1 Le renouveau de la fiction TV française

J'en suis convaincu. Ces nouveaux usages et formats sont des opportunités formidables pour les producteurs et diffuseurs dans un monde où le public a de plus en plus envie de contenus et de programmes.

Les productions françaises ont de grands succès dans tous les genres. Dans le genre comédie, *Scènes de ménage*s sur M6 ou les programmes courts de comédie sur TF1 font de plus fortes audiences que les séries étrangères. La série *Fais pas ci, fais pas ça* (7ème saison, 56 épisodes) est l'une des séries qui s'exportent le mieux. Présente dans une vingtaine de pays, elle va être adaptée aux Etats-Unis et en Italie. La semaine dernière, elle a approché les 5 millions de téléspectateurs sur France 2, 1 million de téléspectateurs en Replay, 800 000 téléspectateurs en décalage pendant 7 jours, 180 000 spectateurs sur les tablettes. C'est l'une des plus fortes audiences sur la TV linéaire et en TV de rattrapage.

Dans le genre policier, *Engrenages*, diffusé en Angleterre, et *Profilage* sur TF1, ont de grands succès

[7] Loi du 15 novembre 2013 relative à l'indépendance de l'audiovisuel public. http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028199587

d'audience qui s'exportent. *Les revenants* sur Canal Plus ont gagné les Emmy Awards en 2013. *Les témoins*, produit par Cinétévé, est déjà pré-vendu en Angleterre. Il y a les soap aussi. *Plus belle la vie*, et les séries à prestige, comme *Versailles* qui va bientôt se tourner. Et j'en passe.

Cette fiction française peut performer sur le marché national. En 2014, les séries françaises sont au top d'audience devant les séries américaines sur quasiment toutes les chaînes, y compris TF1 avec ses programmes courts.

Ce renouveau de la fiction française peut et doit s'amplifier. Une jeune génération arrive, des auteurs, des réalisateurs, des producteurs confirmés et d'autres plus jeunes.

Le public a envie. La consommation TV (linéaire, de rattrapage et les nouveaux usages inclus) est en augmentation, que ce soit la série ou les formats de jeu et de divertissement. L'industrie du programme se structure et se développe. Elle peut avoir, avec la French touch, un rôle sur le marché français d'abord, et sur le marché international ensuite. C'est un enjeu industriel. Un grand nombre d'emplois non délocalisables sont créés. Il y a eu de grands succès de l'animation à la française. Aujourd'hui, pour l'industrie du programme, l'enjeu est formidable.

7.2.2 Les partenaires diffuseurs ont des ressources

C'est vrai que l'arrivée de très grands acteurs over-the-top a bouleversé le monde de la diffusion. Mais les grands diffuseurs français ont des ressources et des forces. Pourquoi Netflix a moins réussi en France que dans d'autres pays ? Leur offre est internationale et le public est attaché à une offre locale. Le film *Intouchables,* diffusé pour la première fois en clair dimanche dernier, a été regardé par 13,5 millions de téléspectateurs. S'il avait été disponible sur la plateforme Netflix, je suis certain qu'à peine 50 000 personnes l'auraient vu. La créativité est un atout essentiel. Mon associé Thierry Bizot me dit souvent que si Alexandre Dumas avait existé aujourd'hui, il aurait écrit la série *24 heures*. Il y a une tradition française du soap, de la série, du scénario.

7.2.3 Un défi économique et international

C'est un défi économique. Il faut avoir l'indépendance économique et la taille pour pouvoir produire plus et moins cher, et pour avoir des groupes de taille moyenne qui se structurent.

C'est aussi un défi international. Il faut partir à la conquête des marchés étrangers, en faisant d'abord des programmes qui sont forts sur le marché local.

7.2.4 Le soutien des diffuseurs

Nous, producteurs, avons besoin d'avoir la confiance de nos partenaires diffuseurs. J'ai la plus grande estime pour eux, et d'ailleurs j'en viens. Mais souvent, le diffuseur a par nature un peu peur. Il a tendance à faire ce qui a déjà marché. Le nombre de fois où l'on m'a dit : « Tiens, tu veux pas nous créer une émission à la *Capital* ? Ou faire une comédie à la *Fais pas ci, fais pas ça* ? »

Il ne faut pas être dans la répétition. Il faut inventer autre chose. Je crois beaucoup au modèle du producteur indépendant pour créer les nouveautés. Son partenaire diffuseur peut l'accompagner en prenant certains risques éditoriaux, des risques calculés bien sûr. C'est de cette façon que l'on va réussir à créer des programmes nouveaux qui vont toucher le marché international.

7.2.5 Oser les formats nouveaux sur les chaînes privées

Je terminerais sur l'exemple des formats. *Intervilles*, *Fort Boyard*, ces jeux à la française se sont exportés. Aujourd'hui, tous les formats sont internationaux. Mais si vous allez voir des grandes chaînes privées, à la différence du service public, elles vous diront : « Il faut que ce programme ait déjà marché à l'étranger. Créer un format nouveau, *from scratch*, en France, pas sûr que ça marche. » Résultat : elles préfèrent acheter les droits des formats étrangers, créés par de grands groupes, certes très performants, anglo-saxons, néerlandais et autres, et puis les adapter en France.

Je pense qu'on peut oser créer des formats en France qui vont s'exporter. Effervescence Production par exemple, a créé deux jeux sur France Télévision qui s'exportent.

Pour aller à la conquête des marchés étrangers, avec les producteurs et les programmes qui ont des ressources, on a besoin d'avoir un peu d'audace. Il ne faut pas faire n'importe quoi. L'audiovisuel est une industrie. Un programme TV, ça se prépare en amont. Il faut investir, tester. Et quand on pense qu'il est fort, alors on y va.

Ma conviction, c'est que la France a des atouts très forts pour qu'il y ait des productions, des producteurs et des diffuseurs forts sur les marchés français et européens. C'est un enjeu d'emplois, d'industrie et de rayonnement de la culture française.

7.3 Repenser le modèle des diffuseurs

Gérald-Brice VIRET, président du Pôle Télévision de Lagardère Active, président de l'ACCeS (Association des Chaînes Conventionnées Editrices de Services)

7.3.1 Les modalités du partenariat producteur / diffuseur

Je suis en phase avec Emmanuel Chain. J'irais plus loin sur la problématique des formats. Il y a un rebond sur la fiction, courte, longue, ou historique, les chaînes doivent continuer à oser. C'est une vraie différenciation pour la TV française par rapport aux vidéoclubs que sont Netflix ou autres.

La fiction française redevient leader face à la fiction américaine, et c'est plutôt une bonne nouvelle. Nous étions le seul pays au monde où la fiction américaine était devant la fiction française. Même au Maroc où j'ai opéré, la fiction marocaine était devant la fiction américaine. On a également parlé du succès de l'animation française qui s'étend dans le monde entier.

- **Un intéressement sur la vente à l'export.** Beaucoup de gens travaillent dans les formats. J'en ai beaucoup initié à travers mes expériences à NJR12, ou aujourd'hui à Gulli, où l'on fait beaucoup de formats français. On fait confiance aux producteurs, et là c'est un vrai partenariat. On a même un intéressement sur la vente à l'export de certains de ces formats.

- **S'imposer un quota de formats français.** Les chaînes, notamment les plus importantes en termes de trésorerie, avaient peur de Netflix, mais on voit bien que ça se dégonfle. Il faut exister avec Netflix. En particulier, les chaînes gratuites doivent avoir plus confiance en elles, avoir plus de vision. Une vision non plus à 1 an, mais à 3 ans. Une case s'installe sur plusieurs années. Il faut qu'elles osent sur la fiction et aussi sur les formats, qu'elles s'imposent à elles-mêmes un quota de formats français. C'est cela le vrai partenariat entre les producteurs et les diffuseurs.

7.3.2 Les chaînes payantes repensent leur modèle

Nos concitoyens sont déjà dans le rebond numérique. Qu'ils regardent sur leur téléviseur, sur leurs appareils mobiles, sur Netflix ou Canal Play, *in fine*, c'est un produit de télévision qu'ils regardent.

Il y a une véritable appétence pour les chaînes payantes. Aujourd'hui, on compte 150 chaînes payantes. Elles représentent 10 000 emplois, 11% de l'audience nationale, près de 27% en audience initialisée (tenant compte des zones de réception effective des chaînes).

Elles sont au milieu d'une offre gratuite qui est importante : 24 chaînes TV gratuites.

De l'autre côté, il y a les plateformes de vidéo à la demande, anciennement les vidéoclubs au coin de la rue.

- **Du linéaire au non linéaire**

Nous sommes en train de réinventer le modèle des chaînes payantes. Mezzo, MTV, Canal J, June, 13ème Rue, ce sont de fortes marques éditorialisées dont il faut repenser le modèle. Jusqu'à présent, il était calqué sur le modèle des chaînes gratuites qui propose une TV de rattrapage sur 7 jours. Nous pensons à un système où l'on peut circuler du linéaire au non linéaire sans se poser de questions.

Le rebond a commencé. C'est aux chaînes de le faire. Nous le faisons à notre niveau. Mais il faut aussi que les chaînes qui sont détentrices de fréquences publiques se rendent compte du rôle qu'elles ont pour accompagner les producteurs.

Peut-être qu'il faudra revoir certaines choses puisque les usages ont changé. Les producteurs estiment que nous devons aussi avoir des droits sur d'autres plateformes que le non-linéaire. Mais tout cela se fait d'une manière intelligente. Nous travaillons et nous négocions en gagnant-gagnant avec les producteurs.

7.4 De nouveaux droits cédés aux diffuseurs

***_ Jean SPIRI** : Le Ministère de la Culture serait probablement très heureux de voir que tout se passe d'une manière aussi coordonnée. Un point d'équilibre semble avoir été atteint.*

_ Emmanuel CHAIN : C'est une réalité. Très souvent, on a essayé d'opposer les producteurs aux diffuseurs. Je crois qu'aujourd'hui, les intérêts sont gagnants-gagnants. Gérald-Brice Viret a cité les nouveaux droits cédés gratuitement par les producteurs aux diffuseurs, et c'est normal :

- Le Replay pendant une semaine supplémentaire permet de s'adapter aux nouveaux usages ;
- La possibilité de parts de coproduction aux diffuseurs leur permet d'être intéressés au succès des œuvres créées par les producteurs qui ont investi en amont. C'est une bonne chose dans la mesure où les diffuseurs les ont mises à l'antenne ;
- Des intéressements sur les nouveaux formats qui ont eu un succès à l'étranger. Dès lors qu'un diffuseur a eu l'audace de lancer à l'antenne un format nouveau créé par un producteur français, si ce format gagne ensuite à l'étranger et qu'il crée des recettes, je trouve normal que le diffuseur puisse lui aussi avoir des intéressements à ce succès.

Tous les succès, nous les faisons ensemble, producteurs et diffuseurs. Dans cette nouvelle économie, c'est une réalité.

***_ Jean SPIRI** : On serait arrivé à un point où les uns et les autres, dans leurs rôles respectifs, parviennent aujourd'hui à assurer au maximum circulation et rémunération. Thierry Cammas, vous qui avez l'expérience des studios américains, partagez-vous ce point de vue ?*

7.5 Studios américains : un modèle numérico-compatible

Thierry CAMMAS, président-gérant, MTV/Viacom International Media Networks France

J'ai la chance de travailler dans un groupe américain, ce qui me donne une forme d'ubiquité. Je vois deux modèles : le marché français et le marché américain. Pour réinventer l'économie de la production, il est important de bien comprendre la structure de la filière américaine.

Nous sommes passés d'un monde analogique à un monde numérique.

7.5.1 Le temps analogique : dimension et échelle

Dans le monde analogique, les médias américains se sont développés sur les notions alors dominantes de dimension et d'échelle. Ils ont organisé leurs productions de façon à pouvoir adresser un marché ultra élargi, avec des goûts les plus transversaux possibles, à l'échelle du marché américain.

Ils se sont adossés au modèle du studio, c'est-à-dire :

- **Les contenus que l'on développe sont contrôlés en pleine propriété**, sans morcellisation des droits ;
- **Le fenêtrage** : Chaque contenu produit va être utilisé sur un point précis de contact avec le public. Ces points précis vont s'enchaîner les uns après les autres, à travers des fenêtres : de l'exploitation en salle au DVD, de l'exploitation payante jusqu'à l'exploitation gratuite ;
- **Un modèle statistique** : Les contenus ne sont pas produits à la demande d'un diffuseur ou d'un exploitant. Simultanément, on va lancer la production d'un certain nombre de contenus, et statistiquement, on va faire en sorte que l'un de ces contenus ait une rentabilité qui permet de couvrir les pertes des autres. Ce point est très important pour réinventer l'économie de la production. J'y reviendrai ;

- **Le copyright** : En contrepartie d'une rémunération, un créateur cède un niveau d'exploitation très important sur son œuvre. Cet outil juridique n'existe pas en France. Vu de la France, c'est un droit d'auteur allégé.

7.5.2 Le modèle français : rareté et d'exception

Que s'est-il passé en France pendant ce temps analogique ? Le modèle français s'est développé sur la notion de rareté et d'exception. Nous sommes un pays de petite échelle. Nous voulons valoriser un patrimoine culturel avec un nombre limité d'acteurs, un nombre limité de fréquences dites « ressources rares ».

- A l'intérieur de cet environnement, la production s'est morcelée ;
- Il n'y a pas eu de logique de fenêtrage de la part des sociétés de production. Il y a eu des scissions très fortes entre les différents maillons de fenêtrage : on est diffuseur / on n'est pas producteur ; on intervient dans le domaine du cinéma / pas forcément dans celui de la fiction ; etc. ;
- Comme on avait un petit nombre de fréquences et d'acteurs, on ne pouvait pas prendre le risque de voir l'un de ces acteurs devenir dominant, ce qui paraît normal à la fois d'un point de vue économique et démocratique ;
- Le droit d'auteur est lié à l'exception et au droit d'autorisation préalable.

7.5.3 Le temps numérique

Arrive le temps numérique, un temps très inhumain, arithmétique, qui ne passe pas par le cœur. C'est le monde de **l'hypercanalité, l'hyperdistribution, l'hyperprofusion**. Tout est exponentiel. La notion de diffuseur devient infinie. N'importe qui peut trouver un canal et adresser le monde entier.

Dans cette hypercanalité, le modèle de studio américain se trouve nativement très numérico-compatible. Pourquoi ?

- D'abord il a de l'échelle. Or le numérique et l'internet, c'est l'échelle maximale ;
- Ensuite, dans l'hypercanalité, les contenus circulent sur l'ensemble des plateformes de distribution. C'est exactement la logique du fenêtrage ;
- Enfin, le copyright, qui est un droit d'auteur souple, flexible, permet une « **liquidité des contenus** », c'est-à-dire une circulation naturelle et très facile sur la Toile et sur les plateformes numériques.

Frédéric Martel (*Soft power*) décrit cette économie des studios dans le sens où il n'y a rien d'agressif sur un modèle économique existant. Seule la technologie numérique permet l'expression de ce modèle.

7.5.4 Comment réinventer la production française ?

Pendant ce temps numérique, que se passe-t-il en France ?

Le modèle français manque d'échelle, ce qui complique sa relation aux contenus numériques.

Son droit d'auteur, qui passe par l'exception et l'autorisation préalable, a pour effet de ralentir la circulation du contenu.

Le modèle français manque de scalabilité des contenus, ce que Rodolphe Belmer, DG du Groupe Canal Plus, appelle « les contenus de classe mondiale ». On n'arrive pas intégrer dans les contenus des règles de lecture et de narration qui soient compatibles avec cette hypercirculation : la notion des *cliffhanger*[8], le *showrunner*[9] dans la production de programmes de fiction.

---

[8] Fin ouverte visant à créer un suspens.

[9] Le *showrunner* veille à la cohérence globale d'un programme en devançant le travail du réalisateur.

Cette lourdeur du système est historique. Elle n'est pas forcément négative, mais elle n'est pas nativement compatible avec l'expression du numérique.

Pour régénérer cette exception culturelle, la production française doit se mettre en phase avec cette logique numérico-compatible en proposant des contenus liquides. Pour cela, il faut :

- **Régénérer cette scalabilité ;**
- **Régénérer la pleine propriété sur les contenus ;**
- **Faciliter l'intégration des producteurs et des diffuseurs**. Dans le monde numérique, la télévision n'est qu'une fenêtre parmi d'autres dans la circulation hyper accélérée des contenus sur internet. Elle n'est plus un maillon structurant dans un monde industriel fermé ;
- **Faire vite.** Internet est brutal, inhumain. La dilution des contenus français dans cet océan est d'abord mathématique. Ce qui pose le problème de l'urgence, d'autant plus que le temps de l'internet est très court, à l'opposé du temps réglementaire qui est plus long.

Je vais conclure cette longue digression à la lumière d'un exemple. Au moment où le marché français annonce la fermeture de plusieurs chaînes, et où l'on s'interroge sur le modèle payant de certaines chaînes, mon groupe a réussi à lancer une chaîne TV le mois dernier en France : Nickelodeon 40.

Ce n'est probablement pas que le marché français soit structurellement déficitaire, ou que les chaînes ne soient pas à la hauteur des attentes ; c'est peut-être lié à la façon dont ce marché est organisé nativement et à son incompatibilité avec le modèle numérique.

Nickelodeon 40 s'adresse aux filles pré-adolescentes. C'est une chaîne payante par abonnement, diffusée sur le câble, le satellite et l'ADSL, financée par la publicité et la redevance audiovisuelle.

7.6 Discussion

7.6.1 La structuration du marché

_ *Jean SPIRI* *: Le modèle du studio américain est par nature adapté à la révolution numérique. L'intégration verticale serait une solution pour atteindre cette taille. Etes-vous d'accord ?*

7.6.1.1 Du linéaire au non linéaire

_ Emmanuel CHAIN : Je ne suis pas tout à fait d'accord avec Thierry Cammas. La chaîne TV, notamment les chaînes gratuites de la TNT, restent un maillon structurant de l'offre. Je citais l'exemple du film *Intouchables*. Les chaînes doivent encore avoir confiance en la puissance de leur modèle, même s'il faut le réinventer en permanence. Je souscris complètement au fait que les chaînes TV ne peuvent pas se contenter d'une diffusion linéaire.

_ Thierry CAMMAS : Il ne s'agit pas de réduire une chaîne TV à une fenêtre. Je ne parlais pas de la structure économique d'une chaîne TV. Mais du moment où les grandes chaînes TV entrent en action pour présenter un contenu au public. Aujourd'hui, la chaîne TV n'est plus le seul moment. Vous entendez moins parler de TF1 que de Netflix, Google et Amazon. Cette réalité est brutale. Elle oblige à revoir la notion de chaîne TV dans sa relation au public et dans la façon dont les producteurs doivent produire des contenus pour cette fenêtre que constitue l'écran TV dans la consommation du public à l'aune de l'ère du numérique.

_ Gérald-Brice VIRET : Tous les trois, nous partageons cette passion de la télévision, et on y croit, de manière linéaire et non linéaire. Le modèle français doit se recréer sans faire une copie conforme du modèle américain. En tant qu'éditeur de chaîne, j'estime que la télévision est une fenêtre parmi d'autres. La première diffusion sur la chaîne TV linéaire n'est qu'une partie du modèle. Il y a aussi la TV de rattrapage. Jusqu'à 1 million de téléspectateurs vont revoir un programme en une semaine. L'épisode de *Blacklist* ou *Fais pas ci, fais pas ça*. Ou même un dessin animé sur Gulli, c'est 400 000 téléspectateurs. A nous, avec Médiamétrie, de le valoriser en termes de ventes. Les deux sont liés, le linéaire et le non linéaire. Les gens ne quittent pas l'un pour l'autre, y compris les enfants qui eux aussi sont sur le rattrapage et le linéaire. C'est bien pour l'avenir de la télévision.

7.6.1.2 Valorisation : le rôle clé du distributeur

_ Gérald-Brice VIRET : Après la première diffusion linéaire, il y a la vie du programme, et alors se pose toute la problématique des droits. Le partenariat gagnant-gagnant avec le propriétaire de l'œuvre doit permettre aux chaînes TV et aux producteurs d'avoir un regard sur la vie d'une œuvre qu'on a financée majoritairement.

_ Emmanuel CHAIN : La question des droits a été réglée avec les parts de coproduction. Le distributeur va être un acteur essentiel pour valoriser ces droits. En effet, si un programme devient un succès, il aura une valeur sur le marché, et donc il devra être bien distribué, localement et internationalement. Les distributeurs sont des acteurs très importants dans la structuration du marché. Ils font du *gap financing,* c'est-à-dire qu'ils vont financer le complément sur des créations européennes, pour ensuite les diffuser sur le marché mondial. Le distributeur doit être choisi par le producteur de façon indépendante pour le bien des deux propriétaires des droits.

7.6.1.3 Un modèle mixte producteurs / diffuseurs

_ Gérald-Brice VIRET : Je ne suis pas non plus en faveur d'un diffuseur 100% producteur. On recréerait l'ORTF. Je suis en faveur d'un mix des deux. Les chaînes le font déjà, notamment pour le flux. M6 en est un modèle. Ils font beaucoup de formats avec leurs sociétés de production. Permettez cette note d'humour. *La meilleure boulangerie de France* est un format anglais ! Ce qui me paraît important, c'est de développer des formats, soit en production interne, soit avec des producteurs externes. On est souvent plus demandeur avec les producteurs externes. Le modèle que l'on doit construire est à mon avis un mix des deux, producteur et diffuseur.

_ Emmanuel CHAIN : Je ne crois pas du tout à un studio de production qui serait intégré à un grand groupe de diffusion. Il n'aurait comme seul horizon que de travailler pour les diffuseurs de son groupe. Il ne serait pas confronté au marché de tous les diffuseurs. Ce serait se couper d'une part de création, de liberté et d'indépendance, cela même qui nourrit et permet d'attirer les talents. Aujourd'hui, tout est une question de création. Le producteur est central. Son métier est d'attirer les meilleurs talents.

Nos deux métiers sont spécifiques et nous avons intérêt à travailler ensemble. Les producteurs extérieurs peuvent être motivés à l'idée de travailler pour une chaîne. Quand un diffuseur se coupe de ce tissu de producteurs et décide de tout produire en interne, le modèle peut avoir du mal à se réinventer. Ce que recherche une chaîne TV avant tout, c'est le succès sur son antenne. Elle préfère avoir un succès fait par un partenaire producteur, qu'un échec fait en interne.

7.6.2 Investir dans la création

7.6.2.1 L'investissement dans le développement

_ Emmanuel CHAIN : Tout part de la création. Je crois profondément au modèle du producteur indépendant. En France, tous les studios de production qui se structurent présentent leurs offres au marché chaque année, au même moment. Les quatre principaux acheteurs de fictions sur le marché français sont TF1, France Télévision, Canal Plus, Arte. Ils ont une multitude de projets financés sur les fonds propres et le développement des producteurs. Au final, sur l'ensemble de ces projets, ils vont choisir les meilleurs.

Par exemple, Elephant & Cie est un producteur indépendant parmi les plus importants des PME françaises. Nous avons 6 séries en production et une dizaine en développement. Nous aurons investi 700 000 € en 2014 sur ces 10 développements. Peut-être qu'une ou deux de ces séries en développement arriveront sur le marché.

Le modèle se structure de cette façon. C'est pourquoi il faut des groupes de production forts, qui se structurent, pour pouvoir investir, développer, être performant. Oui, les producteurs français peuvent créer des « contenus de classe mondiale ». En ce moment, il y a la superproduction *Versailles* dont on espère tous que ce sera un grand succès. Ce sera un signal fort. Je crois que Canal Plus a investi 10 millions € sur un budget de 28 millions €.

7.6.2.2 Des *screenings* en Europe ?

_ Emmanuel CHAIN : Il y a un aléa. C'est une industrie de la création. On ne sait pas ce que sera le

succès. La part de qualité est grande. Il faut tester beaucoup de choses. Cela signifie industrialisation du développement en amont, investissement, et ensuite peut-être que viendra le succès.

On peut s'inspirer du modèle américain où l'achat de séries par les diffuseurs s'est concentré sur le marché avec des règles. Vous investissez. Il y a un temps pour la création. Sur le marché européen, on pourrait probablement organiser un marché de ce type-là : c'est le modèle statistique, qui consiste à lancer des productions sur plein de contenus pour voir ensuite celui qui va être un succès.

Les ***screenings*** **de Los Angeles** présentent chaque année tous les pilotes et les développements. Les producteurs investissent en amont sur beaucoup de séries. Une ou deux peuvent devenir un grand succès local, avant de passer à l'international.

Certes, le marché américain est plus grand. Mais il faut faire confiance en notre modèle français et européen. Nous devons investir dans la création. Les séries américaines ont eu une période de creux au moment de la télé-réalité, puis ils sont revenus avec des séries formidables qui ont inspiré toute une génération de talents français. Aujourd'hui les Français et les Européens sont en train de créer de nouvelles séries à succès, notamment dans le nord de l'Europe. Les *screenings* en Europe pourraient structurer une offre de qualité.

7.6.2.3 Le *showrunner* à la française

_ Emmanuel CHAIN : Aujourd'hui, il y a un métier à inventer : le ***showrunner*** à la française. Potentiellement bilingue, il a une culture française, avec une particularité qui est bien à nous, la French touch. Il y a un truc en France différent des Américains. Nos jeunes talents ont été nourris aux séries américaines, aux *cliffhanger*, à ces séries de « classe mondiale ». Ils les regardent. Ils peuvent les inventer en France et en Europe en se confrontant au marché international. Nous devons avoir confiance dans nos particularités. L'enjeu est aussi culturel.

8. Conclusion du colloque

Catherine MORIN-DESAILLY, présidente de la Commission de la Culture, de l'Education et de la Communication, sénatrice de la Seine-Maritime

Je suis heureuse de conclure cette troisième table ronde. Je salue mon collègue et ami député Patrice Martin-Lalande avec qui je travaille beaucoup sur ces questions. Le thème global du rebond de l'audiovisuel français et celui de l'économie de la production se situent au carrefour d'une actualité brûlante. Les questions de politique économique industrielle concernent tous les secteurs de notre économie :

1. Comment développer notre économie et construire ou reconstruire des filières d'excellence ?

2. Comment adapter notre offre et nos processus de production à la rupture technologique que représente le numérique ?

3. Comment valoriser les atouts de notre pays, sa culture, sa langue, le talent de nos artistes ?

Evoquer les conditions du rebond de l'audiovisuel français revient à invoquer ces trois dimensions de manière indissociable. L'audiovisuel est une industrie d'avenir. J'ai bien entendu que les Français sont toujours autant demandeurs de contenus, qu'il s'agisse de films, de séries, de compétitions sportives ou d'informations. Ils sont tout autant intéressés par les documentaires, les films animés et les nouveaux formats plus courts.

Comme cela a été évoqué, la convergence numérique modifie radicalement le rapport aux supports de visionnage, ainsi que les pratiques. Les moins de 30 ans ont tendance à moins regarder la télévision et davantage leurs tablettes et smartphones. Les autres générations se sont familiarisées avec le replay, la VOD et la SVOD. Comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, les téléspectateurs – en tout cas les plus jeunes d'entre eux – recourent à la programmation délinéarisée sans même s'en apercevoir.

8.1 Promouvoir les talents français

Nos grands groupes médias doivent tirer toutes les conséquences de cette révolution des usages. Il reste beaucoup de chemin à parcourir pour adapter les offres. Si l'on souhaite véritablement développer notre industrie audiovisuelle, il faut que celle-ci s'appuie sur nos savoir-faire, nos traditions, notre culture.

Paradoxalement, dans un univers de plus en plus internationalisé, le consommateur souhaite aussi retrouver la saveur des terroirs. Cela ne signifie pas se replier sur nous-mêmes. Il faut capitaliser sur nos atouts. Pour rebondir sur les propos d'Emmanuel Chain, cela veut dire aussi avoir confiance en nos particularités. Il a évoqué la French touch, qui en effet peut être facteur de succès à l'international.

Rien ne servirait de produire des œuvres préformatées, en fonction des attentes supposées d'un public international. Seul Hollywood a cette capacité d'imposer ses formats standardisés qui occupent encore trop souvent les prime-times de la plupart des chaînes de la TNT.

Pour développer une filière d'excellence française dans l'audiovisuel, comme il en existe dans d'autres domaines, celui du luxe ou de la viticulture par exemple, il faut investir dans tous les segments du marché, ce qui passe d'abord par l'écriture et la détection de talents. Jean Gabin disait qu'un bon film, c'est d'abord une bonne histoire, une bonne histoire et une bonne histoire. Si nous devons repenser notre industrie audiovisuelle aujourd'hui, c'est peut-être parce que nous avons trop perdu de vue l'importance à donner à la dimension artistique des productions. Nous devons redonner un sens à la belle expression et œuvre audiovisuelle et ne pas considérer qu'il suffirait de rassembler quelques comédiens connus pour obtenir des succès durables.

8.2 L'écosystème de la création

A un moment où le débat est ouvert sur une réorganisation entre les producteurs et les diffuseurs, et cela a été évoqué plusieurs fois au cours de la matinée, il me semble important de rappeler l'essence même du métier de producteur audiovisuel. Il ne peut se concevoir sans une dimension artisanale de découvreur de talents et une dimension entrepreneuriale de prise de risques.

Pour ma part, je suis ouverte à la perspective de trouver un nouvel équilibre dans les relations entre les

diffuseurs et les producteurs indépendants, afin de favoriser la production de films et de séries qui pourront être davantage exportées. Mais je ne crois pas qu'une telle évolution pourra être menée sans que soit développé en parallèle un véritable écosystème de la création qui fasse toute sa place à une culture du scénario, à des liens renouvelés avec le monde du théâtre et de l'écriture.

Cette priorité à la qualité constitue une responsabilité très particulière du service public de l'audiovisuel, qui représente 60% du financement total de la fiction par les chaînes françaises.

Voilà pourquoi les attentes vis-à-vis de France Télévision sont particulièrement fortes, et les déceptions aussi retentissantes. Pour autant, si le service public souhaite se développer et exister davantage à l'exportation, il doit lui aussi faire preuve de davantage d'audace en s'inspirant pourquoi pas des pratiques en cours dans les pays scandinaves, au Royaume-Uni et en Israël.

Faut-il rappeler que la série *Borgen, une femme au pouvoir* a été diffusée pour la première fois sur la première chaîne publique danoise DR1, tandis qu'Arte en a obtenu la diffusion en France. Faut-il insister sur le fait que c'est la BBC qui a d'abord produit et diffusé en 1990 la série *House of Cards*, avant que Netflix en réalise une adaptation à succès dans les couloirs du Capitole.

Si la France accuse encore un retard dans le domaine de la création audiovisuelle, c'est d'abord parce que nous ne mettons peut-être pas la barre assez haute sur la qualité de nos productions.

Pour comprendre la marche à suivre, il suffit de regarder les succès obtenus par Canal Plus avec ses grandes séries depuis une dizaine d'années. La série *Engrenages* a été achetée dans une dizaine de pays, y compris aux États-Unis, la BBC s'étant même associée à la production de certaines saisons. La série *Les revenants* est sur le point de connaître un succès de même nature. Cela démontre que produire des œuvres en français, en renouvelant l'approche d'un thème, ou au contraire en choisissant un thème inhabituel, peut être judicieux.

8.3 La production au cœur des futurs objectifs de France Télévision

Alors que le CSA doit désigner au printemps prochain le nouveau président de France Télévision, et qu'un futur contrat d'objectifs et de moyens devra être rédigé pour encadrer l'action du groupe public, il me semblerait opportun qu'une attention toute particulière soit accordée aux modalités mêmes d'investissement dans la création.

Bien sûr, il conviendra de laisser au futur Président le soin de poser sa marque sur les productions du service public, mais l'actionnaire serait dans son rôle en fixant pour objectif que la production de France Télévision devienne une référence en matière de scénario, de renouvellement des codes narratifs et d'innovation dans le traitement de l'image, de la photographie et des formats.

Ce qui est vrai de la fiction l'est tout autant de l'animation et du documentaire, deux genres qui restent des points forts du service public. Dans ces domaines, des marges de manœuvre existent afin de surprendre davantage les téléspectateurs et d'intéresser les diffuseurs étrangers.

8.4 Favoriser la constitution de grands groupes médias français

A mon sens, les grandes chaînes privées doivent également pouvoir réinvestir l'économie de la production.

- En 2003, TF1 et M6 ont respectivement proposé 118 et 140 de leurs premières parties de soirée à la diffusion de séries étrangères.
- France 2 et France 3 en proposaient 46 et 17.

Ce choix de donner autant de place à des séries étrangères doit être apprécié à l'aune de l'intérêt de ces productions. Or, c'est peu de dire que ces séries ne constituent pas toujours le meilleur de la production outre-Atlantique, et s'apparentent donc aussi à une solution de facilité.

Nous touchons la question sensible des raisons qui dissuadent les grandes chaînes privées d'investir davantage dans la création. Il y a évidemment la question des droits que peuvent avoir les diffuseurs sur la valorisation de leurs investissements.

Il y a quelques semaines, un grand journal du matin titrait un article de manière assez provocante : « *Les chaînes TV ne savent pas quoi faire de leur cash* ». L'auteur expliquait que TF1, Canal Plus, M6 et NRJ

Group disposaient de 2,5 milliards € de trésorerie et qu'ils étaient tous disposés, je cite, « *à investir dans la production audiovisuelle, afin de constituer des groupes intégrés dans la création et la diffusion de programmes, comme cela existe aux États-Unis, mais que la loi les leur interdisait* ».

Nous ne devons pas avoir peur d'ouvrir ce débat. Depuis l'irruption du numérique, le contexte a changé et il continue sans cesse de changer. Face à des géants comme Netflix, il est essentiel aujourd'hui de pouvoir constituer de grands groupes médias français, qui pourront peser réellement sur l'ensemble de la chaîne de valeur à court terme.

8.5 Des parts de coproduction aux diffuseurs

Suite à un travail de la Commission de la Culture, de l'Education et de la Communication du Sénat, nous avons obtenu, dans le cadre de la loi du 15 novembre 2013 relative à l'indépendance de l'audiovisuel public, d'ouvrir la possibilité pour les diffuseurs de détenir des parts de coproduction dès lors qu'ils participent *substantiellement* au financement d'une œuvre.

Cette disposition est toujours en attente d'un décret d'application[10]. Le CSA a rendu son avis il y a quelques jours sur ce projet de décret et a pris position contre le fait qu'un éditeur puisse devenir coproducteur délégué d'une oeuvre[11].

L'objet n'est pas d'ouvrir ici la discussion sur cette appréciation et sur ce sujet. Mais il reviendra au Parlement de prendre acte aujourd'hui des changements qui interviennent dans le fonctionnement de notre économie, et d'en tirer toutes les conséquences.

Il ne s'agit pas de porter atteinte aux producteurs indépendants qui constituent aujourd'hui des acteurs incontournables du secteur de l'audiovisuel. Mais il est aussi important de donner les moyens pour permettre aux groupes français de se battre à armes égales avec leurs grands concurrents étrangers et d'exister sur le marché international. Voilà pourquoi il me semble nécessaire que le Gouvernement ne tarde pas à publier ce décret d'application.

Aujourd'hui, on note que le Gouvernement semble accorder plus d'importance à la notion d'industries culturelles, comme en témoignent les déclarations de la nouvelle Ministre de la Culture et de la Communication. On ne peut que s'en féliciter. Il faut maintenant que les discours soient suivis des actes. Cette volonté de développer les industries culturelles doit trouver pleinement voix au chapitre rue de Valois. Le temps est compté. Il arrivera un moment où les retards ne pourront plus être rattrapés.

8.6 Les défis français et européens

A cet égard, je voulais rebondir sur les propos d'Emmanuel Gabla qui nous a bien parlé d'Europe. Si l'on reprend la question posée par Gilles Fontaine dans l'avant-propos du livret de ces Assises « *Audiovisuel : le rebond numérique ? »,* je tiens à dire que ce rebond numérique ne sera rendu possible que si notre pays, et à travers lui l'Europe, reprennent véritablement en main leur destin numérique.

Il va falloir se retrousser les manches pour avoir une véritable politique et stratégie du numérique en Europe. Nous devrons nous attaquer à un certain nombre de défis qui impactent l'écosystème de l'audiovisuel :

- Le défi fiscal ;
- Le défi juridique et la protection des données, nouvel or noir du numérique, et Dieu sait si l'audiovisuel a besoin, lui aussi, de capitaliser sur les données ;
- Le défi économique, à travers une régulation offensive pour la juste répartition de la valeur sur l'ensemble des acteurs de la chaîne ;

---

[10] Ce décret a été publié 5 jours après ce colloque. **Article 71-1 :** *« L'éditeur de services ne peut détenir, directement ou indirectement, de parts de producteur, sauf s'il a financé une part substantielle de l'œuvre. »* Loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication (Loi Léotard) - Version consolidée au 22 décembre 2014. http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000512205&dateTexte=20141222

[11] Avis n° 2014-18 du 2 décembre 2014 relatif au projet de décret portant modification du régime de contribution à la production d'œuvres audiovisuelles des services de télévision. http://www.csa.fr/Espace-juridique/Avis-du-CSA-au-Gouvernement/Avis-n-2014-18-du-2-decembre-2014-relatif-au-projet-de-decret-portant-modification-du-regime-de-contribution-a-la-production-d-oeuvres-audiovisuelles-des-services-de-television

- Le défi industriel : serons-nous capables de créer un cloud européen ? De sécuriser nos réseaux ?

- Le défi civilisationnel, celui de la diversité culturelle qui nous rassemble.

C'est seulement si nous réussissons à relever tous ces défis que demain nous ne serons pas de simples consommateurs sur le marché unique du numérique européen, mais des producteurs et des acteurs.

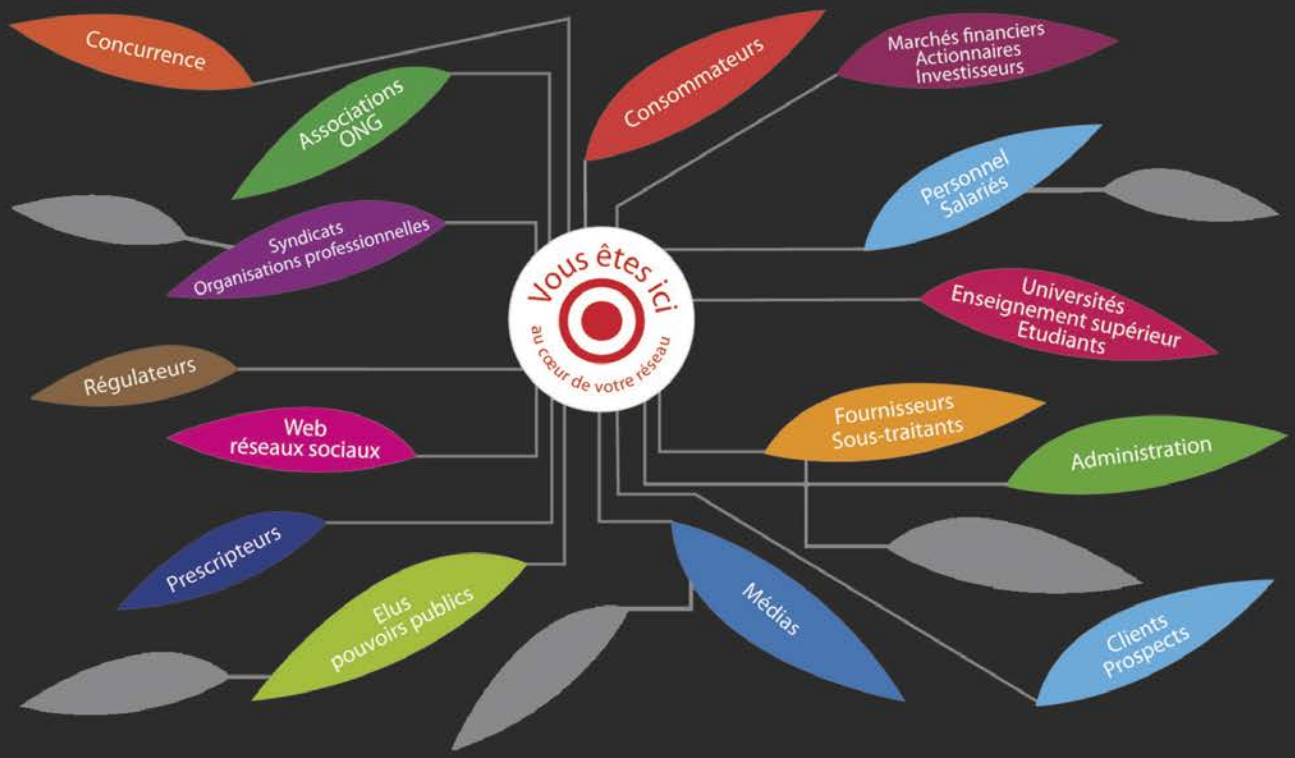
Ces jours-ci, le Commissaire Européen à l'Economie Numérique, Günther Oettinger, a annoncé plus de 10 milliards € sur les 315 milliards € du plan d'investissement qui sont en cours de débat au Conseil Européen. On ne peut que s'en réjouir. Mais autant il faut veiller au déploiement des réseaux, autant il faut veiller à la maîtrise de cet écosystème qui est en passe de devenir le monopole des géants du Net extra-européens à travers les effets d'hyperconcentration que génèrent les réseaux.

Les défis sont immenses et passionnants. La Commission de la Culture, de l'Education et de la Communication du Sénat est prête à les relever. Elle engage un certain nombre de travaux sur tous ces sujets. Ces réflexions, nous les partagerons largement avec les acteurs du monde de l'audiovisuel que nous souhaitons absolument accompagner. Nous sommes en ordre de marche.

Mobilité, mondialisation, consolidation, convergence... ne sont plus des concepts abstraits mais une réalité avec laquelle chaque entreprise doit aujourd'hui composer pour rester compétitive et se développer dans un monde désormais en réseau.

Ce nouveau monde ne se construit pas sans nouveaux moyens : de simple outil de communication, les relations publics sont devenues un élément structurant, voire fondamental, de la stratégie des entreprises.

Dans une économie dorénavant dominée par l'immatériel et de plus en plus basée sur l'usage et le partage, le succès et la pérennité de l'entreprise repose plus que jamais sur la relation construite et entretenue avec ses parties prenantes.



Aromates

Relations Publics

*Pour **exister** & **agir** dans un monde de réseaux*

www.aromates.fr
01 46 99 10 80

Avec le soutien :

Partenaires :

Aromates remercie Monsieur Patrice Martin-Lalande, député de Loir-et-Cher,
coprésident du groupe d'études sur l'internet, et tous les intervenants pour leur participation.

Aromates
RENCONTRES & DÉBATS

DIGIWORLD
by IDATE