

ALAIN BUSSON
YVES ÉVRARD

Les industries culturelles et créatives

Économie et stratégie



Sommaire

Avant-propos.....	VII
--------------------------	------------

PREMIÈRE PARTIE

Une vision panoramique

CHAPITRE 1. Le champ de la création.....	3
<i>Section 1.</i> Le champ de l'analyse	3
<i>Section 2.</i> Les propriétés caractéristiques du domaine créatif.	7
<i>Section 3.</i> Essai de valorisation	11
<i>Section 4.</i> L'évolution du champ.....	14
<i>Section 5.</i> Les variables explicatives des évolutions.	20
<i>Section 6.</i> Quelques concepts clés	27
CHAPITRE 2. Les consommations culturelles.....	29
<i>Section 1.</i> Définitions et faits.....	29
<i>Section 2.</i> Contributions théoriques.....	36
<i>Section 3.</i> La perspective contemporaine des marchés artistiques	48

DEUXIÈME PARTIE
Les services culturels

CHAPITRE 3. **Le domaine patrimonial : musées, monuments et arts plastiques** 53

Section 1. Repères historiques.....54

Section 2. Les musées en France : panorama général.....56

Section 3. Les modèles économiques59

Section 4. L'internationalisation des marques et le musée du futur...63

Section 5. Vers un musée virtuel ?66

Section 6. Monuments historiques.....70

Section 7. Marché de l'art.....73

CHAPITRE 4. **Le spectacle vivant** 77

Section 1. Repères historiques.....78

Section 2. Panorama général.....80

Section 3. Le cas du théâtre public en France92

Section 4. La diffusion audiovisuelle du spectacle vivant :
 le cas de l'opéra.....96

TROISIÈME PARTIE
Les industries culturelles

CHAPITRE 5. **Le livre** 105

Section 1. Repères historiques.....105

Section 2. Panorama général.....107

Section 3. L'impact du numérique sur l'économie du livre.....115

CHAPITRE 6. **L'industrie musicale**..... 127

Section 1. Repères historiques.....128

<i>Section 2.</i> Panorama général.....	129
<i>Section 3.</i> L'impact du numérique sur l'économie de la musique. . .	137
CHAPITRE 7. Les jeux vidéo	143
<i>Section 1.</i> Repères historiques.....	144
<i>Section 2.</i> Panorama général.....	146
<i>Section 3.</i> Les nouveaux modèles d'affaires et les nouvelles écritures	152

QUATRIÈME PARTIE **L'audiovisuel**

CHAPITRE 8. Le cinéma	165
<i>Section 1.</i> Repères historiques.....	165
<i>Section 2.</i> Panorama général.....	168
<i>Section 3.</i> Les problèmes de financement du cinéma.....	180
CHAPITRE 9. La télévision	189
<i>Section 1.</i> Repères historiques.....	190
<i>Section 2.</i> Panorama général.....	193
<i>Section 3.</i> Les modèles économiques de la télévision.....	200
<i>Section 4.</i> La fin de la télévision	205

CONCLUSION

CHAPITRE 10. Perspectives	211
<i>Section 1.</i> Le devenir de la création	211
<i>Section 2.</i> La globalisation	222
Bibliographie	231

CHAPITRE 9

La télévision

La télévision s'est développée dans la seconde moitié du 20^e siècle au point d'occuper une place très importante dans notre univers quotidien. Si la technologie utilisée à son origine pour sa diffusion est due à un accident de l'histoire¹, la télévision en a élargi progressivement le spectre pour être diffusée actuellement par différents *canaux* : les *réseaux hertziens* terrestres, les *réseaux câblés*, les *satellites* de diffusion directe et enfin le réseau téléphonique (l'*IP-TV* délivrée par les fournisseurs d'accès Internet *via* les box ADSL²). Un nouveau moyen d'accès est apparu récemment : l'accès par Internet *via* des téléviseurs connectés qui offrent des services *OTT* (« *over the top* »)³.

Le secteur de la télévision est celui qui pèse le plus lourd parmi ceux étudiés dans cet ouvrage, à la fois en termes de *chiffre d'affaires*, de *volume de contenus* produits et diffusés, comme en termes d'*audience*. Pourtant, cette industrie connaît de profondes mutations qui sont de nature à en changer fondamentalement la structure et les modes de consommation. Multiplication des canaux de diffusion et plus récemment des modes d'accès aux contenus (Internet, terminaux mobiles), *délinéarisation* de la consommation, participation active et croissante de l'audience, de nombreux phénomènes concordent pour favoriser le déclin (la disparition ?) de la télévision telle qu'elle a existé durant un demi-siècle. L'arrivée de la *télévision connectée* ne peut qu'amplifier ces évolutions et être le point de basculement vers un univers aux contours et au fonctionnement encore incertains.

La télévision a, depuis longtemps, été le point de convergence de nombreuses *stratégies de diversification*, attirant aussi bien des acteurs venant des industries de la communication (presse, cinéma...) que d'autres issus d'horizons plus lointains (BTP, services aux collectivités...). Elle continue à susciter des convoitises et fait venir à elle les géants de l'informatique (Apple, Microsoft) du Web (Google) ou des télécommunications. Il est fort à parier que les nouveaux

1. Dans un accord secret datant de 1926 entre Radio Corporation of America (RCA) et American Telephone and Telegraph (AT &T), les deux entreprises se sont partagé les technologies, suite à une série de litiges en matière de brevets : le filaire pour le téléphone, l'hertzien terrestre pour la télévision. Depuis la fin du 20^e siècle, les deux secteurs empruntent indifféremment les deux technologies.

2. Les professionnels utilisent l'expression « *set top box* ».

3. « *Over the top* » : soit littéralement « par-dessus les boîtiers » en référence aux « *set top boxes* » mentionnées *supra*. Ces services sont accessibles sans passer par l'intermédiaire d'un fournisseur d'accès ni d'un opérateur de bouquet.

entrants, s'ils arrivent à faire leur place dans ce monde jusqu'ici bien gardé, en modifieront les règles et les usages : les frontières entre la télévision organisée en canaux (chaînes) et les plateformes de vidéos sont-elles appelées à perdurer ?

Après une mise en perspective historique, nous proposerons une description générale du secteur (marché international et marché français). Nous analyserons ensuite les modèles économiques de la télévision et nous nous interrogerons pour finir sur l'avenir de ce média.

Section 1. Repères historiques

1926 : première démonstration de télévision (J. Baird – Londres)
1933 : première émission de TV aux États-Unis (NBC/RCA)
1935 : première émission de TV en France
1948 : premiers réseaux câblés de télédistribution (États-Unis)
Trente Glorieuses : implantation massive de la TV dans les foyers aux USA et en Europe
1951 : premières émissions de TV en couleurs (CBS – standard NTSC)
1953 : création de l'Eurovision
1959 : création de l'Office de Radiodiffusion Télévision Française (ORTF)
1962 : première liaison satellite Europe-États-Unis
1967 : TV couleurs en France (standard SECAM)
1972 : lancement de Home Box-office (HBO), première chaîne payante américaine, et croissance de la câblodistribution (États-Unis)
1974 : éclatement de l'ORTF
1980 : lancement de CNN
1984 : lancement de Canal Plus
Années 1980 : libéralisation de la télévision en Europe, essor de la télévision par câble en Europe, magnétoscope grand public
1990 : création de BSkyB (Royaume-Uni)
1994 : lancement de DirecTV (États-Unis), premier bouquet de télévision numérique
1995 : premiers écrans plats
1996 : lancement de Canal Satellite en numérique
1999 : première offre IP-TV sur ADSL (Royaume-Uni)
2005 : création de YouTube, racheté en 2006 par Google
2007 : création de Hulu et lancement de l'Apple TV
2010 : lancement de la Google TV
2011 : extinction du signal analogique terrestre en France

La première démonstration de télévision a lieu en 1926 à Londres, à l'initiative de l'ingénieur anglais J. Baird. Sept ans plus tard, en 1933, ont lieu la diffusion de la première émission de télévision aux États-Unis. Elle est réalisée par NBC, filiale de RCA. En France, la première émission est diffusée par le ministère des PTT le 26 avril 1935⁴, tandis qu'au Royaume-Uni, la BBC (British Broadcasting Company) crée sa première chaîne en 1936. Il faudra cependant attendre la fin de la Seconde Guerre mondiale pour que l'innovation se diffuse dans les foyers.

4. Elle n'a duré que vingt minutes et n'a eu pour seuls témoins qu'une poignée d'invités choisis par le Ministre. Fin décembre de la même année, les programmes étaient diffusés une heure par jour et des téléviseurs ont été installés dans des lieux publics pour permettre leur réception.

A. Les trois âges de la télévision

On peut scinder l'histoire de la télévision en trois grandes époques, chacune correspondant à un modèle d'organisation de la production et de la consommation. Ces modèles se sont superposés au fil du temps sans qu'aucun ne fasse disparaître le ou les précédents. La période actuelle les voit coexister avec des dynamiques d'évolution contrastées.

a) Premier âge : la télévision généraliste

L'histoire de la télévision est marquée, au moins à ses débuts, par un double phénomène de *rareté* : des *fréquences hertziennes*, qui ont les attributs d'un bien public et font l'objet d'une attribution par la puissance publique ; des *ressources financières* nécessaires pour exercer cette activité bien plus coûteuse que les autres activités de média (presse ou radio). Cette situation limite le nombre de compétiteurs et a conduit, dès l'origine, à structurer le secteur en *monopole* ou en *oligopoles*⁵. Oligopole privé aux États-Unis : les trois grands « *Networks* » historiques : American Broadcasting Company (ABC), Columbia Broadcasting System (CBS) et National Broadcasting Company (NBC). Monopole puis oligopole public en Europe⁶ et au Japon : le choix du monopole public en Europe et au Japon tient autant à des raisons politiques (l'information comme service public suite au traumatisme de la Seconde Guerre mondiale⁷) qu'à des raisons économiques liées à l'existence d'une situation de « monopole naturel ».

Toutes les chaînes, qu'elles soient publiques ou privées, sont alors généralistes et se donnent comme mission d'*informer* et de *distraindre* (voire d'*éduquer*, comme l'ambitionnaient les services publics). La libéralisation du secteur qui a eu lieu dans tous les pays d'Europe au milieu des années 1980 a ouvert le marché, à côté des services publics, à des entreprises privées : Canal Plus et M6 en France, les chaînes du groupe Mediaset en Italie, RTL TV en Allemagne, pour ne citer que quelques exemples. Si cela a affecté la nature des programmes proposés au téléspectateur et a conduit à rapprocher les télévisions européennes du modèle américain, la nature généraliste de leur programmation n'a pas été changée et la structure du marché est restée oligopolistique : quatre ou cinq compétiteurs par pays, rarement davantage, qui mobilisent la majeure partie de l'audience.

b) Deuxième âge : la segmentation

Le deuxième âge de la télévision est marqué par des phénomènes de *diversification* et *segmentation de l'offre*. Ceux-ci ont été favorisés dans un premier temps par le développement des réseaux câblés, puis par celui des satellites de diffusion directe.

5. Cette situation se présente quand une branche d'activité connaît des économies d'échelle très fortes (en particulier dues à des externalités de réseau). Ce fut le cas du téléphone et, dans une moindre mesure, de la télévision.

6. Seule la Grande-Bretagne a fait exception en Europe, un réseau privé (ITV) existant à côté de la BBC dès 1955.

7. Et l'usage à des fins de propagande que le parti nazi avait fait des moyens de communication (la radio, notamment).

Le câble est apparu aux USA dès la fin des années 1940 mais il ne décollera vraiment qu'à partir du milieu des années 1970 avec l'arrivée de programmes spécifiques. En Europe, la construction de *réseaux câblés* a eu lieu un peu plus tard (décennies 1970 et 1980) et avec des fortunes diverses selon les pays. La télévision par *satellite* a fait de timides avancées à la fin des années 1980 (Canal Sat en France et BSkyB en Grande-Bretagne) mais il faudra attendre la décennie suivante et les bouquets numériques pour que cette technologie touche un large public. Ces nouveaux modes de diffusion élargissent substantiellement l'offre, proposent des programmes ciblés dont l'économie est plus légère (chaînes thématiques) et permettent l'essor de la télévision payante. Le *numérique*, apparu au milieu des années 1990, va considérablement amplifier cette tendance et toucher tous les canaux de diffusion : le satellite, puis le câble et enfin l'hertzien (TNT). Il fait entrer la télévision dans un monde d'*abondance* : les capacités de diffusion sont multipliées par un facteur 10 et ce sont bientôt plusieurs centaines de canaux qui sont potentiellement accessibles au téléspectateur. L'essor de l'IP-TV, au début du 21^e siècle, s'inscrit dans ce mouvement qui a sonné le déclin, bien que relatif, des télévisions généralistes, dont les parts d'audience se sont érodées régulièrement.

c) Troisième âge : la télévision personnelle

Le troisième âge de la télévision est encore une fois porté par les avancées technologiques et répond à une évolution radicale de la logique qui guide les rapports entre les contenus et leur public. À la logique de *flux* de diffusion qui est celle de la télévision traditionnelle, qu'elle soit généraliste ou thématique, se substitue une logique de l'*accès*. Le consommateur entend pouvoir choisir et composer son parcours personnel, à partir d'un stock de programmes. Cette prise de pouvoir par le spectateur⁸ avait été engagée, dès les années 1980, par la généralisation du *magnétoscope* (dont le succès est révélateur d'un désir d'*auto-programmation*), dégageant le téléspectateur des contraintes horaires imposées par la grille de programmes des chaînes⁹. Elle s'est peu à peu imposée, avec l'arrivée sur le marché des enregistreurs numériques, comme TiVo aux États-Unis, ou les « box » ADSL. Plus récemment et grâce à la possibilité d'accéder à des programmes audiovisuels sur Internet, s'est développée la *télévision de rattrapage* (« *catch-up TV* »), permettant de visionner librement un contenu pendant une certaine période après sa diffusion à l'antenne. La logique de l'accès a trouvé récemment sa meilleure concrétisation avec le développement des services de *vidéo à la demande* (VOD) rendant accessible en temps réel un vaste choix de contenus audiovisuels (films ou séries télévisées). Dans cette même logique de choix de contenus, Apple a présenté en 2007 l'AppleTV, un boîtier permettant de relier sans fil un téléviseur de salon et un ordinateur, pour pouvoir bénéficier de la flexibilité des plateformes Internet et du confort du téléviseur ; Google a lancé à l'automne 2010 sa télévision connectée, la Google TV, en partenariat avec

8. « *Consumer empowerment* », cf. chapitre 2.

9. On peut noter les connotations carcérales du vocabulaire utilisé en français pour la télévision : chaînes et grilles !

le constructeur Sony, avec le même argument marketing : la mise du spectateur au centre du processus de choix des programmes. Ce changement de paradigme est fondamental pour les chaînes de télévision traditionnelles, en particulier les chaînes généralistes, et source d'importantes interrogations sur leur cœur de métier.

Section 2. Panorama général

Avec un poids économique supérieur à 320 milliards d'euros au niveau mondial, la télévision est le secteur le plus important parmi tous ceux étudiés dans cet ouvrage.

**Tableau 1 – Recettes mondiales de la télévision en 2011 :
répartition par zone géographique**

Zone géographique	Part des recettes mondiales de télévision
Asie-Pacifique	23 %
Europe	27 %
Amérique latine	9 %
Amérique du Nord	37 %
Moyen-Orient	4 %

(Source : IDATE)

1,385 milliard de foyers dans le monde sont équipés d'au moins un téléviseur et plus de 56 % sont dans la zone Asie-Pacifique. Les modes de réception sont variables entre les pays, avec une percée récente de l'IP-TV (voir tableau 2).

Tableau 2 – Modes de réception de la TV dans le monde en 2011

Système de réception	Part du parc total
Hertzien terrestre	37 %
Satellite	22 %
Câble	38 %
IP-TV	3 %

(Source : IDATE)

Les principales tendances du marché sont :

- *Numérique* : la société Digital TV Research indique que 338 millions de téléviseurs sont passés au numérique dans le monde entre 2006 et 2010 (taux de pénétration de la TV numérique : 42,5 % fin 2010). Dans la plupart des pays développés et émergents, la transition vers le numérique est déjà bien entamée ; en France, les dernières zones sont passées au numérique en octobre 2011.
- *Pay-TV* : le marché de la télévision payante continue de croître malgré la mauvaise conjoncture économique. Le chiffre d'affaires mondial de la Pay-TV en 2010 est estimé à 155 milliards de dollars (contre 124 milliards de dollars en 2006). La société Digital TV Research estime que le chiffre d'affaires passera à 173 milliards de dollars en 2016 ; de son côté, ABI Re-

search estime que le nombre d'abonnés passera de 672 millions à 846 millions entre 2009 et 2014.

- *IP-TV* : la société de conseil SNL Kagan estimait en mai 2011 que le nombre d'abonnés à l'IP-TV dans le monde passera de 40 millions fin 2010 à 70 millions en 2014. L'Europe représente le segment le plus important de ce marché qui connaît un taux de croissance élevé. Pour sa part, Point Topic estime le nombre d'abonnés à l'IP-TV dans le monde à 51,2 millions au 30 juin 2011. Le chiffre d'affaires prévu pour 2015 est de 78,9 milliards de dollars¹⁰.

- *Audience* : contrairement à certaines prévisions, la multiplication des écrans n'a pas freiné l'audience de la télévision. Selon l'enquête, menée dans 80 pays auprès de 138 000 foyers, la durée d'écoute a augmenté de six minutes en cinq ans, pour s'établir à 3 heures 10 par jour en 2010. Et c'est au Moyen-Orient et en Amérique du Nord que l'on reste le plus longtemps devant son téléviseur, avec une consommation quotidienne respective de 4 heures 54 et 4 heures 39 (Source : Médiamétrie – « Eurodata TV Worldwide »).

A. Le marché américain

Il est impossible d'analyser le secteur de la télévision sans regarder ce qui se passe sur le marché américain. La télévision américaine est la plus développée (premier rang mondial avec une part de marché en valeur de 37 %) et ses programmes façonnent l'univers télévisuel dans la plupart des pays du monde.

Comme tous les médias américains, la télévision s'est construite historiquement sur une base locale (aussi bien la télévision hertzienne que la câblodistribution). La lourdeur des investissements et l'existence de rendements croissants ont conduit rapidement à une concentration importante du secteur, que ce soit au niveau des « *Networks* » (actuellement au nombre de cinq) ou du câble (les cinq plus gros opérateurs rassemblent plus de trois quarts des abonnés). La concentration est également de mise sur le secteur de la TV par satellite (deux concurrents) et de l'IP-TV (deux concurrents principaux).

Les grands studios de Hollywood sont tous impliqués dans une activité télévisuelle, à la fois comme fournisseurs de contenus et comme gestionnaires de chaînes de télévision et ont jusqu'ici un pouvoir de marché incontesté sur le secteur. Mieux même, la télévision a, comme nous l'avons indiqué dans l'introduction de la partie sur l'audiovisuel, largement dépassé le cinéma comme source de profit pour ces géants des médias.

Comme le montre le tableau 3, tous les segments de marché sont fortement développés et se livrent une concurrence féroce.

10. Source : Global Industry Analyst.

Tableau 3 – Marché américain, données 2011

115 millions de foyers TV – 113 millions de foyers abonnés à un système de pay-TV (câble, satellite ou IPTV)	
Hertzien 5 « Networks » (ABC, NBC, CBS, Fox, CW) Chiffre d'affaires : 15,6 milliards \$ Part d'audience cumulée < 40 % 2 300 stations commerciales Extinction du signal analogique terrestre le 12 juin 2009 Réseaux câblés Chiffre d'affaires : 97,6 milliards \$ 58 millions de foyers abonnés (50,4 % des foyers TV) 46 millions foyers numériques (79,3 % des abonnés au câble) Principaux opérateurs : – Comcast (22,3 millions abonnés) – Time Warner Cable (12 millions abonnés) – Cox Communications (4,8 millions abonnés) – Charter Communications (4,3 millions abonnés) – Cablevision (3,3 millions abonnés)	Satellite 33,8 millions de foyers abonnés (tous numériques) – DirecTV : 19,9 millions d'abonnés – Dish Network : 13,9 millions d'abonnés IP-TV 2 acteurs principaux : ATT et Verizon Près de 9 millions d'abonnés TV sur Internet 181 millions d'internautes américains ont regardé des vidéos en ligne en mars 2012 Durée d'écoute moyenne : 42 minutes par jour par personne Plus de 8 milliards de sessions dans le mois

(Sources : Nielsen, NCTA, IDATE, Point Topic, Comscore)

Les grands « Networks », dont la part d'audience cumulée était de 90 % jusque dans les années 1990, ont vu cet indicateur descendre progressivement sous la barre des 40 %, face à l'apparition de la « télévision de complément », apportée par le câble puis par le satellite (chaînes thématiques, chaînes payantes). Le câble, dominant depuis les années 1990, subit actuellement une érosion de sa clientèle, la câblodistribution perdant des abonnés depuis une dizaine d'années : les chiffres publiés par le NCTA (National Cable & Telecommunications Association) montrent que le déficit d'abonnés avoisine les 7 millions. Qui bénéficie de cette désaffection ? D'abord Netflix, qui offre un service de VOD par abonnement et dont la programmation mélange films de cinéma et séries télévisuelles¹¹, ensuite les Telcos¹² (services IP-TV) et les plateformes de distribution par satellite. Globalement, et même si le marché est proche de la saturation, la Pay-TV continue néanmoins de gagner des abonnés aux États-Unis.

La télévision américaine a longtemps fait l'objet d'une réglementation contraignante. Celle-ci, pourtant très stricte vis-à-vis des abus de position dominante, a été fortement assouplie, il y a plus de 15 ans, en autorisant les « Networks » à produire leurs propres contenus et en desserrant les contraintes relatives aux prises de participation multimédias¹³ : les enjeux de l'audiovisuel américain étaient

11. Voir encadré dans le chapitre sur le cinéma.

12. Compagnies de télécommunications.

13. Les « Financial interest and syndication rules », qui interdisaient aux « Networks » de produire leurs propres contenus, ont été abolies en 1993 ; le « Telecommunications Act » de 1996 a levé de nombreuses interdictions en matière de participations multimédias.

plus que jamais ceux de l'exportation et la réglementation a été revue pour permettre aux entreprises de répondre à cet objectif. Les groupes américains sont aujourd'hui leaders sur leur propre marché et ont une capacité d'internationalisation et d'exportation qui est sans égale à l'échelle de la planète.

B. Le marché européen

L'Europe est le second marché de la télévision dans le monde. Les revenus des opérateurs européens ont atteint 89,1 milliards d'euros en 2011, soit 27 % des recettes de la télévision mondiale.

À l'inverse du marché américain qui peut être considéré comme homogène, le marché télévisuel européen, fort pourtant d'un nombre de foyers deux fois plus élevé (244 millions contre 115 aux États-Unis), se décompose en une *mosaïque de marchés nationaux hétérogènes*. Outre les différences de langue et de culture qui favorisent peu les échanges de contenus, les habitudes de consommation sont assez contrastées entre les pays : faible consommation en Europe du Nord, forte en Europe du Sud ; « prime time » tôt dans la soirée en Europe du Nord, bien plus tard dans l'Europe du Sud, etc. Rien d'étonnant alors si les opérateurs de télévision sont essentiellement nationaux, même s'il existe quelques opérateurs privés généralistes présents sur plusieurs marchés, comme Mediaset, présent en Italie et en Espagne, ou le groupe RTL, deuxième opérateur privé en Europe, opérant notamment en Allemagne, en France, au Royaume-Uni, et en Russie. Même un groupe comme TF1, pourtant septième dans le classement des groupes privés européens, a pour faiblesse d'être une société purement hexagonale ; Canal Plus, malgré sa bonne santé, a rapidement renoncé aux velléités d'internationalisation qui étaient les siennes à la fin des années 1990, en partie à cause de la tourmente qui a frappé Vivendi en 2002-2003, mais également du fait de ses difficultés à rentabiliser ses filiales internationales. Seul NewsCorp, sur le marché de la télévision à péage, étend sa toile sur plusieurs pays (Royaume-Uni, Italie, pays de langue germanique).

L'autre particularité du marché télévisuel européen réside dans la présence d'*entreprises publiques* dans tous les pays, héritières des anciens monopoles. En conséquence, l'Europe reste, de loin, le marché enregistrant le plus de financement public en pourcentage du total des recettes (23,5 %). La redevance représente par exemple en Allemagne la première source de financement du marché (35,1 %) ; il en va de même en Espagne (40,5 %) depuis la suppression de la publicité sur le service public. En outre, la télévision publique joue dans certains pays, comme le Royaume-Uni, un rôle moteur dans l'industrie nationale de production des contenus.

Tableau 4 – Sociétés télévisuelles en Europe

Groupes privés				Groupes publics			
	Groupe	Pays	CA 2011*		Groupe	Pays	CA 2010**
1	BSkyB	UK	8 073	1	BBC	UK	4 231
2	RTL Group	D	5 765	2	France Télévisions	France	3 256
3	Groupe Canal +	France	4 857	3	RAI	Italie	2 886
4	Mediaset	Italie	4 250	4	ZDF	D	1 966
5	ProSieben	D	2 756	5	WDRundfunk	D	1 334
6	Sky Italia	Italie	2 876	6	SRG-SSR	CH	1 323
7	Groupe TF 1	France	2 620	7	SWRundfunk	D	1 132
8	ITV	UK	2 557	8	CRT Espanola	ES	1 126
9	Modern Times Group	Suède	1 512	9	NDRundfunk	D	1 081
10	Prisa	ES	1 229	10	Bayer Rundfunk	D	975

*Chiffre d'affaires consolidé (millions €)

**Chiffre d'affaires non consolidé (en millions d'euros), sauf France Télévisions et SRG-SSR

(Source : Observatoire européen de l'audiovisuel)

L'Europe se distingue également par une forte pénétration de la télévision payante : 164 millions de foyers européens sont effet abonnés à une Pay-TV en 2011. Le câble est le mode d'accès dominant (51 % des abonnés européens) et est surtout très implanté en Europe du nord (Pays nordiques, Pays-Bas, Belgique, Allemagne). La réception directe par satellite a pris une place significative essentiellement là où le câble a peu percé (Royaume-Uni, France, Espagne, Italie). Les offres sont apparues dans la seconde moitié des années 1990 et, après un processus de fusion observé à peu près partout, il ne reste aujourd'hui qu'un seul opérateur par bassin linguistique :

- BSkyB (Sky Digital) : UK et Eire, 10,2 millions d'abonnés ;
- Canal Plus (Canal Satellite) : France, 5,3 millions d'abonnés ;
- Sky Italia (Sky) : Italie, 5 millions d'abonnés ;
- Premiere (Sky Deutschland) : Allemagne, Suisse et Autriche, 3 millions d'abonnés ;
- Prisa TV : Espagne, 4,3 millions d'abonnés¹⁴.

Dernier segment de la télévision payante, l'IP-TV est en croissance forte. L'Europe, avec 21 millions d'abonnés fin 2011, est le premier marché mondial pour cette technologie.

La Télévision Numérique Terrestre (TNT) a connu une histoire mouvementée. Les premières offres payantes ont toutes connu l'échec (ITV Digital au Royaume-Uni qui a fait faillite, Quiero TV en Espagne) alors que les mini-bouquets gratuits ont rapidement trouvé leur marché, la TNT étant perçue à l'origine par le téléspectateur comme le moyen d'accéder à une offre un peu plus

14. Données 2011 - Sources : opérateurs. À noter que Sky Italia et Sky Deutschland sont des filiales de News Corp, qui contrôle également BSkyB (et Fox aux États-Unis).

large, sans pour autant avoir à payer un abonnement. En juin 2011, la plupart des marchés européens affichent des taux de pénétration de la TNT aux alentours de 50 %¹⁵, pour une moyenne européenne autour de 53 %. Une fois la base de clientèle installée, la TNT payante s'est installée dans le paysage puisque les services payants existent en 2011 dans 19 pays européens¹⁶. La numérisation du réseau hertzien étant la dernière étape avant l'extinction du signal analogique, le développement de la TNT a permis le basculement au tout numérique qui est achevé fin 2011 dans une vingtaine de pays.

C. Le marché français

a) Données générales

Le paysage télévisuel français a évolué, depuis une trentaine d'années, au rythme des innovations technologiques et des initiatives prises par les pouvoirs publics pour ouvrir le jeu concurrentiel : lancement de Canal Plus et création de chaînes privées entre 1984 et 1986, privatisation de TF1 en 1988, lancement de Canal Satellite (en numérique) et de TPS en 1996, premières offres IPTV en 2002, lancement de la TNT en 2005.

Le marché français, qui pèse, en 2011, 12,4 milliards d'euros est toujours dominé par cinq chaînes généralistes diffusées par voie hertzienne (TF1, France 2, France 3, M6, France 5), dont le chiffre d'affaires cumulé est proche de 6,4 milliards d'euros. Le paysage hertzien est enrichi par les 19 chaînes gratuites de la TNT (généralistes, chaînes d'information, chaîne jeunesse, etc.)¹⁷ et par des chaînes payantes (Canal Plus le bouquet, Eurosport, Paris Première, LCI, TF6, Planète).

Dans cet univers, mentionnons le rôle particulier joué par Arte qui est une chaîne de télévision généraliste franco-allemande de service public à vocation culturelle européenne. La chaîne est diffusée sur la TNT, le câble, le satellite, sur ADSL et sur Internet. Arte est un groupement européen d'intérêt économique (GEIE), dont le siège est basé à Strasbourg.

Le marché de la télévision payante est dominé par le groupe Canal Plus, présent à la fois en hertzien, sur satellite et sur le câble. Sa force réside dans le fait que, contrairement à ses homologues américaines, la chaîne a une relation directe avec ses abonnés¹⁸. La chaîne Canal Plus compte 5,35 millions d'abonnés fin 2011 et a réalisé cette année-là un chiffre d'affaires de 1,857 milliard d'euros. Canal Satellite compte de son côté 5,7 millions d'abonnés, ce qui porte à plus

15. Ce taux de pénétration mesure le pourcentage de foyers qui possèdent soit un téléviseur numérique, soit un décodeur permettant de recevoir les programmes de la TNT.

16. Avec des disparités fortes : la TNT est très présente en France (62 % de pénétration), en Italie (71 %) et en Espagne (79 %), bien moins en UK (39,9 %) et en Allemagne (11,3 %). Pour une présentation détaillée du marché, voir NPA, *La TNT en Europe* (septembre 2011).

17. Les 5 chaînes TF1, France 2, France 3, M6 et France 5 sont reprises en HD sur la TNT, ce qui porte à 25 le nombre de chaînes gratuites sur ce support. Plusieurs d'entre elles sont la propriété des chaînes généralistes (TMC et NT1 pour le groupe TF1, W9 et 6ter pour le groupe M6) qui jouent ainsi la complémentarité entre les composants de leur « bouquet ».

18. Les chaînes payantes aux États-Unis sont commercialisées par les câblo-opérateurs ou les opérateurs de bouquets satellites dont elles ne sont que les fournisseurs. Canal Plus se commercialise en direct et a la propriété de son fichier clients, ce qui lui évite de payer la commission du distributeur et lui permet de gérer efficacement la relation avec ses clients (CRM : *Customer Relationship Management*).

de 11 millions le portefeuille d'abonnés du groupe Canal Plus dont le chiffre d'affaires consolidé était en 2011 de 4,857 milliards d'euros. Première chaîne payante lancée en Europe en 1984, Canal Plus a toujours su garder son leadership, soit en prenant le contrôle de chaînes concurrentes (chaînes du câble spécialisées en sport et en cinéma) soit en absorbant son concurrent direct suite à une guerre des prix (TPS, absorbé en 2006¹⁹). Canal Plus voit depuis peu apparaître des menaces concurrentielles sur ses deux programmes phares : le cinéma (avec l'essor de la VOD et des offres OTT) et le sport. Sur ce dernier terrain, la donne risque en effet de changer avec l'arrivée sur le marché français d'Al-Jazeera qui a lancé, à l'été 2012, deux chaînes « low price » (11 euros par mois) *Be In Sport 1* et 2²⁰.

Malgré un plan national très ambitieux décidé en 1982 et qui se proposait d'équiper l'ensemble du pays en réseaux de *fibres optiques*, le câble n'a jamais vraiment percé en France. Ambitions initiales largement revues à la baisse, pertes financières récurrentes, le secteur a vu ses opérateurs historiques (Générale des Eaux, Lyonnaise des Eaux, Caisse des Dépôts et Consignations, France Télécom) se désengager les uns après les autres. Suite à une vague de fusions et de rachats, le marché est occupé par un unique opérateur (Numéricable) détenu à 100 % par Ypso France²¹. La société revendique 3,5 millions d'abonnés et annonçait en 2009 un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros.

Dernière née sur le marché français, la télévision accessible par ADSL (IPTV) connaît un franc succès au point de faire de notre pays le deuxième marché de la planète derrière la Chine avec 11,8 millions d'abonnés fin 2011. Il y a quatre opérateurs principaux : Orange, SFR, Bouygues Télécom et Free.

Pour clore ce rapide panorama, signalons qu'en décembre 2011, près de 92 % des foyers français étaient équipés d'un *récepteur numérique*.

b) Audience

L'audience de la télévision est en hausse régulière depuis l'arrivée du petit écran dans les foyers français, du fait de l'augmentation générale de l'offre. En 2012, la durée quotidienne d'écoute s'est établie à 3 heures 50 par jour et par téléspectateur²².

Comme aux États-Unis vingt ans plus tôt, le développement de la télévision de complément (câble, satellite, TNT, ADSL) conduit mécaniquement à une baisse d'audience des chaînes généralistes. TF1 qui culminait à 40 % de part de marché au début des années 1990, est désormais sous les 25 %.

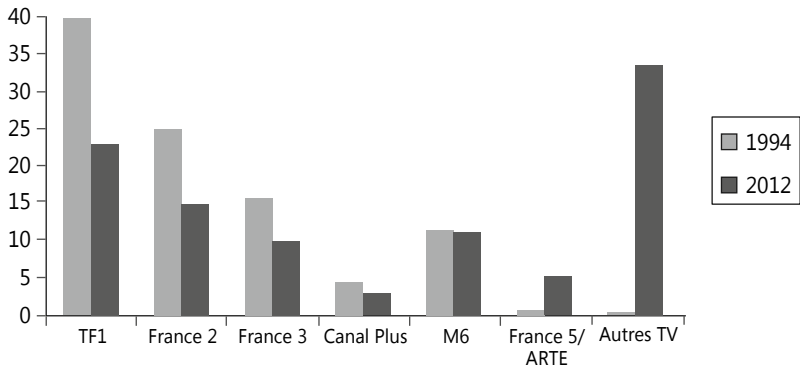
19. La fusion avec TPS a été remise en question par l'Autorité de la concurrence en septembre 2011.

20. Al Jazeera a acquis une part des droits de retransmissions de la Ligue 1 française, ainsi que ceux de plusieurs championnats étrangers, d'une grande partie de la Ligue des Champions et de la Ligue Europa.

21. Ypso est une société holding détenue par la société britannique Cinven, la société américaine Groupe Carlyle et Altice, câblo-opérateur luxembourgeois.

22. Individus de 4 ans et plus, moyenne 2012 ; source : Médiamétrie, enquête Médiamat 2012.

Graphique 1 – Évolution des parts d'audience des chaînes de TV (1994-2012)



(Source : Médiamétrie)

Le point le plus notable, qui sera développé plus loin, est le développement récent de l'accès aux contenus sur d'autres supports que le téléviseur ainsi que le visionnage en différé. Même si le phénomène reste encore marginal, il est en croissance régulière et commence à être amplifié par le succès des terminaux mobiles (Smartphones, tablettes) et l'accès à des contenus audiovisuels sur Internet.

Les nouveaux comportements télévisuels des Français

16 millions de personnes pratiquent la télévision de rattrapage (« catch-up TV ») (+ 36 % en un an).

11 millions regardent la télévision en « live » sur d'autres écrans (+ 41 % en un an).

Source : Médiamétrie, Etude Global TV, mars 2012

31,4 millions d'internautes ont regardé au moins une vidéo sur Internet, soit plus de 3 internautes français sur 4.

Source : Médiamétrie, Audience de la vidéo sur Internet, mai 2012

Section 3. Les modèles économiques de la télévision

La télévision a toutes les caractéristiques d'un bien public, c'est-à-dire une activité dont l'utilisation est non rivale et non exclusive²³. Dans les pays européens, la télévision a été considérée au départ comme un *service public*²⁴, financé par un quasi-impôt (la redevance) assis sur la possession d'un téléviseur.

En Amérique du Nord au contraire, la télévision s'est développée grâce à l'initiative privée et s'est financée par l'appel au *marché publicitaire*.

L'apparition du *péage* comme mode de financement a rompu le caractère de non-exclusivité de l'accès au programme, en prenant appui sur les techniques de cryptage. Elle a également donné lieu à la naissance d'un nouveau modèle économique, largement différent des précédents.

23. Pour une définition de ces termes, voir la section 6, chapitre 1.

24. Bien que le service public ne soit pas la seule modalité de gestion d'un bien public.

ALAIN BUSSON
YVES ÉVRARD

Les industries culturelles et créatives

Économie et stratégie

Évolution de la place de l'art dans la société et du statut de l'artiste, changement du rapport à l'œuvre d'art et des comportements de consommation, modification de la formation de la valeur et des modèles économiques... les repères traditionnels, qui ont fondé la croissance des industries culturelles et créatives (ICC) tout au long du ^{xx}e siècle, sont profondément remis en question sous la poussée de bouleversements technologiques et sociétaux, au premier rang desquels la vertigineuse croissance d'Internet.

Cet ouvrage entend dresser un panorama et décrypter les évolutions en cours pour chacun des secteurs (musées et patrimoine, spectacle vivant, livre, musique, jeu vidéo, cinéma et télévision). Après une **VISION D'ENSEMBLE** du champ culturel et de ses perspectives, chaque secteur est décrit en suivant une **GRILLE D'ANALYSE GÉNÉRIQUE** (marché, comportement du consommateur, stratégies des acteurs) puis étudié sous l'angle de ses **SPÉCIFICITÉS**. L'exposé est enrichi de **NOMBREUX EXEMPLES** et **OUTILS OPÉRATIONNELS**.

L'ouvrage s'adresse :

- aux étudiants des universités (filières Infocom, notamment), des écoles de management et des écoles spécialisées (École du Louvre, Fémis...);
- aux professionnels du secteur.

ALAIN BUSSON

Docteur d'État ès sciences économiques et diplômé du programme doctoral d'HEC, il est devenu professeur affilié à HEC-Paris après plusieurs années passées au sein de la direction générale de France Télécom. Il enseigne l'économie, la stratégie et la création d'entreprise dans le cadre du master spécialisé « Médias, art et création » (MAC) et est membre du laboratoire de recherche EOLE.

YVES ÉVRARD

Ancien élève de l'École polytechnique et docteur ès sciences de gestion (université Paris-Dauphine), il est professeur émérite à HEC-Paris. Il y a notamment fondé les enseignements de management des arts et de la culture. Auteur de nombreux ouvrages et articles scientifiques, consultant, il est également *Honorary Chairman* de l'Association internationale du management des arts et de la culture (AIMAC) et *Deputy Editor* de l'*International Journal of Arts Management* (IJAM).

Retrouvez tous les ouvrages
Vuibert sur

www.Vuibert.fr



ISBN : 978-2-311-00917-0



9 782311 009170

Vuibert