



Étude sur les nouveaux modèles économiques

Cette étude a été commandée par la

**Commission européenne
Direction D – Culture et Media
Unité D3 –Programme MEDIA
et éducation aux medias**

15 juin 2012

Sommaire

Liste des abréviations	5
Introduction	6
I. Contexte	6
A. La délinéarisation de la chaîne de valeur	6
B. Le contexte culturel : l'audience en tant que producteur et media	6
C. Contexte commercial : une concurrence totale et globale	7
D. Contexte technologique : la technologie, une barrière invisible...mais réelle.....	8
E. La politique européenne de soutien à l'audiovisuel et au cinéma européen : l'action préparatoire « Circulation des films à l'ère numérique	8
II. Objectifs de l'étude	9
III. Plan de l'étude	9
Méthodologie	10
I. Panorama des nouveaux modèles économiques	10
A. Définition	10
B. Les études de cas.....	10
1. Les fiches études de cas	11
2. Les catégories d'études de cas	12
a) Production.....	12
b) Groupes média traditionnels UE.....	12
c) Modèles globaux US / EU	12
d) Distributeurs US qui pratiquent les sorties de films en fenêtres rapprochées.....	12
e) Autour de la Salle (virtuelle ou à la demande)	12
f) Acteurs traditionnels de la distribution	12
g) EGP TV connectée	12
C. Les tableaux SWOT par catégorie	12
II. Analyse.....	13
III. Difficultés rencontrées	13
PARTIE I – Inventaire des modèles économiques.....	14
I. Les études de cas	14
A. Production.....	14
1. Artist Public Domain	14
2. Lucky Red	16
B. Groupes de média traditionnels.....	19
1. SVT et SVT Play	19
2. TF1 et MyTF1.....	22
C. Modèles globaux.....	26
1. iTunes / Apple	26
2. Youtube / Google	31

3. Dailymotion	36
4. Netflix	39
5. Facebook	44
6. Hulu	48
7. DECE / Ultraviolet	52
C. Distributeurs déchronologisés	57
1. Magnolia	57
2. IFC	61
3. Curzon Artificial Eye	64
D. Autour de la salle	67
1. La 7 ^{ème} salle	67
2. Prescreen	70
5. MYmoviesLIVE !	75
E. De la distribution classique à la distribution en ligne	79
1. SF Anytime	79
2. MUBI	83
F. TV Connectée	87
SONY	87
II. Scoring des études de cas	91
A. Groupes media traditionnels EU/US	92
B. Modèles globaux	93
C. Distributeurs qui pratiquent la déchronologisation	95
D. Autour de la salle (virtuelle / à la demande)	96
E. Acteurs traditionnels de la distribution en ligne Cinéma UE	98
F. TV connectée	99
II. Les tableaux SWOT par catégorie	100
A. Production	100
B. Groupes de médias traditionnels	101
C. Modèles globaux	102
D. Distributeurs qui pratiquent la déchronologisation	103
E. Autour de la salle	104
F. De la distribution classique à la distribution en ligne	105
G. TV connectée	106
PARTIE II. Évolutions du secteur face aux nouveaux modèles économiques	107
I. Les grandes caractéristiques de la chaîne de valeur de la distribution numérique.	107
A. La délinéarisation de la chaîne de valeur	108
B. La déchronologisation de la chaîne de valeur	109
C. La désintermédiation	109
D. La combinaison des 3 « Dé- »	110
II. L'audience au cœur des nouveaux modèles	110

III.	L'émergence de grandes plateformes technologiques	111
IV.	Le renforcement des producteurs de contenus <i>premium</i>	112
V.	Vers un nouveau financement des films et des fictions	113
A.	La chronologie des médias : un frein aux nouvelles formes de financement ?.....	113
B.	Un mouvement d'une économie du préfinancement à celle de la rencontre avec le marché ?	114
VI.	Une plus grande contribution à la distribution de films européens non nationaux.....	115
Part III.	Conclusions et recommandations.....	118
I.	Conclusions.....	118
II.	Recommandation stratégiques	119
Annexe :	Glossaire	121

Liste des abréviations

ADSL	Asymmetric digital subscriber line
ARPU	Average revenue per user
AVOD	Advertising Video On Demand
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BRD	Blu-Ray Disk
CPCM	Content Protection & Copy Management
DECE	Digital Entertainment Content Ecosystem
DRM	Digital Rights Management
DSL	Digital Subscriber Line
DVB	Digital Video Broadcasting
DVD	Digital Video Disc
EPG	Electronic Program Guide
EST	Electronic sell thru
ETSI	European Telecommunications Standards Institute
FRND	ou FRAND: Fair, Reasonable and Non-Discriminatory conditions
HbbTV	Hybrid Broadcast Broadband TV
HD	Haute Définition
HT	Hors Taxe
MG	Minimum Garanti
OTT	Over The Top
PC	Personal Computer
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PSP	PlayStation Portable
ROI	Return On Investment
SVOD	Subscription Video On Demand
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
TVOD	Transactional Video On Demand
UGC	User Generated Content
VOD	Video On Demand
VPF	Virtual Print Fee

Introduction

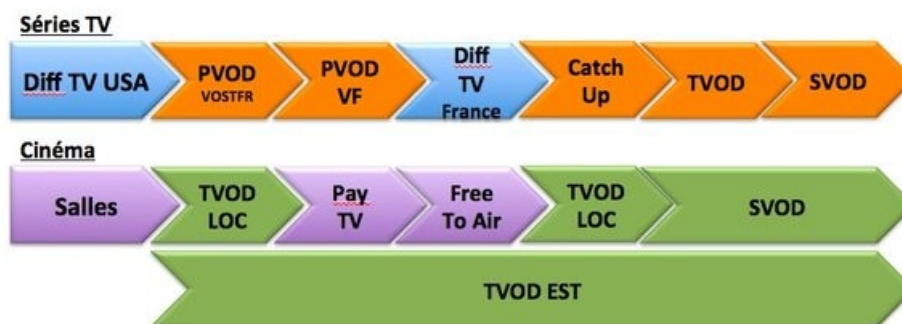
Contexte

Le paysage de la distribution d'œuvres audiovisuelles et cinématographiques est sans aucun doute celui qui connaît les plus grands bouleversements avec le rêve devenu réalité du mariage du web et de l'écran de télévision (notamment avec la télévision connectée), la profusion des canaux et des supports de distribution numérique, l'équipement de plus en plus sophistiqué des foyers et enfin des changements des pratiques de consommation liées à ces supports et à ces offres.

La délinéarisation de la chaîne de valeur

Il est établi que la distribution numérique de programmes audiovisuels a introduit une rupture qui rend désormais l'approche classique de la chaîne de valeur de Michael Porter¹ incomplète. A l'instar de l'image 2D qui acquiert une dimension supplémentaire avec le 3D « relief », la chaîne de valeur « 2D » de la distribution de programmes audiovisuels a acquis avec le numérique une dimension supplémentaire. En effet, cette chaîne définissait auparavant un processus du producteur au diffuseur/distributeur (salle de cinéma, chaîne de TV, DVD, etc.), qui liait les acteurs les uns aux autres de façon linéaire selon une chronologie soigneusement définie par des accords professionnels. Cette chaîne de valeur est un peu différente pour la production audiovisuelle qui, dans un grand nombre de pays, ne présente pas les mêmes caractéristiques que le cinéma : la première fenêtre est prise par les chaînes en clair coproductrices au lieu de l'exploitation salle, différences dans la chronologie des médias. Hormis les mouvements d'intégration verticale poursuivis par certains, cette chaîne traduisait les relations entre des compétences et métiers distincts et généralement bien dissociés (en amont, l'accès aux talents en aval celui au public).

Figure 1 : Apparition de nouvelles fenêtres de diffusion



Source : DRH

La distribution sur les réseaux numériques et les modifications de la consommation des ménages ont rompu cette linéarité en permettant à chaque acteur d'accéder directement au public (y compris pour les talents eux-mêmes) tout comme s'est profondément transformée la traditionnelle chronologie des médias avec le lancement de stratégies dites de *day and date* qui consistent à sortir en même temps les films en salle, en home vidéo et en vidéo à la demande.

Le contexte culturel : l'audience en tant que producteur et media

Autre bouleversement induit : le public est devenu lui-même à la fois producteur de contenus et son propre média en s'appuyant sur des effets réseaux à l'échelle mondiale d'une puissance jamais imaginée (« l'audience est un média »). Cette « désintermédiation » de la chaîne de valeur a pour

¹ Choix stratégiques et concurrence. Economica 1982

conséquence une baisse de la valeur perçue du travail des intermédiaires média ou distributeurs et une quantité de plus en plus importante de contenus non filtrés qui sont disponibles, ce qui tend à dévaloriser la valeur « unitaire » de chacun d'entre eux. Le rôle des réseaux sociaux est également un facteur de changement important dans la mesure où le contenu peut circuler encore plus simplement et de manière conviviale entre les pairs.

La notion d'audience captive que chaque maillon de la chaîne revendique est un facteur très fort de dérégulation de la filière. En effet chaque acteur a tendance à vouloir valoriser son audience par rapport aux autres maillons dans une concurrence globale car le public n'est pas captif de tel ou tel type d'acteurs. Par exemple, un abonné Internet chez Orange consomme de la musique achetée sur iTunes sur son iPod ou iPad (Apple) et possède un téléviseur connecté de marque SONY, sans oublier son usage quotidien de Facebook, Youtube, Google, etc.

Enfin le numérique a permis aux consommateurs, d'une certaine manière, d'imposer la chronologie de ses équipements (« *When, Where and How* ») à la chronologie des détenteurs de catalogues qui était strictement organisée en fenêtres.

Contexte commercial : une concurrence totale et globale

Chacun des acteurs de la chaîne de valeur cités ci-dessus est susceptible de se retrouver en concurrence pour la fourniture d'un contenu "premium" comme par exemple un film ou une série TV produite par une major d'Hollywood (ce qui tend à démontrer que les détenteurs de droits sont peut-être plus que jamais en position d'arbitres). Cette situation de concurrence globale pour l'accès au contenu "premium" qui lui-même détermine l'accès à l'audience est une des clés pour comprendre les interactions entre les acteurs et les flux économiques de la filière et les impacts, et sans doute une des clés pour identifier les modèles économiques émergents.

Le numérique facilite une diffusion qu'il reste néanmoins difficile de monétiser (au-delà même de l'impact de la distribution illégale que constitue toutes les formes de piraterie), mais qui peut, selon Ted Sarandos, directeur des contenus chez Netflix, constituer une opportunité². Malgré des points de forces indiscutables (dont une meilleure diffusion des œuvres et des remontées financières mieux assurées pour les créateurs), les acteurs du marché de la production et de la distribution de contenus sont dans une situation d'incertitude économique très forte.

Ainsi les modes économiques établis de mise à disposition du contenu au public que sont le modèle transactionnel, le modèle abonnement, le modèle gratuit financé par la publicité et le modèle licence volontaire (ou « globale » selon les cas comme dans la musique) ou même encore « contribution créative » dans ses développements les plus récents, pourraient tendre à se rapprocher ou se compléter dans certains cas plutôt qu'à s'exclure. Ils peuvent aussi s'additionner dans un même temps quand un distributeur ou un studio sort en même temps le film dans les salles, mais également en Home Vidéo et en vidéo à la demande. Cette pratique relativement récente (2005), qui a pour but d'optimiser les remontées de recettes (effet de communication de masse, limitation des risques de piraterie), est un exemple de rupture du « temps » des détenteurs de catalogues contre lesquels certains résistent (ex. des salles de cinéma britanniques contre Disney en 2008).

De nouveaux changements sont déjà à l'œuvre y compris et surtout de la part des majors américaines (cf. Ultraviolet voir « les études de cas »). Ces changements ne portent pas uniquement sur la technique de distribution et de mise à disposition mais sur les contenus eux-mêmes et en particulier sur la grande série de fiction internationale.

Les nouvelles conditions de distribution des œuvres dans un univers plus concurrentiel auront également inévitablement un impact sur les marges des distributeurs et amèneront ceux qui veulent rester sur le marché à travailler avec des marges réduites. La détention de catalogues de plus en plus importants, des produits *premium* y compris en fictions comme le prouve le prix payé par Netflix pour acquérir les droits de la série « *Borgia* » pour le territoire américain (10 millions dollars), et un rapport modernisé aux consommateurs, seront alors probablement les clés de la future réussite des nouveaux modèles économiques.

² Lancement de Netflix en Espagne, Conférence de presse au MIPCOM 2011, Cannes.

Contexte technologique : la technologie, une barrière invisible...mais réelle.

Nous parlons de moins en moins de technologie alors qu'elle est toujours plus présente dans le quotidien et notamment pour permettre la diffusion et consommation de quantités d'images et de son de plus en plus importantes. Catch up TV, TV connectée, Cloud computing, Over the Top (OTT), HbbTV, Youview, TV Apps, consoles, Hybrid set top boxes (STB) et maintenant Ultraviolet - l'offre Cloud en streaming propose des téléchargements légaux qui, une fois payée la licence, connecte le consommateur au « Cloud » - sont des réalités qui vont s'imposer aux consommateurs comme aux professionnels.

Cette technologie omniprésente, invisible car elle sait se faire oublier, est un des enjeux fondamentaux de l'économie numérique et des nouveaux modèles économiques. Comment ingérer, stocker, rendre disponible à tout moment sur tout support, sous plusieurs formats, en plusieurs langues, des dizaines de milliers d'heures de programmes et si possible au travers d'interfaces d'utilisateurs intelligentes et conviviales. N'oublions pas également dans certains cas la nécessité de gérer des transactions commerciales relevant de différents modèles économiques et d'une géolocalisation des programmes en fonction de disponibilité de droits non homogène d'un pays, d'un marché ou territoire à l'autre.

Il faudrait également ajouter à ce tableau l'accélération des cycles d'exploitation qui nécessitera de savoir gérer une quantité très importante d'informations et de données en perpétuel renouvellement. Si, comme on aimait le dire à Hollywood dans les années 80, « *Content is king* », on pourrait ajouter aujourd'hui « *Data is queen and community its kingdom* ».

Nous pouvons aisément imaginer les ressources techniques et les savoir-faire nécessaires pour développer de tels réseaux de distribution numérique dont la livraison finale à l'utilisation sur les réseaux haut-débit ou mobiles ne représente que la partie immergée de l'iceberg. On peut également imaginer d'imposantes barrières à l'entrée pour la constitution et la maîtrise de tels « écosystèmes », les grandes manœuvres autour du concept du « Cloud » en étant sans doute les prémisses.

Enfin, il est probable que cette maîtrise de la technologie induira en partie la maîtrise des futurs modèles économiques qu'elle permet de proposer. Face aux ressources très importantes de quelques entreprises globales (Microsoft, Google, Apple, Samsung, Sony), la filière européenne doit trouver sa voie. La faiblesse des acteurs européens est évidente à presque tous les maillons de la chaîne de valeur (production de contenus universels, pure players Internet ou fabricant d'EPG³, software fondamental dans la perspective de la TV connectée). La plupart de ces acteurs sont locaux face à des acteurs globaux américains ou asiatiques, et nos représentants auront le plus grand mal à rivaliser en termes de technologie, moyens financiers et surtout de mise en œuvre au travers d'un d'effet de réseau (qui sont aujourd'hui les leviers de création de valeur les plus puissants). Inversement, cette force des quelques géants du marché pourrait être un atout pour la circulation des œuvres européennes qui pourraient trouver dans ces plateformes, des opportunités commerciales.

La politique européenne de soutien à l'audiovisuel et au cinéma européen : l'action préparatoire « Circulation des films à l'ère numérique »

C'est dans cette perspective de mutations non encore accomplies au niveau européen et dans le contexte d'une économie numérique de plus en plus présente que la Commission européenne vient de lancer une action préparatoire relative à la circulation des films à l'ère numérique parallèlement à des travaux politiques et réglementaires en cours comme son Livre vert sur la distribution en ligne des œuvres audiovisuelles et le rapport d'initiative du député européen français Jean Marie Cavada sur le même thème ainsi que le rapport de la Commission sur l'application de la directive Services de médias audiovisuels qui souligne la nécessité de définir de nouvelles lignes directrices concernant la télévision connectée par le biais d'une consultation publique au deuxième semestre 2012.

L'action préparatoire relative à la circulation des films à l'ère numérique, par le biais de son appel à projets, vise à expérimenter des stratégies innovantes de diffusion des films européens (salles de cinéma, DVD, vidéo à la demande, festivals, chaînes de télévision, etc.) en jouant pleinement de la

³ Electronic Program Guide

complémentarité des lieux et des plateformes de diffusion ainsi que de la distribution transnationale des films. Il s'agit notamment de définir les conditions susceptibles d'accroître la complémentarité entre les supports de diffusion afin d'améliorer la circulation transnationale et l'audience globale des films européens au sein de l'Union européenne. L'action préparatoire soutiendra des projets proposant d'expérimenter des sorties simultanées ou quasi simultanées sur l'ensemble des supports de diffusion et sur plusieurs territoires européens.

Cette action est bien évidemment au cœur du contexte de cette étude. Les études de cas mettant déjà en œuvre même partiellement des principes et modèles évoqués permettront d'éclairer la Commission européenne et les professionnels du secteur dans la réflexion liminaire et l'architecture des projets. De façon plus incidente, cette étude pourrait inspirer des grilles d'analyse des stratégies envisagées et d'évaluation des projets retenus.

Objectifs de l'étude

Cette étude sur les modèles économiques doit répondre à plusieurs objectifs généraux dont le principal est de contribuer à la conception de la politique audiovisuelle européenne au sein de l'Agenda Numérique pour l'Europe et le nouveau programme Creative Europe. En effet, cette étude a pour objectif d'éclairer la Commission européenne sur les nouveaux modèles économiques existants, européens et de pays tiers, issus du passage au numérique dans le secteur audiovisuel et leur impact sur la circulation des œuvres européennes.

Plus spécifiquement, l'étude a pour objectif de dresser un panorama de ses nouveaux modèles économiques relevant de l'économie numérique qui ont pour but de promouvoir et/ou distribuer les œuvres audiovisuelles et qui pourraient peu ou prou renforcer la circulation des œuvres européennes. Les obstacles à leur développement sont également identifiés. L'étude a également pour but, partant de ce panorama, d'effectuer une analyse prospective et qualitative des modèles économiques les plus pertinents et prometteurs.

Enfin, le contexte réglementaire au niveau national et européen, tant au niveau des mécanismes de soutien que des mesures législatives en termes de TVA, droits d'auteur, etc., est également analysé afin de mesurer le degré d'adaptabilité nécessaire pour permettre à ces nouveaux modèles économiques d'être performants.

Plan de l'étude

D'un point de vue méthodologique, les grandes catégories de stratégies sont analysées et synthétisées selon une approche métier (ou groupe d'acteurs) de la chaîne de valeur ou selon une approche transversale qui traite des spécificités de la distribution numérique. La partie I de cette étude, grâce à l'outil SWOT décrit ci-après dans la méthodologie et aux études de cas abordées, permet de caractériser les positionnements stratégiques de ces groupes d'acteurs. Dans la partie II, et pour compléter l'analyse des évolutions potentielles du secteur et faciliter une lecture « politique » des changements à venir, l'approche transversale est privilégiée.

Enfin, la partie III est consacrée aux conclusions et recommandations stratégiques qui permettront à la Commission européenne de promouvoir et de soutenir le développement de nouveaux modèles économiques européens en prenant en compte les aspects sociétaux et objectifs de diversité culturelle qui l'anime.

Méthodologie

I. Panorama des nouveaux modèles économiques

Media Consulting Group a d'emblée dû écarter le principe d'une étude exhaustive de tous les modèles émergents, nouveaux et expérimentaux, difficilement réalisable compte tenu de la couverture géographique exigée et de l'étendue du cahier des charges, allant du modèle exploratoire, très difficile à juger de façon robuste en raison de l'absence de recul ou de données (considérées comme encore confidentielles pour des raisons diverses), aux modèles les plus récents. C'est avec une approche qualitative, basée sur le classement et le regroupement selon une grille de lecture présentée ci-après, que nous avons répertorié les modèles économiques qui font sens.

Notre première approche a été de partir d'une définition robuste de ce qu'est un modèle économique pour bâtir le panorama détaillé demandé dans les termes de références et pour ensuite développer l'analyse.

A. Définition

Nous appelons « modèle économique » la présentation synthétique de la façon par laquelle une entreprise va créer de la valeur, réaliser des affaires et surtout générer des résultats, ce qui est essentiel pour la durabilité des modèles économiques (cf. point 2.2 des termes de référence « *most relevant and promising for the future* »).

Notre définition qui s'inspire des définitions classiques "*Description of means and methods a firm employs to earn the revenue projected in its plans. It views the business as a system and answers the question, "How are we going to make money to survive and grow?"*"⁴ s'articule autour de 5 facteurs principaux :

- Identification de la valeur qui sera créée (ex : abonnements, nombre d'entrées payantes) ;
- Identification du marché ou de ses segments (ex : abonnés ADSL, détenteurs de tablettes) ;
- Définition de la chaîne de valeur interne de l'entreprise (ressources, achats, intégration technologique) ;
- Position de l'entreprise dans la chaîne de valeur externe (producteur de contenus, agrégateurs, distributeurs, etc.) ;
- Stratégie de mise à disposition (directe, collective, payante, gratuite) et variations sur la circulation des œuvres

B. Les études de cas

Chaque étude de cas a fait l'objet d'une fiche d'analyse présentant le modèle économique choisi autour des 9 critères suivants qui constituent selon nous les caractéristiques de cette rupture: global, multi territoires, multi écrans/multi supports, disponibilité, accessibilité des contenus, capacité à capter de la valeur, contrôle de la ressource, génération de revenus, cadre réglementaire, technologie.

La partie sur les catégories de modèles économiques analysées par étude de cas (production, distribution, salles, etc.) se conclut par une synthèse sous la forme d'un tableau SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) par catégorie de modèle économique.

⁴ Businessdictionary.com

1. Les fiches études de cas

Chaque étude de cas est, à l'exception de la catégorie « production » où une telle présentation n'est pas pertinente, présentée de la manière suivante :

Figure 2 : Modèle étude de cas

Profil

- Fiche identité de l'activité/société/groupe
- Chiffres clés
- Resituer l'activité dans son contexte, et également en liaison avec le cœur de l'étude

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

- type d'activité commerciale
- réseau
- plateformes :
- catalogue
- territoires couverts
- modèle économique
- mode de recrutement de la clientèle

Analyse dynamique du modèle

Critères à prendre en compte le cas échéant (si pertinents)

1. global
2. multi territoires
3. multi écrans/multi supports
4. disponibilité, accessibilité des contenus
5. capacité à capter la valeur
6. contrôle de la ressource publicité
7. performance financière du modèle
8. cadre réglementaire
9. technologie, innovation

Autres critères à prendre en compte le cas échéant

1. Exclusivité des contenus
2. Effet réseaux / convergence
3. Bottom up (collaboratif)

Scoring intégré pour chaque axe discriminant.

En fonction de 9 (ou plus si pertinents) axes discriminants qui caractérisent les modèles en rupture avec ceux existant. Ces axes doivent être (plus ou moins) communs à tous les types d'activité (production, distribution, diffusion) et taille ou type d'acteurs.

Conclusion

Le traitement de chaque modèle économique a été opéré à l'aide de deux outils méthodologiques : (i) des entretiens directs avec les responsables des entreprises et (ii) une analyse documentaire (sites web, presse professionnelle avant tout).

2. Les catégories d'études de cas

a) Production

- Artists Public Domain
- Lucky Red

b) Groupes média traditionnels UE

- SVT
- TF1

c) Modèles globaux US / EU

- Apple / iTunes
- Youtube / Google
- Dailymotion
- Netflix
- Facebook
- Hulu
- Ultraviolet

d) Distributeurs US qui pratiquent les sorties de films en fenêtres rapprochées

- Magnolia,
- IFC
- Curzon Artificial Eye

e) Autour de la Salle (virtuelle ou à la demande)

- Prescreen
- Mymovies.it
- La 7ème salle
- Focus sur le projet *Tugg*

f) Acteurs traditionnels de la distribution

- MUBI
- Bonnier/SF Anytime

g) EGP TV connectée

- Sony

Les tableaux SWOT par catégorie

La méthodologie repose également sur une grille d'analyse permettant une lecture dynamique des modèles économiques, notamment leurs aspects innovants et en réponse aux blocages actuels. Cette approche dialectique est présentée sous forme de tableaux SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) par catégorie de modèle économique, ce qui a facilité l'élaboration de conclusions et de recommandations.

L'intérêt de l'outil tableau SWOT issu des études de cas, est de pointer

- les forces, qui sont les éléments positifs internes de ces modèles économiques et qui sont des fondations, des bases pour le futur et l'évolution de ces modèles.
- les faiblesses, qui sont les aspects négatifs internes de ces modèles économiques, et qui peuvent être améliorés
- les opportunités, c'est-à-dire les aspects positifs liées à l'environnement de ces modèles économiques qui peuvent en tirer avantages grâce à leurs forces ou face à leurs faiblesses
- les menaces, c'est-à-dire les difficultés et obstacles externes qui peuvent empêcher le développement du modèle économique.

Cela permettra au final une meilleure analyse de ces modèles afin de déterminer l'approche stratégique la plus adaptée à la situation sectorielle et à ses ambitions.

L'analyse de ces tableaux reposera en premier lieu sur les caractéristiques des différents modèles économiques et du recensement des contradictions apparentes qui à chaque niveau de la chaîne de valeur semblent constituer des freins ou des forces au développement de la filière dans une crise d'adaptation aux changements de l'ère numérique.

Analyse

Partant de ce panorama, la deuxième partie de l'étude est une analyse prospective et qualitative des modèles économiques les plus pertinents et prometteurs autour des thèmes et axes principaux caractérisant ces nouveaux modèles économiques.

Le contexte réglementaire au niveau national et européen, tant au niveau des mécanismes de soutien que des mesures législatives en termes de TVA, droits d'auteur, etc., est également analysé afin de mesurer le degré d'adaptabilité nécessaire pour permettre à ces nouveaux modèles économiques d'être performants.

Difficultés rencontrées

La première difficulté a concerné l'accès aux données chiffrées des entreprises des modèles économiques étudiés ainsi que l'impossibilité de certaines entreprises de communiquer sur leur modèle économique. Parce que nécessité fait loi, tous les acteurs sont confrontés aux évolutions de leurs modèles économiques et dans cet univers de concurrence renforcée, tous doivent « *y penser toujours et n'en parler jamais* » pour paraphraser Léon Gambetta en 1872 parlant de l'annexion de l'Alsace Lorraine.

En outre, la relative nouveauté de certaines expériences n'a pas nécessairement permis d'avoir le recul pour pouvoir établir un jugement fiable sur la robustesse et l'avenir de ces expériences.

Enfin les différents observatoires existant ne possèdent pas le recul nécessaire sur les séries statistiques qui permettraient d'avoir une vision globale d'un territoire ou d'un mode d'exploitation.

PARTIE I – Inventaire des modèles économiques

II. Les études de cas

A. Production

1. Artist Public Domain



Profil

Fondée en 2001, Artist Public Domain (APD) est à la fois une société de production et une association à but non lucratif qui soutient la production de films *low cost*. Artists Public Domain a comme ligne directrice de ne soutenir que des projets dénués de toute ambition purement rentable.

APD se compose de 5 personnes bénévoles, qui sont des professionnels du secteur. Tyler Brodie et Hunter Gray, partenaires fondateurs de Verisimilitude Films, Paul Mezey, fondateur de Journeyman Pictures, Alex Orlovsky de Hunting Lane Films, et Joana Vicente d'IFP.

Le roulement financier repose sur le simple réinvestissement des recettes dégagées par les films précédents pour subventionner les nouveaux. Pour le reste, son budget de soutien provient de levées de fonds.

Au cours de l'année 2010, plusieurs projets de films aux budgets compris entre 8 000 dollars et 120 000 dollars ont ainsi pu être soutenus financièrement. Au total, en 11 ans d'existence, APD a produit et accompagné 4 films en entier, 1 court métrage et un documentaire.

Collectif de producteurs indépendants US pour la production de films *low cost* dont le succès du film *Another Earth* produit pour \$300 000 et dont les droits mondiaux ont été vendus à Fox Searchlight \$3 millions, a fait beaucoup parlé de ce projet.

Leurs activités passent notamment principalement par le financement direct de réalisateurs mais aussi de projets cinématographiques bénéficiant du support de l'IFP, une autre organisation à but non lucratif et qui produit et assiste depuis 1979 des auteurs indépendants dans la réalisation de leurs projets. De plus, APD est aussi producteur de ses propres courts et longs métrages, de fiction et documentaires. En outre, la société offre également des services de postproduction et met à disposition ses bureaux pour la finalisation d'œuvres aux ressources restreintes.

Elle est en train de lancer Cinema Conservancy, un site Web qui offrira conseils et supports de travail aux réalisateurs indépendants. En effet, suite à la vente – très lucrative – d'un de ses films, cette organisation à but non lucratif a choisi de faire évoluer ses services.

Analyse dynamique du modèle

Les projets supportés par APD sont uniquement sélectionnés sur la base d'une démarche non commerciale de la part des artistes concernés. L'objectif est d'arriver à la production complète du film et de le présenter ensuite à des festivals, de lui trouver des distributeurs pour assurer une sortie salle. APD travaille sur un modèle de production et de promotion traditionnel des films.

Qu'est-ce qu'un film « non commercial »? APD n'a pas mis en place de critères d'éligibilité définissant ce qu'est un film non commercial. Toutefois, il est évident pour ce collectif que les films de l'industrie des films indépendants sont bien plus proches d'œuvres artistiques fragiles que de produits commerciaux. Ce sont des films à tout petit budget (environ \$100 000), sans casting, et dont le projet est basé sur une « Do-It-Yourself philosophy », c'est-à-dire sur un savoir-faire ingénieux et artisanal.

Le cas de *Another Earth*, film lauréat du Prix Alfred P. Sloan Feature Film lors du dernier Festival de

Sundance 2011, qui fort de cette récompense et de l'accueil enthousiaste du public, a vu Artist Public Domain se faire proposer par Fox Searchlight Pictures 3 millions de dollars pour l'acquisition des droits de distribution à travers le monde. La production du film n'ayant coûté que 150 000 dollars auxquels viennent s'ajouter un montant égal correspondant à sa livraison, APD a ainsi amorti avec cette vente dix fois son investissement dans le film, et cela avant même sa sortie en salles. Un mois plus tard, c'est *The Forgiveness of Blood*, long métrage coproduit avec Sundance Select, qui remportait l'Ours d'argent du meilleur scénario au Festival de Berlin 2011 et bénéficiait ainsi d'une visibilité accrue sur le marché du film.

Une partie de cet argent servira au développement d'un site collaboratif destiné à encourager la production de films indépendants. Intitulé Cinema Conservancy, le projet ambitionne d'offrir gratuitement tous les outils et documents nécessaires à la production d'un projet cinématographique, ainsi qu'une plateforme d'échanges communautaire à destination des auteurs et réalisateurs. Des logiciels de production gratuits ou vendus à très bas prix pourraient également être développés spécifiquement pour le site. Jacob Perlin, propriétaire de la société de distribution salle the Film Desk et qui fut pendant longtemps programmeur à Brooklyn's BAMcinematek, est le directeur fondateur de ce nouveau site.

Le plan de financement est déjà clairement annoncé : un tiers des 3 millions de dollars de *Another Earth* devraient servir le projet dans sa phase de développement et de lancement, puis il faudra compter sur diverses opérations de levée de fonds ouvertes à l'extérieur afin de compléter le budget de l'opération.

APD n'a pas adopté une approche différente dans son métier de producteur avec l'avènement du numérique, de la distribution en ligne ou des médias sociaux en ligne. Pour les membres de ce collectif, la salle doit rester la première fenêtre de sortie, la sortie d'un film uniquement en VOD ou précédant une sortie salle, une exception. Quand bien même, les films produits ne sont pas potentiellement des films à grand public, l'utilisation des réseaux sociaux pour créer une communauté autour du film n'est pas une stratégie envisagée. Cela s'explique car le collectif souhaite garder secrète la production de ses films « non union » (c'est-à-dire des films qui ne font pas appel à des acteurs, techniciens membres des syndicats cf. « Screen Actors Guilds » ou autre, ce qui en fait des films indépendants) eu égard au petit montant des budgets.

En revanche, la vision d'APD sur le passage des salles au numérique et l'instauration du système de VPF⁵ est très négative pour le cinéma indépendants aux Etats-Unis. En effet, ce modèle de financement lie les exploitants de salle à des distributeurs leur imposant leurs catalogues pour ne laisser aucune place à la sortie de films indépendants.

Conclusion

Finalement, Artist Public Domain, est un modèle tout à fait traditionnel de production de films indépendants à tout petit budget, qui n'a pas choisi de prendre le virage du numérique ou de modifier son approche « métier » en fonction des nouveaux modes de distribution existants.

Cela ne l'a pas empêché de connaître le succès avec *Another Earth*, mais cela reste une exception.

⁵ Virtual Print Fees: taxe versée par les distributeurs et les exploitants au tiers qui a financé l'équipement numérique du cinéma et ce, pour chaque projection numérique.

2. Lucky Red



Profil

Fondée en 1987, Lucky Red est une société de distribution italienne indépendante, spécialisée dans le cinéma d'auteur. Depuis 2000, Lucky Red intervient également dans la production de films, à hauteur de 2 films (en production et en co-production internationale) par an en moyenne. Lucky Red n'intervient pas directement dans l'exploitation ou l'offre en ligne.

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

- **type d'activité commerciale**

Distribution, production, édition *home video*.

- **plateformes**

N/A

- **catalogue**

Plus de 300 titres - cinéma d'auteur européen et international (Lars von Trier, Ang Lee, Wong Kar Wai, Jean-Pierre et Luc Dardenne, Thomas Vinterberg, Alejandro Amenabar, Patrice Leconte, Michael Haneke, Paolo Sorrentino).

- **territoires couverts**

Italie.

- **modèle économique :**

L'activité principale est la distribution coordonnée salles et vidéo. Récemment Lucky Red a acquis K Films, distributeur spécialisé en films d'horreur, auparavant quasi exclusivement réservés à la vidéo, mais que Lucky Red a porté avec succès en salles.

Malgré la diffusion des plateformes numériques de distribution, les plans de financement ne peuvent pas encore prendre en compte les revenus potentiels de ces plateformes, revenus qui à l'état actuel sont négligeables.

Les droits VOD, qui à terme devraient prendre la place des droits home video (c'est-à-dire les droits DVD et Blu-Ray, marché qui s'écroule en Italie, sous la pression conjointe de la surexploitation par la télévision et du piratage), ne sont pas encore en mesure d'assurer le même niveau de revenus que le home video. Les seules plateformes VOD qui donnent quelques résultats en Italie sont iTunes, très largement leader, et MyMovies (voir fiche) qui a une stratégie innovante qui semble bien correspondre à l'esprit de Lucky Red (et pour les films plus difficile en général) : sorties *Day and Date*, sorties en salles hors de la période principale (septembre-mai), etc.

Lucky Red a récemment passé un accord pour l'Italie avec AceTrax, qui gère un portail VOD sur les téléviseurs connectés de Samsung.

Plus globalement, en Italie l'obstacle principal à la rentabilité des plateformes de distribution numériques est d'ordre technologique – les utilisateurs italiens les moins jeunes ont un faible niveau de familiarité avec les plateformes numériques et les jeunes, qui sont les plus équipés du point de vue des compétences technologiques, ont l'habitude de télécharger les films gratuitement.

Les téléphones connectés pourraient également devenir clients des distributeurs, car elles ont besoin de catalogues et pas de titres individuels. Toutefois, au-delà de l'obstacle technologique mentionné plus haut, les téléphones connectés représentent une augmentation des dépenses pour les téléspectateurs : au coût de l'équipement, s'ajouterait un coût d'abonnement, pour des utilisateurs qui sont probablement également abonnés à SKY.

- **Capacité à capter la valeur**

Depuis 2000 Lucky Red a associé à la distribution une activité de (co)production. Cette activité a diminué dans les dernières années avec aucun film produit en 2011 et pas de projets, pour l'instant, pour l'année 2012.

En général, en intervenant comme coproducteur d'un film Lucky Red s'assure de garder la distribution sur le territoire italien. Seule exception a été le film de Paolo Sorrentino, *This must be the place*, à cause du haut budget du film (28 millions de US dollars). Lucky Red a participé à la production avec un investissement à hauteur de 20% du budget total (auquel s'ajoutent : pour l'Italie 20% du producteur Indigo Film, 20% Medusa Film et 10% Intesa Sanpaolo; pour la France 20% de l'ARP et pour l'Irlande 10% Element Pictures) mais le budget du film a imposé qu'on recherche la société susceptible de couvrir la distribution du point de vue financier (Medusa).

L'importance de garder la distribution dans les projets dans lesquels Lucky Red intervient comme coproducteur est due au fait que les droits salles (cinéma) peuvent être valorisés, alors qu'il reste très difficile en Italie de faire des préventes auprès des chaînes TV.

Par ailleurs, selon Lucky Red, une réflexion mériterait d'être menée sur les coproductions internationales, un marché qui n'est plus très vital aujourd'hui et qui pourrait être mieux structuré, notamment pour les films d'auteur européens.

En ce qui concerne la production, les sources potentielles de financement se sont multipliées (crédits d'impôts, fonds locaux, placement de produits pour certains films)

- **Le cadre réglementaire**

Selon Lucky Red, la piraterie a des graves effets sur le marché dans son ensemble et si la fermeture de sites comme MegaUpload est louable, une intervention plus cadrée du point de vue normatif est souhaitable.

En ce qui concerne la chronologie des médias, en Italie les distributeurs indépendants suivent la tendance des majors, qui est de raccourcir les fenêtres entre les droits home video (c'est-à-dire les droits DVD et Blu Ray) et les droits numériques jusqu'à imaginer un véritable *day and date* entre ces deux fenêtres. Lucky Red a déjà tenté cette expérience, et avec succès, avec le documentaire sur le chanteur italien Vasco Rossi, *Questa storia qua* (2011).

Analyse dynamique du modèle

- **global**

Non, mais la problématique est probablement similaire pour toutes les petites sociétés de distribution spécialisées

- **multi-territoires**

Non

- **multi-écrans/multi-supports**

N/A

- **disponibilité, accessibilité des contenus**

Lucky Red essaie de créer des « packages » VOD à destination de sites spécialisés (exemple de l'accord avec Atlantide Entertainment pour des films d'intérêt LGBT), afin de contenir les coûts de promotion

- **capacité à capter la valeur**

La stratégie tous droits pour des films réputés difficiles permet d'optimiser la distribution. Le faible développement de la VOD en Italie, face à la chute de la vente de DVDs fait cependant problème.

- **contrôle de la ressource publicité**

N/A

- **performance financière du modèle**

Négligeable. Il s'agit d'une stratégie défensive.

- **cadre réglementaire**

Le poids « politique » de l'exploitation qui empêche de gérer de manière efficace les fenêtres, y compris pour des œuvres plus difficiles ou différentes.

- **technologie, innovation**

N/A

Conclusion

Lucky Red est un exemple type de société de distribution européenne, importante par son activité en faveur de la diversité culturelle et de la diffusion d'œuvres de qualité (sans oublier une contribution limitée mais significative à la production), confrontée à la diminution des recettes en provenance de la vidéo, sans que ces pertes ne puissent être compensées par la distribution en ligne. Prise entre un secteur de l'exploitation qui défend ses positions et une télévision trop dominante et dominatrice, Lucky Red ne peut s'appuyer, avec des offres innovantes et on l'espère rémunératrices, sur des plateformes européennes en ligne adaptées aux besoins de la promotion d'œuvres « indépendantes » (pour reprendre la terminologie US), comme Netflix l'a été à ses débuts aux Etats-Unis.

B. Groupes de média traditionnels

1. SVT et SVT Play



Profil

SVT est la société suédoise de télévision de service public (revenus 2011 de 4,17 milliards de SEK⁶, dont 94% en provenance de la redevance). Elle produit cinq chaînes nationales de télévision (SVT1, SVT2, SVTB pour enfants, SVT24 d'informations, Kunskapskanalen dédiée à l'approfondissement et aux directs politiques, et une chaîne destinée à l'international): au total SVT représente un peu moins de 35% de l'audience télévisuelle.

La vidéo a été introduite sur le portail web de SVT à la fin des années 90. Initialement limitée à de courts extraits de programmes d'information, dès 2003 la SVT a rendu accessibles sur le Net certains de ses programmes en direct, principalement de l'information, pour des raisons de copyright. Le premier service à la demande a été introduit avec l'accès aux archives d'intérêt historique en 2005. A partir de l'année suivante, la SVT a rendu accessibles sur l'Internet l'ensemble des programmes pour lesquelles elle disposait des droits. Aujourd'hui le portail video SVT Play comprend un accès aux archives, la télévision de rattrapage sur 30 jours, et le direct pour un certain nombre de programmes (principalement ceux produits par SVT, tels qu'informations, événements sportifs, débats parlementaires, etc.).

En plus de ces services à la demande, SVT Play a créé deux « chaînes » Internet (de fait des playlists de programmes disponibles): SVT Bolibompa pour les enfants, et SVT Rapport, consacré à l'actualité. Pour des raisons de droits, l'ensemble de la grille de programme n'est pas accessible sur l'Internet, et parmi les programmes accessibles, tous ne sont pas disponibles en dehors de la Suède.

Le développement rapide de l'accès à la télévision via Internet (23% de la population) et via les mobiles (9%⁷) - même si seulement 3% de l'audience les utilise quotidiennement -, en plus de la nécessité pour SVT de faire valoir le service public auprès des générations plus jeunes, est le facteur principal derrière l'effort de distribution via Internet de ses programmes. Le résultat est positif dans la mesure où la pénétration hebdomadaire de SVT est de 76% via la radiodiffusion et atteint 82% si on y ajoute l'Internet fixe et mobile⁸. Chaque semaine, 28% de la population accède à SVT Play. Cela fait aussi partie des obligations de service public inscrites dans le contrat de concession, même si l'État recommande la prudence dans l'utilisation de techniques de distribution qui ne touchent pas encore l'ensemble de la population...

Description de l'offre et ses principales caractéristiques

- type d'activité commerciale

Aucune.

- réseau

N/A

- plateforme

La plateforme de streaming et de codage est externalisée auprès de Qbrick (société du groupe TDF), avec des serveurs situés en Suède.

De même la conception et la réalisation du site SVT Play a été externalisée auprès de la société Omegapoint. Le service (et son graphisme) a remporté de nombreux prix en Suède, et est considéré comme un des tout meilleurs en Suède du point de vue de l'usabilité.

⁶ Environ 452 millions euros

⁷ Chiffres 2010, population 9-79 ans, tirés de Medieultveckling 2011, Myndigheten för radio och tv, juin 2011

⁸ Chiffres automne 2011, population 9-99 ans, sondage TNS info

- **catalogue**

Les programmes transmis par les chaînes du groupe et pour lesquels les droits Internet sont disponibles, sont en général accessibles pendant 30 jours après leur diffusion (télévision de rattrapage). S'y ajoutent les archives d'intérêt historique, des compléments (principalement en matière d'information ou documentaire) et de courts extraits (clips) de divers programmes.

- **territoires couverts**

Limité à la Suède dans la mesure où le service est financé par la redevance. SVT aurait la possibilité de l'offrir en service à péage (abonnement et/ou paiement la séance) hors de Suède seulement si le péage est à même de couvrir tous les coûts supplémentaires (principalement droits): la demande envisageable ne semble pas à même de couvrir ceux-ci.

SVT essaie cependant d'étendre les droits à sa disposition pour fournir le service aux Suédois à l'étranger, sur la base d'une connexion sécurisée.

- **modèle économique**

C'est une extension des obligations de service publique aux nouveaux médias, et en tant que telle financée uniquement par la redevance: ce service ne peut donner lieu à une facturation supplémentaire, et l'obligation de séparation nette entre activités "cœur" et activités auxiliaires - qui en tout état de cause doivent être limitées - empêche d'utiliser le service VOD comme base pour développer d'autres activités (par exemple un service de SVOD).

- **mode de recrutement de la clientèle**

Portail Web de SVT et renvoi depuis les programmes.

Analyse dynamique du modèle

1. global

Non. Mais peut être un exemple pour les services publics de télévision "purs" (sans publicité et sans activités commerciales).

Scoring : 1/5

2. multi-territoires

Mono pays, limité par géo-filtrage. Extension prévue vers les résidents en voyage à l'étranger. Toutefois, les expatriés ne sont pas pris en compte ni une cible.

Scoring : 2/5

3. multi-écrans/multi-supports

Streaming uniquement, protégé par DRM. Disponible sur PC, sur les mobiles et les tablettes via des "apps" (Apple, Android). Non disponible sur les consoles de jeux.

Scoring : 4/5

4. disponibilité, accessibilité des contenus

Rattrapage pendant 30 jours après la diffusion, archives de programmes à valeur historique, deux "chaînes" (playlists), l'une consacrée à l'information, l'autre aux programmes pour enfants. Directs partiel des programmes de l'offre linéaire, augmentée de directs concernant les grands débats publics (Parlement, grandes communes, enquête publiques).

Scoring : 3/5

5. capacité à capter la valeur

N/A

6. contrôle de la ressource publicité
--

N/A

7. performance financière du modèle
--

Considéré comme un coût de diffusion, qui doit être optimisé.

8. cadre réglementaire

Concession d'accès au revenu de la licence pour rendre le service public télévision. Le contenu est donc limité aux programmes de service public avec une forte emphase sur l'information, et les productions décentralisées.

Scoring : 1/5

9. technologie, innovation

Le développeur a dès le départ créé une équipe intégrée de designers, d'ingénieurs système et de développeurs pour maîtriser les coûts et produire un service de haute qualité.

Scoring : 2/5

10. Exclusivité des contenus

Contenus de news et d'affaires publiques

Scoring : 3/5

11. Effets réseau/convergence

La convergence n'est pas encore prise en compte

Scoring : 1/5

Conclusion

Dans un univers télévisuel en rapide mouvement, il s'agit d'un mouvement défensif, mais aussi ouvert sur le futur. Les points de force sont l'offre de rattrapage (qui se démontre importante dans tous les pays européens) sur une assez longue durée (30 jours), et un accès structuré à l'information (sans avoir à supporter les coûts complets d'une chaîne d'informations 24/24). Le point faible, lié à la problématique des droits, est l'impossibilité d'offrir le simulcast web de l'ensemble des programmes linéaires

Dans les limites étroites posées par l'autorité de tutelle et tenant compte des contraintes financières, SVT offre un produit précisément calibré sur ses obligations de service public, dans le double objectif de rester en contact avec des générations plus jeunes qui n'utilisent plus le téléviseur comme dispositif principal (à moins qu'il ne soit connecté sur une console de jeux...), et de toucher une part de plus en plus importante de la population qui consomme la télévision sur les autres écrans (PC, mobile, tablette). Il s'agit là d'une stratégie de suivi du public, plus que d'une stratégie de conquête.

Il s'agit d'un modèle strictement national, lié à la mission spécifique. La contribution à l'audiovisuel et au cinéma se limite à maintenir le rôle du service public dans ce domaine. De ce point de vue il n'apporte rien de supplémentaire, mais contribue certainement à conforter l'apport du service public, qu'il s'agisse de la production nationale ou de la circulation des œuvres européennes non-nationales.

C'est un modèle strict de service public, qui pourrait être considéré comme l'aune à laquelle mesurer les efforts des autres services publics européens.

2. TF1 et MyTF1



Profil

Première chaîne de télévision généraliste française, TF1 est également un groupe de communication intégré qui a développé, à la périphérie de son cœur de métier, des activités sur des segments porteurs. Le Groupe est présent sur la télévision gratuite (TF1, TMC et NT1), la télévision payante (Eurosport, TV Breizh, Ushuaïa TV, Histoire, Stylia, LCI, TF6 et Série Club) et dans des activités dites de diversification comme l'édition de DVD, de disques, le licensing ou le négoce de droits audiovisuels. Depuis le début des années 2000, TF1 a développé l'exploitation de sa marque on line sous la bannière e-tf1 au travers de nombreux services liés ou pas aux programmes et marques emblématiques de la chaîne.

Malgré les succès relatifs d'initiatives comme celle WAT TV (site web d'hébergement de fichiers audios et vidéos semblable à Youtube ou à Dailymotion), le portail TF1.fr est l'un des plus visités en France.

Les métiers du groupe TF1 couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur audiovisuelle : de la production, acquisition à la distribution en salle (via son accord avec UGC), DVD, en ligne, commercialisation d'espaces publicitaires, etc.

En 2011, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est stable à 2 620 millions d'euros.

Existant depuis 2007, l'offre numérique de TF1, TF1 VISION (service de VOD payante) devient MYTF1VOD. Elle est la plateforme la plus distribuée en France, disponible sur l'ensemble des offres IPTV, sur le web, ainsi que sur les TV connectées. Elle propose un catalogue de plus de 6000 programmes, dont de nombreuses exclusivités, composé de films, de séries, de spectacles d'humour, de programmes jeunesse ou de découverte.

Depuis peu, MYTF1VOD a également lancé la Social VOD sur Facebook pour une nouvelle expérience. Le service est pionnier sur la *Premium* VOD avec son offre de séries US «En direct des USA», proposées 24 heures après leur diffusion américaine en version originale et en HD.

Le périmètre de l'étude de cas portera sur les services de distribution numériques de programmes capables de représenter des relais de croissance au modèle de télévision gratuite de l'entreprise.

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

- **type d'activité commerciale**

MyTF1 est le portail pour le replay (catch up) et donne également accès aux services VOD payants : MYTFVOD.

- **réseau :**

Internet et IPTV (Free, Numéricable, NeufBox)

- **plateformes :**

PC, TV connectée Samsung

Depuis début mars 2012 sur Neuf Box et Neuf Box Evolution, BBox Fibre et ADSL de Bouygues Télécom.

Applications sur iPhone et Google Phone.

Application MYTF1VOD intégrée sur Facebook.

- **catalogue :**

Cinéma: catalogues des grands studios américains (Warner Bros, Universal, Disney, etc.), comme des grands éditeurs vidéos français (TF1 Video, Studio Canal, Pathé, Wild Side etc...) enrichis par des partenariats avec des distributeurs vidéos plus confidentiels ou davantage spécialisés (fantastique, érotique, etc.).

Les programmes TV : séries cultes (*Lost*, *Les disparus*, *R.I.S*, *Sous le soleil*, etc.), fictions phares (*Le Maître du Zodiaque*, *Dolmen*, etc.), les grandes émissions de TF1 (*Coucou c'est nous*, *Koh Lanta*)

- **territoires couverts :**
France uniquement.

- **modèle économique :**
Streaming, et/ou en téléchargement définitif ou temporaire (24h) d'un programme. La durée de la mise à disposition des programmes varie en fonction des droits acquis par MYTF1VOD.

- **mode de recrutement de la clientèle :**
Ce sont Ses téléspectateurs et les fans de séries via les réseaux sociaux comme Facebook à travers lequel MyTF1VOD a développé une application pour l'achat à l'acte de séries US un an avant leur diffusion en France. Au lieu de cannibaliser le passage sur l'écran du téléviseur, la diffusion avec un an d'avance sur Internet permet de gagner les téléspectateurs. Au passage, Facebook prélève 30 % des revenus.

Analyse dynamique du modèle

1. global

TF1 est un acteur dominant sur son marché local en France, mais n'a jamais, en dépit de plusieurs tentatives avortées, réussi à acquérir une dimension européenne.

Scoring : 1/5

2. multi territoires

MyTF1 est uniquement accessible et disponible en France. En effet, TF1 n'a pas les leviers nécessaires pour asseoir un développement international qui impliquerait une offre multiterritoire de programmes en VOD. La notoriété de la chaîne est inexistante hors de France ; l'acquisition de droits est limitée à la France ; enfin, la chaîne ne bénéficie d'aucun avantage technologique qui lui permettrait de se déployer en Europe.

TF1 est condamné à être un champion local (bien qu'elle ait une notoriété également en Belgique francophone par exemple, du fait de la reprise du signal par les réseaux câblés), en étant de plus en plus contesté sur son marché domestique (arrivée de Canal+ sur la TV gratuite, concurrence sur la TV gratuite via la TV numérique terrestre, compétition sur l'acquisition des séries américaines, etc.).

Scoring : 1/5

3. multi écrans/multi supports

PC, TV connectée Samsung.

Depuis mars 2012 sur Neuf Box et Neuf Box Evolution, BBox Fibre et ADSL de Bouygues Télécom.

Applications sur iPhone et Google Phone.

Application intégrée sur Facebook.

Scoring : 3/5

4. disponibilité, accessibilité des contenus

Facile d'accès grâce à son portail MYTF1VOD.fr et à ses boutiques via les principaux fournisseurs d'accès à Internet ainsi que sur l'iTunes Video Store.

MYTF1VOD dispose d'une offre de plus de 6 000 programmes, axée autour du cinéma, de l'humour avec un catalogue exclusif des plus grands humoristes français, des séries et des programmes jeunesse. Le groupe TF1 a innové en matière de *Social TV* en se rapprochant de Twitter.

Scoring : 4/5

5. capacité à capter la valeur

MyTF1 a une forte capacité à capter de la valeur, avec ses offres *premium* de séries US, 24 heures après leur diffusion outre-Atlantique, ses propres productions, et surtout depuis la fermeture du site Internet MegaUpload en Janvier 2012. MyTF1 devient une alternative légale pour les consommateurs qui se sont massivement tournée vers cette plateforme.

Le site MYTF1.fr attire 7,9 millions de visiteurs uniques par mois, fin décembre 2011. Une évolution de plus en plus « social media » avec 7 millions de fans sur Facebook et une quarantaine de pages « fan ».

TF1 a également lancé le *Tweet Replay* dont le principe est d'enrichir le *replay* avec des commentaires et réactions des internautes postés sur Twitter pendant la diffusion du programme.

MYTF1.fr répond à cette demande de manière simple et innovante en synchronisant les *Live Tweet* et le *replay* d'une émission sur MYTF1.fr.

Un bémol cependant : les séries TV américaines sont un produit d'appel puissant y compris sur les nouveaux modes de consommation (TV replay, VOD). TF1 en tant que diffuseur TV en acquiert de façon groupée les droits de TV free, catch up et parfois des fenêtres de VOD exclusive en streaming, ce qui lui permet de mettre en œuvre un plan de diffusion et de promotion multicanaux. Cette situation peut s'avérer fragile à moyen terme si les majors américaines décident de préempter la distribution de leurs programmes (comme pour le DVD). Cette situation sera encore plus compliquée pour TF1 avec l'émergence de diffuseurs globaux captables sur Internet de pré acheter des contenus TV *premium* et de leur donner une exposition que seule aujourd'hui la free TV est capable d'assurer.

Scoring : 3/5

6. contrôle de la ressource publicité

Régie publicitaire intégrée.

C'est la force historique du groupe capable de packager des offres multicanaux (free TV, Cabsat, Internet). Attention toutefois à l'émiettement de l'audience et le moindre rendement de la publicité en ligne (Coût pour Mille -CPM) qui a tendance à affaiblir la position concurrentielle des acteurs de la TV.

Scoring : 3/5

7. performance financière du modèle

Les activités de diversification ont toujours été pour TF1 soit une source de revenus, en tout cas une marge non négligeable. Souvent ces activités de diversification (édition de vidéos, musicales) bénéficiaient de synergies importantes avec les antennes TV (achats groupés ou « coordonnés », promotion des produits dans les émissions, accès privilégié à l'espace publicitaire).

Les activités de distribution en ligne ne peuvent se situer dans un contexte aussi favorable. En effet, en suivant les nouveaux usages elles viennent créer une concurrence interne avec l'offre TV traditionnelle mais avec un modèle économique moins robuste. Il semble plus difficile de valoriser l'audience d'internet, moins captive et plus volatile, que celles des grands carrefours d'audience de la TV eux-mêmes concurrencés par l'émiettement de l'audience.

Pour une entreprise comme TF1, la mutation vers de nouveaux modèles économiques est une nécessité même si *in fine* elle s'accompagne d'une dégradation des performances financières.

Scoring : 2/5

8. cadre réglementaire

En tant que diffuseur, TF1 est soumis à un grand nombre de contraintes réglementaires.

En tant qu'acteur de l'internet européen, l'entreprise ne peut bénéficier des optimisations des plateformes globales (taux de TVA, financement du compte de soutien, etc.).

En tant qu'entreprise locale, TF1 ne peut optimiser ses acquisitions de droits sur une combinaison étendue de territoires.

Scoring : 2/5

9. technologie, innovation

Bien que disposant de ressources humaines et financières importantes, TF1 ne dispose pas de réelles capacités d'innovation technologique car son échelle d'intervention reste limitée.

Scoring : 2/5

10. Exclusivité des contenus

Oui, celle-ci est encore possible grâce à l'effet levier de l'achat groupé des droits TV, internet, DVD, VOD.

La logique est pérenne au niveau local pour les programmes TV et le cinéma, mais est plus fragile avec les contenus des studios américains et normalement les séries TV, comme évoqué précédemment.

Scoring : 3/5

11. Effet réseaux / convergence / Bottom up (collaboratif)

TF1 possède des marques fortes et développe avec succès de très nombreux outils de *cross marketing* pour drainer l'audience TV vers internet et réciproquement.

Cependant, TF1 est un media et une marque généraliste grand public qui peine à développer des stratégies fortes envers des communautés actives d'utilisateurs pour les garder dans un écosystème de consommation audiovisuelle. Les performances modestes du service de VOD en sont une indication. Une offre de cinéma généraliste de la marque TF1 a du mal à exister auprès de marques comme Canal+ ou les services d'IPTV comme Orange.

Enfin, la structure d'audience des chaînes est plus âgée, ce qui peut avoir un impact d'action de marketing social pour la fidéliser.

Scoring : 3/5

Conclusion

TF1 première chaîne commerciale française reste basée sur son marché national et liée par ses obligations spécifiques (quotas de diffusion et de production) qui marque sa politique de grille et un accès limité aux droits pour le marché international. TF1 a su valoriser sa marque sur un certain nombre de produits qui lui assurent encore une position forte, mais comme tous les autres diffuseurs historiques de la free TV, leur part de marché est grignotée par les nouveaux entrants de la TNT qui représentent aujourd'hui près de 28 % de l'audience.

Le développement de la TNT avec le lancement récent de 6 nouvelles chaînes (dont une pour TF1) menace le modèle économique traditionnel de la chaîne compte tenu du niveau de l'investissement publicitaire.

La mutation numérique de TF1 est amorcée et intégrée par l'entreprise mais sous très forte contrainte : accès aux contenus premium menacé à terme, concurrence des *pure players* internet (qui saisisent l'opportunité de la TV connectée).

C. Modèles globaux

1. iTunes / Apple



Profil

Apple est un fabricant d'ordinateurs, de matériel électronique grand public (EPG) et également éditeur de logiciels (QuickTime).

Chiffre d'affaires 2010 : 108 milliards de dollars, répartis entre la vente des équipements (PC, notebooks, iPad, iPhone, iPod) à 92% et la vente des logiciels et des contenus.

La part des ventes des logiciels et de contenus regroupées sous la bannière iTunes représente 6 milliards de dollars dont on ne connaît pas la répartition.

iTunes, filiale d'Apple, a été lancée aux Etats-Unis avec l'iPod en 2003. Aujourd'hui, Apple contrôle environ 80% de la vente de musique en ligne dans le monde. En Europe, la vente de programmes TV a débuté en 2008, et de films en 2010.

Alors que la part de marché de l'iTunes Store dans la vente de contenus aux Etats-Unis est estimée à 55% (3ème plateforme de VOD), en Europe celle-ci est très variable selon les territoires et les concurrences locales.

Description de l'offre d'iTunes Store et de ses principales caractéristiques

- **type d'activité commerciale**

Service de vidéo à la demande de films et de programmes TV (séries TV, documentaires, hors film) en VOD transactionnelle (video rental et electronic sell thru - EST).

- **réseau**

Le service est disponible via internet ouvert.

- **plateformes**

Pour accéder à l'offre, il est nécessaire d'utiliser le logiciel propriétaire iTunes pour télécharger et gérer les programmes achetés. Le logiciel iTunes est décliné suivant les terminaux PC, MAC, iPad, iTunes ; il est aussi disponible sur un terminal TV via le boîtier de l'Apple TV, qui gère l'interface entre le PC et la TV. Apple développerait un terminal de TV (iTV) qui intégrera directement cette interface.

- **catalogue**

iTunes distingue contenus TV et cinéma, et semble depuis 2010 mettre la priorité sur le cinéma.

Concernant les films, l'offre s'appuie en premier lieu sur les catalogues des majors américaines, pour proposer des nouveautés fortes à l'échelle mondiale (avec quelques limites sur certains territoires comme l'Italie où les droits font parfois l'objet de « holdback » de la part des opérateurs de TV, c'est à dire qu'ils sont exclus dès le départ).

Sur les territoires majeurs, cette offre est complétée par des accords en direct avec les principaux ayant-droits (en France, Pathé, Gaumont, Studio Canal, etc. par exemple).

A l'instar de la musique, pour tous les autres détenteurs de droits, iTunes a recours à des agrégateurs. Ces agrégateurs opèrent à une échelle locale ou constituent des offres multi territoires. Grâce à cette organisation, iTunes propose à court terme l'offre la plus large possible et qui, à moyen-terme, tendra à une quasi exhaustivité.

En conclusion, Apple au travers d'iTunes, développe à une échelle mondiale une offre de contenus très large s'appuyant sur des accords globaux avec les majors et locaux avec les mini studios, le tout complété par un réseau d'agrégateurs pour les contenus indépendants locaux.

- **territoires couverts**

L'iTunes Store est accessible dans près de 100 pays dans le monde avec des combinaisons de contenus proposés (musique, Apps iPhone, films) différentes : les stores proposent a minima des

Apps, et les plus complets offrent l'ensemble des contenus, dont les films. Ces derniers proposent le plus souvent une interface localisée dans la langue du pays.

La section « movies » de l'iTunes Store a ouvert en 2010 dans un grand nombre de pays dans la foulée des Etats-Unis : Europe, Japon, Australie, et plus récemment Amérique Latine /Brésil.

Le lancement en Europe s'est fait en 2010 avec la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne.

A ce jour, iTunes propose une offre de cinéma dans 27 pays. Selon l'importance du pays et l'état du déploiement d'iTunes, cette offre prend différentes formes :

1. Une offre de films disponible dans la langue du pays (doublés ou sous-titrés), sous réserve de l'accessibilité et de la disponibilité des droits auprès des détenteurs des droits locaux, et dans une interface utilisateurs seulement en anglais. Pour palier l'absence de contenus en langue locale, iTunes permet de proposer des films en langue anglaise uniquement. Le plus souvent, iTunes confie à des agrégateurs de droits de VOD le soin de faire le lien entre la plateforme et les détenteurs de droits locaux. Aujourd'hui, on constate que, dans ces pays, l'offre de films doublés/sous-titrés dans la langue du pays est constituée majoritairement de productions de majors américaines. Ce schéma concerne principalement les pays d'Europe de l'Est (Pologne, etc.).
2. L'offre de films décrite ci-dessus est disponible à travers une interface utilisateurs, localisée dans la langue du pays.
3. Dans les pays les plus importants et les plus développés, l'interface est dans la langue du pays, et les films ne peuvent être présentés dans iTunes que dans la version locale, doublée ou sous-titrée. Toutes les informations relatives au film (fiches, descriptifs et bandes annonces) sont obligatoirement dans la langue du pays également. Dans ces pays, iTunes est très volontaire en termes d'acquisition de contenus locaux et pour cela, met en place des équipes locales dédiées à l'éditorial, aux acquisitions et aux relations directes avec les détenteurs de droits les plus importants. Il s'agit de la France, de l'Allemagne, de l'Italie, du Royaume-Uni, de l'Espagne, et des pays scandinaves.
4. Le cas des pays multilingues pose des problèmes particuliers. L'offre est organisée par langue (les différents films sont présentés en fonction des zones). Il s'agit du Benelux par exemple.

La géolocalisation (accès aux contenus limité à certains pays) se fait selon deux critères cumulatifs :

- le pays déclaré par l'utilisateur lors de l'enregistrement de son compte iTunes
- l'origine de son moyen de paiement (carte bancaire)

Selon l'importance du territoire ou de la zone géographique, iTunes dispose de ressources propres en vue de signer des accords avec les ayant droits locaux, et d'animer l'offre de produits (éditorialisation des films et autres opérations commerciales).

Afin de développer son offre multi territoires, iTunes a élaboré le principe de « l'asset sharing » (partage d'actifs numériques) qui permet, quel que soit le détenteur de droits, de partager un même fichier vidéo sur plusieurs pays, et de le localiser grâce à un package multilingue (3 langues et 12 sous-titres). Concrètement iTunes demande contractuellement l'accord de l'ayant-droit qui fournit en premier le fichier original pour une exploitation sur son territoire. Dès lors, iTunes pourra exploiter ce fichier sur d'autres territoires sous réserve d'avoir passé les accords nécessaires avec les ayants-droits locaux. « L'asset sharing » peut porter sur le fichier vidéo seul, les détenteurs de droits fournissant à la plateforme pour chaque territoire, les versions linguistiques (sous-titres ou doublages). Le principe de « l'asset sharing » est non seulement un facteur d'économies d'échelle pour iTunes (ingestion et frais de stockage moindres) mais est surtout un vecteur puissant pour développer plus rapidement une offre de films multiterritoires dont les droits sont morcelés entre des distributeurs locaux indépendants.

- **modèle économique**

Deux modèles économiques sont proposés : VOD location et EST (Electronic Sell Through).

- La location, modèle dominant en Europe.
- L'EST est le prolongement du modèle développé avec succès pour la vente de musique, c'est le modèle le plus rémunérateur pour la plateforme et l'ayant droit.

En Europe, Apple a créé le marché de l'EST qui n'existait pas (on estime que l'EST représente 25% des transactions et 50% des revenus VOD d'iTunes).

Apple propose désormais le service iCloud (pour la musique pour le moment) en option payante via iTunes Match : les bibliothèques possédées par l'utilisateur sont stockées et restituables par téléchargement ou streaming sur l'ensemble des supports. Apple va sans doute étendre ce service aux contenus vidéo, ce qui renforcera l'attractivité de l'écosystème iTunes (Digital Locker).

- mode de recrutement de la clientèle

Les acheteurs d'équipements Apple sont naturellement les premiers consommateurs de contenus sur iTunes (notoriété et image de marque d'Apple).

Analyse dynamique du modèle

1. global

iTunes/Apple est par définition un acteur global.

iTunes repose sur une marque à très forte identité, universellement connue, Apple. Apple a constitué un écosystème qui va de la fabrication des équipements, logiciels, à la vente de contenus. Apple renforce son écosystème par la création de nouveaux usages, comme celui de l'iPad. iTunes bénéficie d'une présence mondiale déclinée localement par des offres de contenus spécifiques.

Scoring : 5/5

2. multi territoires

iTunes a une présence mondiale. iTunes s'est déployé à une échelle multi territoires (accords avec les majors, accords locaux avec les mini studios, contenus indépendants via les agrégateurs).

Scoring : 5/5

3. multi écrans/multi supports

L'offre de contenus d'iTunes est accessible sur tous les écrans (PC, smartphones, tablettes, TV).

Scoring : 4/5

4. disponibilité, accessibilité des contenus

L'offre de contenus iTunes n'est accessible que via le logiciel iTunes.

La popularité des équipements rend très largement accessible cette offre : tout possesseur d'iPhone et d'iPad est obligé d'utiliser l'interface iTunes.

L'offre de contenus est traitée comme un complément qui alimente l'écosystème, avec des efforts importants d'éditorialisation.

Scoring : 4/5

5. capacité à capter la valeur

iTunes a une très forte capacité à capter la valeur, pas forcément pour ses contenus. La valeur captée par les ventes de contenus est induite par celle de la vente de supports et par la proposition de services optionnels (iMatch) par Apple.

Scoring : 5/5

6. contrôle de la ressource publicité

Les services d'iTunes ne s'appuient pas sur un modèle publicitaire.

Scoring : 1/5

7. Force financière

Apple, au niveau global, a une réserve de 76 milliards de dollars, une très grande capacité de R&D et d'investissement (2,4 milliards de dollars dépensés en 2011).

Selon le type de films (nouveau/catalogue), iTunes reverse aux ayants droits des films entre 40 et 70% du produit de la vente HT.

La rentabilité d'iTunes est probablement dépendante en grande partie des ventes d'Apps pour iPhone, alors que la rentabilité de la vente des contenus (Musique, Cinéma, TV) doit être plus faible et en tout cas encore marginale si on considère les ventes d'équipements

Scoring : 5/5

8. cadre réglementaire

iTunes est assujéti aux réglementations locales, mais les optimise à son profit à un niveau européen. iTunes opère au Luxembourg, et bénéficie d'une TVA à taux réduit. Ceci permet de proposer des contenus à un prix plus compétitif : la location d'un film en nouveauté est à 3,99€ alors que les concurrents locaux le proposent à 4,99€.

En matière de rémunération des droits d'auteur et musicaux, iTunes ne semble pas avoir conclu à ce jour des accords avec chacune des sociétés de gestion collective des pays couverts. Sa situation transnationale l'incite peut-être à la recherche un accord pan européen global avec l'une d'elles ou un regroupement ad hoc. Dans cette attente, la société provisionne une partie des recettes en vue de reversement futurs.

Scoring : 4/5

9. technologie

La technologie et l'innovation sont, avec le marketing et le design, les moteurs principaux du succès d'Apple.

Au niveau d'iTunes, on retrouve cette innovation dans la mise en place d'interfaces clients particulièrement performantes.

Pour les contenus vidéo, iTunes utilise un format propriétaire (Apple proRes HQ), d'un haut niveau de spécificités (encodage à 220MB/sec en HD). Ce format permettra à iTunes de déployer une offre HD « upscalable » en fonction du développement des débits de connexion de ses clients. Les coûts techniques d'encodage (importants) sont supportés par les détenteurs de droits. Aux Etats-Unis, le format Apple proRes HQ tend à devenir un format pivot pour l'ensemble des opérateurs de VOD.

Scoring : 5/5

10. Exclusivité des contenus

Pour le moment, iTunes n'achète ni ne recherche de droits exclusifs.

Scoring : 2/5

11. Effet réseaux / convergence/ Bottom up (collaboratif)

Apple a un fort potentiel d'effets réseaux autour de la marque et des services associés (iTunes).

Le modèle est plutôt « top down » (la puissance de la marque prend le pas sur ses clients). Les commentaires des acheteurs de contenus vidéos sur l'iTunes Store ont toutefois un impact sur les ventes sans qu'iTunes n'ait particulièrement réussi à développer une communauté active des ses utilisateurs (échec relatif de PING son réseau social).

Scoring : 2/5

Conclusion

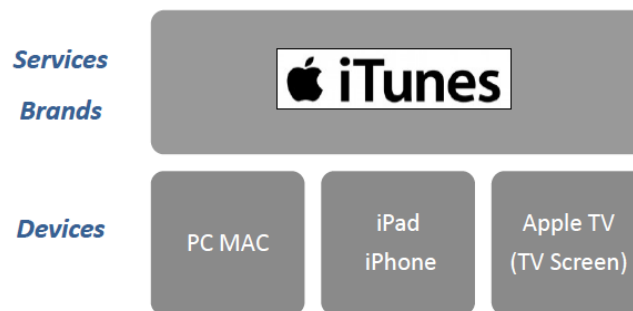
iTunes/Apple est l'archétype de l'acteur américain global, que l'on retrouve dans les produits et les services, grâce à une image de marque universelle.

Sa force repose sur sa capacité à proposer des équipements attractifs avec des interfaces « utilisateur » performantes. Elle s'appuie sur un savoir-faire technique et un marketing sans équivalent.

Le service iTunes ambitionne d'adresser une offre exhaustive sur l'ensemble des pays de la communauté européenne. D'ores et déjà, iTunes est pour le moment la seule véritable plateforme de VOD paneuropéenne.

Aucun acteur européen n'est susceptible pour le moment de proposer une solution globale de cette ampleur. Les véritables compétiteurs d'Apple sont d'autres sociétés globales comme Sony, Samsung, Google ou Microsoft.

Annexe : Apple VoD Services /Brands



2. Youtube / Google



Profil

Moteur de recherche américain créé en 1998, numéro 1 mondial avec une régie publicitaire leader sur l'internet. La société est forte d'une trésorerie de 39 milliards de dollars.

En 2006, Google rachète pour 1,65 milliard de dollars Youtube, société d'hébergement de vidéos postées par les utilisateurs (UGC - User Generated Content). Youtube est le leader des sites web de streaming de vidéos entièrement financé par la publicité. Il concentre 40% de toutes les vidéos internet avec plus de quatre milliards de vidéos regardées chaque jour (800 millions de visiteurs uniques par mois) ; il est aussi le 4ème moteur de recherche mondial.

Youtube a développé un modèle d'UGC, boosté par le trafic apporté par Google (indexation de contenus vidéo). Le modèle s'est progressivement orienté vers une intégration de contenus professionnels (marques, etc.) sur le mode d'un outil de promotion. Youtube en effet permet aux marques d'incorporer un player Youtube dans des sites, ainsi que de regrouper leurs contenus sous forme de « chaînes ».

Youtube dès lors participe à la lutte contre les contenus illégaux en invitant les ayants droit à signaler leurs droits et à demander leur retrait.

L'avènement d'une offre payante de Google en VOD semble se répartir sur deux axes : Google Play, l'équivalent d'iTunes qui comporte une offre de cinéma, des jeux, des applications ; et Youtube qui aurait vertu à monétiser les contenus sur une offre Free VOD (voire à terme SVOD) et à proposer des contenus de flux, non linéaires, gratuits. Google Play semble donc se positionner non seulement comme le grand concurrent d'iTunes, mais aussi prépare l'arrivée de Google sur la TV connectée.

Youtube cherche désormais à monétiser son audience par la vente de contenus payants. Parallèlement, le projet Google TV a été annoncé sous la forme d'un méta moteur de référencement de tous les programmes et de toutes les chaînes et contenus audiovisuels du Web. Via ce portail et une interface over-the-top, Google pourrait accroître son contrôle sur la vente d'espaces publicitaires, ce qui reste son cœur de métier. Ce type de TV connectée soulève de vives inquiétudes de la part des opérateurs TV traditionnels qui craignent de perdre le contrôle de leurs contenus et ressources publicitaires et de devenir de simples corners⁹ (cf. en France, une charte a été signée en novembre 2010). C'est en septembre 2012 que Sony proposera à la vente deux boîtiers intégrant le système d'exploitation Android de Google dans plusieurs pays européens (après avoir été lancée en 2010 aux États Unis). L'offre permettra d'accéder au nouveau service de vidéo à la demande Google Play.

En 2011, le réseau social Google+ a été lancé (en janvier 2012, 90 millions d'utilisateurs).

Youtube/Google va proposer une nouvelle offre globale de films en ligne disponible sous réserve des droits, d'une manière assez universelle. En intégrant tous les services Youtube, Google+, Google entend créer un écosystème incontournable de la consommation de contenus audiovisuels sur internet quel que soit le modèle (gratuit/payant) et leur origine.

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

Cette analyse porte exclusivement sur l'activité de distribution payante de films en vidéo à la demande sur les services Google et Youtube.

⁹ Un corner est un espace dédié à une marque au sein d'un espace vente qui en regroupe plusieurs. Concrètement, à l'image d'un bouquet satellite qui regroupe plusieurs chaînes de télévision parfois sur des positionnements proches ou concurrents, un service de VOD peut être regroupé sur une offre d'un opérateur et présenter sous sa marque avec une offre éditoriale spécifique et son identité graphique propre.

Les modèles économiques en place peuvent être variés, de la simple location d'espace au partage des revenus générés par le corner entre l'éditeur et la plateforme.

- **type d'activité commerciale**

En mars 2012, Google a annoncé la fusion de ses catalogues de contenus numériques sur une plateforme unique dénommée Google Play. Cette dernière, disponible dans son intégralité uniquement aux États-Unis, rassemble les services de Google Music, Google eBookstore, Google Movies et de l'Android Market, L'offre de VOD prendra place dans cet ensemble.

- **réseau**

Le service est disponible via internet ouvert.

- **plateformes**

Le service est disponible sur plusieurs interfaces différentes selon le terminal (PC, smartphones, tablettes, TV connectée) : Youtube, le PlayStore et le portail Google TV. Elles sont toutefois connectées entre elles, puisque le login à un des services ouvre tous les services.

- **catalogue**

Youtube a lancé son offre de films en mai 2011 aux USA avec des nouveautés, du catalogue et des programmes TV. A ce jour, aux Etats-Unis, l'offre est constituée de 3000 titres (accords avec Sony, Universal, and Warner, etc.). En avril 2012, Youtube signe d'ailleurs un accord avec Paramount sur un catalogue de 500 films pour le continent nord américain (peut-être sera-t-il étendu par la suite aux autres marchés dans lesquels l'offre GooglenPlay est disponible).

Google développe une approche quantitative des contenus, visant ainsi l'exhaustivité avec une éditorialisation limitée et peu de spécificités locales. L'offre sera sans doute très largement exposée via les requêtes des utilisateurs du moteur de recherche.

Google positionne très fortement son offre PlayStore (contenus et applications pour tablettes Android) car il y voit un marché émergent et très prometteur de la consommation de films. Sur ce canal, Google est bien placé par rapport à iTunes (Android revendique 50% de part de marché à quasi égalité avec iTunes sur la vente d'Apps).

La notion de catalogue disponible devient relative dans le concept de Google TV, car cette interface a vocation à référencer tous les contenus et flux vidéo présents sur Internet avec un outil de recherche et d'indexation spécifique.

Google se prépare également à proposer des contenus *premium* (acquisitions de droits en financement de la production)

- **territoires couverts**

Le service VOD a été ouvert aux Etats-Unis et au Royaume-Uni en 2011 avec un plan de développement en Europe continentale en 2012.

L'approche « contenus » n'est pour l'instant pas très localisée (peu de ressources locales).

- **modèle économique**

Le modèle utilisé est celui de la VOD location.

Les prix varient entre \$1,99 pour un film de catalogue ou un programme TV et \$4,99 pour une nouveauté cinéma.

Une partie des productions propres, regroupées dans des chaînes « virtuelles » sera financée par la publicité.

Le modèle EST sera proposé, avec une fonction de « Digital Locker »¹⁰.

- **mode de recrutement de la clientèle**

Google bénéficie de la communauté captive des utilisateurs de Youtube (1 milliard d'abonnés à toutes les chaînes d'abonnés en 2010), des utilisateurs de GMail (350 millions d'utilisateurs en 2011) et de Google+ (90 millions d'abonnés en 2012), et bien entendu des utilisateurs du moteur de recherche.

¹⁰ « Armoire à Clé » voir définition p. 52

Analyse dynamique du modèle

1. Global

Google est un acteur global par définition.

Google a constitué un écosystème virtuel autour de sa marque, par le rachat de Youtube et la mise en place d'un univers Google très fort (gestion des emails, du calendrier, des documents).

Youtube comme Google sont deux marques universellement connues.

Google bénéficie d'une présence mondiale pour ses services actuels.

Scoring : 5/5

2. Multi territoires

Oui, les services de contenus sont disponibles pour le moment aux Etats-Unis et au Royaume Uni, d'autres développements en Europe sont prévus courant 2012 (France, Allemagne, Espagne).

Scoring : 5/5

3. Multi écrans/multi supports

La force de Google/Youtube est sa disponibilité sur tous les écrans possibles : smartphones, tablettes, PC, TV connectée.

Scoring : 4/5

4. Disponibilité, accessibilité des contenus

L'offre de films sur Youtube n'est pour l'instant pas très repérable par rapport aux contenus vidéo gratuits.

Pour autant, la logique des outils de recherche et d'indexation rendra facile l'accès à l'offre et à la consommation de films. Des contenus pourront être associés à la recherche d'un film (par exemple, le wikipedia du réalisateur, les images de Google, la bande annonce sur Youtube).

Google pourrait également présenter toutes les informations disponibles sur le film sélectionné, ce qui peut constituer un outil marketing très performant (peut être via l'Internet Movie Database, propriété de Google).

Scoring : 4/5

5. Capacité à capter la valeur

Google a une très forte capacité à capter la valeur, d'autant plus si la société se positionne sur les contenus *premium*, qu'elle a les moyens d'acquérir.

Sur la TV connectée, Google pourrait indexer les contenus vidéo et pousser la publicité « over the top », c'est-à-dire sans aucun contrôle ni rémunération de la part du diffuseur traditionnel. C'est ce danger que les signataires de la charte de la TV connectée signée en France veulent combattre.

Scoring : 4/5

6. Contrôle de la ressource publicité

Google contrôle la ressource publicitaire sur internet.

En 2011, Youtube réalise environ 1,05 milliard de dollars en chiffre d'affaires publicitaires (la publicité est over the top). A noter que cette publicité n'est associée qu'aux contenus dont YouTube est certain qu'ils ne violent pas le droit d'auteur.

Scoring : 5/5

7. Performance financière du modèle

Le modèle originel de Google dégage une forte marge : frais variable et fixe limités (ressources humaines, serveurs, frais de recherche). Concernant la vente de contenus (VOD), Google ne bénéficie pas forcément d'un avantage concurrentiel, car la rémunération des ayants droits limite la marge des opérateurs de VOD. Cependant la marge dégagée par cette activité sera prise comme une composante d'une rentabilité globale.

Scoring : 5/5

8. Cadre réglementaire

Google est assujéti aux réglementations des pays où il va s'implanter. En France, la charte sur la TV connectée et la chronologie des médias seront en particulier à l'ordre du jour. Il existe néanmoins des moyens de contournement en fonction de l'harmonisation ou non de la législation des états membres (exemple du taux de TVA sur la VOD).

Scoring : 3/5

9. Technologie, innovation

Google s'est construit sur la technologie, l'indexation du web mondial et les algorithmes de recherche. Ce savoir-faire reste un avantage considérable pour la vente de contenus. De plus, le développement d'interfaces performantes et universelles, grâce à la maîtrise des technologies du Cloud (Google Apps), renforce considérablement la position concurrentielle de Google.

Scoring : 5/5

10. Exclusivité des contenus

Pour l'instant, les contenus ne sont pas exclusifs, mais c'est sans doute provisoire.

Scoring : 3/5

11. Effet réseaux / convergence / Bottom up (collaboratif)

Google et Youtube sont des services très collaboratifs, seul Google+ peine à exister face à Facebook.

Scoring : 4/5

Conclusion

En dehors d'une offre classique en VOD transactionnelle en cours de déploiement sur Youtube, le modèle de Google est l'un des plus en rupture pour l'industrie des contenus.

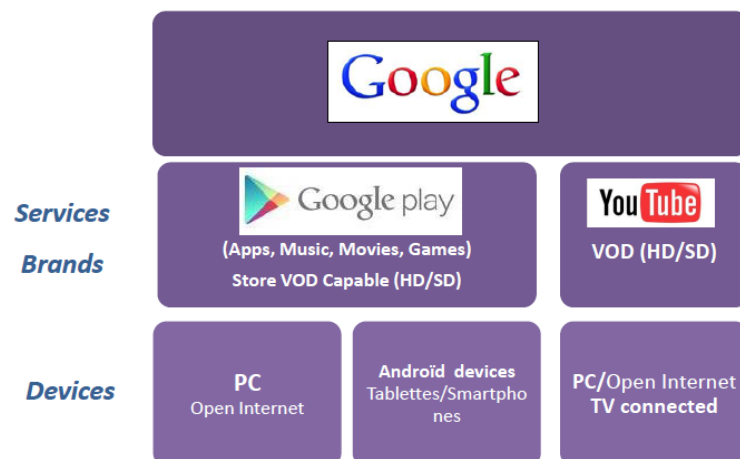
En effet, la capacité de Google à capter le trafic sur internet, via le moteur de recherche, et par conséquent les ressources publicitaires, peut avoir son extension via la Google TV.

Cette interface pourrait ambitionner de devenir le carrefour incontournable de la consommation de vidéos via internet et les TV connectées.

La monétisation de cette audience pourrait alors se faire soit par un modèle de revenue sharing avec les détenteurs de droits et éditeurs de chaînes et de services, soit par une préemption des ressources publicitaires sur un modèle « over the top » sans aucun consentement de des derniers.

Cependant reste à savoir si Google est soucieux de ne pas déréguler le marché et d'entretenir un dialogue constructif avec l'industrie (son slogan n'est-il pas « *Don't be evil* » ?). Enfin, il n'est pas dit que les spectateurs adoptent en masse un comportement « moteur de recherche » (en opposition au « moteur de recommandations ») pour sélectionner le contenus qu'ils veulent voir.

Annexe : Google VoD Services /Brands



3. Dailymotion



Profil

Dailymotion est une société française de service d'hébergement, de partage et visionnage de contenus en ligne. C'est le deuxième site français de vidéo en ligne, derrière Youtube, avec 18,7 millions de visiteurs uniques mensuels (chiffres ComScore, février 2012).

Au niveau mondial, Dailymotion a 32 versions localisées et a compté plus de 113 millions de visiteurs uniques en octobre 2011 (contre 795 millions pour YouTube, chiffres ComScore).

C'est le 1^{er} acteur européen et le 30^{ème} mondial (derrière les USA et la Chine). Il comptabilise 1,2 milliard de vidéos vues par mois. C'est le 11^{ème} site pour les mobiles en France.

Depuis 2011, Orange est, avec 49% du capital, l'actionnaire de référence de Dailymotion sur la base d'une valorisation à 120 millions € (avec des options croisées (vente et achat) pour monter à 100% en 2013, à un prix plafonné).

Depuis octobre 2010, Dailymotion offre également un service d'hébergement et de transmission sous marque blanche (service Dailymotion Cloud).

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

- **type d'activité commerciale**

VOD gratuite en streaming.

- **réseau :**

Internet, IP TV, mobile.

- **plateformes :** mixe le terminal et le réseau,

Ordinateur (PC, et Mac), Télévision (IP TV, neuf box), Applications mobiles (iPhone, iPad, Android, Windows Phone 7).

- **catalogue :**

User Generated Content (UGC) et contenus professionnels via des partenariats avec des sociétés de production comme Universal, Warner, des chaînes de télévision comme M6 ou des organisations comme l'INA.

- **territoires couverts :**

Couverture mondiale avec des exceptions pour certains types de contenus dont les droits ne sont pas mondiaux.

Daily Motion distingue les territoires couverts par :

- un site « localisé » : interface dans la langue du pays et programmation et éditorialisation via une équipe locale (en Europe : FR, UK, DE, ES, BE, NL)
- un site traduit : interface dans la langue du pays uniquement (25 langues proposées)
- un site en langue anglaise uniquement

Dans tous les cas les utilisateurs peuvent poster des contenus locaux sur les plateformes Dailymotion

Le coût d'approche de cette activité internationale est grand compte tenu d'un marché ultra fragmenté par territoires, langues et marchés publicitaires.

- **modèle économique :**

Streaming gratuit

T-VOD (en projet)

En réflexion sur le lancement d'une S-VOD.

Lancement d'une opération de sortie simultanée sur plusieurs supports entre Dailymotion, Eye on Films, et le distributeur français Kanibal Films Distribution : le film *Fear of Falling* de Bartosz Konopka,

a été diffusé gratuitement et de manière exclusive de 18h à 2h le 6 avril 2012 sur Dailymotion, un mois avant la sortie en salles opérée par Kanibal. Pour une telle opération, en l'absence de retours précis des opérateurs, on peut estimer une audience de l'ordre de 50 000 connections. La qualité de cette audience se mesure par la durée moyenne de visionnage qui doit être supérieure à 60 minutes pour un long métrage.

Dans le cadre de ce partenariat, un autre film avait été lancé de manière similaire : *Red Heart*, de Halkawt Mustafa, trois mois avant la sortie en salles. 3 600 spectateurs l'avaient visionné sur Dailymotion.

- **mode de recrutement de la clientèle :**

20 millions de visiteurs uniques par mois sur les 3 principaux territoires (France, USA et Turquie).

Au total, d'après ComScore, plus de 100 millions de visiteur unique par mois dans le monde, mais cela ne comptabilise pas les vidéos Dailymotion embarquées sur d'autres supports (Facebook, Twitter, etc.) qui font un total de 200 millions de visiteurs uniques.

Analyse dynamique du modèle

1. global

Dailymotion est un service global avec une logique mondiale à l'image de Youtube son principal concurrent.

Scoring : 5/5

2. multi territoires

Couverture mondiale - à l'exception de pays comme la Chine - à partir de la page internationale du site, avec des exceptions territoriales également pour certains types de contenus dont les droits ne sont pas mondiaux. Sinon, Dailymotion est traduit dans une vingtaine de langues et localisé dans 28 pays, c'est-à-dire que les contenus sont spécifiquement éditorialisés et adaptés au territoire. Pour cela, mise en place d'équipes d'acquisition de contenus territoire par territoire avec un focus particulier pour la France et les USA.

Le taux de pénétration est le plus fort en France, USA et Turquie.

Le coût est énorme face à un marché ultra fragmenté par territoires, langues et marchés publicitaires différents.

Scoring : 3/5

3. multi écrans/multi supports

L'offre de contenus de Dailymotion est accessible sur tous les écrans (PC, Mac, smartphones, tablettes, TV).

Scoring : 4/5

4. disponibilité, accessibilité des contenus

Celle-ci est assurée par le moteur de recherche interne à la plateforme et par les très nombreux partenariats avec des sites externes qui embrquent le *player* Dailymotion pour présenter leur contenu vidéo.

Scoring : 4/5

5. capacité à capter la valeur

L'approche de Dailymotion est d'intégrer la logique du payant dans un univers gratuit avec la T-VOD.

Scoring : 4/5

6. contrôle de la ressource publicité

La vente d'espaces publicitaires (par une régie intégrée) est le modèle économique de base de Dailymotion et constitue sa principale source de revenus.

Scoring : 4/5

7. performance financière du modèle

Pour l'instant, Dailymotion envisage de lancer une offre de T-VOD et réfléchit à l'opportunité de lancer un service de S-VOD (c'est-à-dire par abonnement) mais ne considère pas que ce soit un marché arrivé à maturité.

En effet, le ticket d'entrée pour constituer une offre de VOD est estimée à 15 M€ pour un territoire comme la France. Ce montant représente l'acquisition des droits aux majors US notamment.

Pour déployer une offre paneuropéenne de VOD, Dailymotion a la capacité de conclure des accords globaux avec les majors mais doit obtenir les ressources financières de ses actionnaires (Orange).

Scoring : 3/5

8. cadre réglementaire

Les gros points de blocage concernent la disparité des réglementations audiovisuelles en matière de chronologie des médias en Europe, la directive Services de Médias Audiovisuels étant insuffisante à créer un marché non fragmenté. C'est un frein majeur à la constitution de services paneuropéens.

Un autre obstacle évident est d'ordre fiscal en Europe avec une différence de 15 % entre le taux de TVA en Europe (sauf au Luxembourg) et les Etats-Unis.

Scoring : 3/5

9. technologie, innovation :

La technologie est neutre, Dailymotion dispose en interne de toutes les technologies nécessaires à son activité.

Scoring : 3/5

10. Exclusivité des contenus :

Pas de stratégie spécifique pour le moment excepté des opérations ponctuelles de diffusion en streaming de films en fenêtre *premium*.

Scoring : 2/5

11. Effet réseaux / convergence / Bottom up (collaboratif) :

Pour développer une offre de VOD payante, Dailymotion peut compter sur une large audience d'utilisateurs et un moteur de recherche performant.

Scoring : 4/5

Conclusion

Dailymotion est aujourd'hui une marque européenne et mondiale reconnue qui possède de nombreux atouts pour devenir un acteur global (implantation internationale, image de marque, technologie et , accès au contenus) Pour autant, sa faiblesse réside dans son implantation européenne et sa dépendance au régime fiscal européen et à la réglementation européenne. Et c'est toute la différence avec ses concurrents américains qui s'affranchissent de ces deux aspects dans leur déploiement mondial car ils n'ont pas ces coûts initiaux.

4. Netflix



Profil

Créée en 1997, Netflix est à l'origine une société américaine de location par voie postale de DVD, proposée à travers une interface web. C'est l'activité de location de DVD qui a servi de base au développement d'une offre de VOD par abonnement dont Netflix est devenu la référence mondiale.

Introduite en bourse en 2002, l'entreprise a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 3,2 milliards de dollars, et possède une base de 24,4 millions d'abonnés aux Etats-Unis et au Canada (janvier 2012).

Le succès de Netflix est bâti sur la maîtrise de l'internet, un savoir-faire dans la gestion de l'offre, une offre de programmes très large et enfin une très forte notoriété et image de marque aux États Unis (2 milliards d'heures regardées d'émissions télévisées et de films en 2011).

En 2009, Netflix a amorcé et réussi sa transition au numérique grâce à la migration de son portefeuille d'abonnés physiques en numérique. En proposant son offre SVOD avec le forfait de location DVD, et forte de ses ressources internes (interface, gestion de l'offre, recommandations, CRM), l'entreprise a ainsi mobilisé avec succès ses atouts naturels. Par la suite, Netflix a très rapidement su élargir la base d'abonnés en dehors de la base existante grâce à un service performant et une offre consistante.

A partir de 2011, Netflix s'est lancé dans une internationalisation de son activité.

En 2011, une fois cette transition largement amorcée, Netflix a voulu répondre à la problématique de la cohabitation des modèles physique et numérique en proposant une dissociation commerciale des deux activités sous des marques et des entités distinctes.

En effet, d'un côté, l'activité numérique doit faire face à la problématique d'acquisitions de contenus de plus en plus onéreuse et doit assurer son développement à l'international, alors que la location physique doit faire face au déclin du marché DVD et au poids des coûts opérationnels (stockage et frais postaux). Ce mouvement mal géré n'a pas été compris par le public et les investisseurs, notamment en raison d'une politique tarifaire peu attractive. Netflix a dû renoncer à cette séparation des activités avec pour résultat de cette erreur une perte d'abonnés certes limitée (5,5 millions de résiliations pour 4,7 millions de nouveaux abonnés).

Aujourd'hui, il semble que Netflix atteigne les limites de son modèle et doive faire face à un coût d'accès aux contenus pour la VOD et à des frais logistiques de plus en plus élevés pour la location physique.

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

– type d'activité commerciale

Netflix propose un service de location de films et de programmes télévisés sous forme de DVDs et de SVOD, pionnier et de référence dans le monde.

– réseau

Netflix est distribué directement via internet ouvert sur son site web et via différents terminaux : câblo-opérateurs, PC, TV connectée, consoles de jeux (Xbox, Playstation, Wii), players de blu-ray, tablettes et téléphones portables.

Netflix est donc très largement disponible sur des offres de services concurrents (Sony, iTunes, etc.). La disponibilité des contenus via des réseaux de distribution tiers est un atout (preuve de la puissance de la marque), mais aussi une faiblesse si ces derniers décident de lancer leur propre service de SVOD.

– plateformes

Le service propose une interface avec la marque Netflix quel que soit le terminal ou la plateforme de services sur lesquels il est proposé.

– catalogue

100 000 titres sont proposés en physique, 32 000 titres en numérique. Le cœur de l'offre est constitué par des titres de catalogue et des séries TV. Il s'agit principalement de films américains de studio.

Son arrivée précoce sur le marché lui a permis de constituer une offre importante de qualité. Par exemple, Netflix a eu l'opportunité de signer avec Starz, détenteur des droits numériques en SVOD de Paramount et de Sony.

C'est donc avec une offre de films très attractive que Netflix a pu lancer son offre de SVOD. Netflix a ensuite signé des accords avec d'autres majors et studios (20th Century Fox, Miramax, Lionsgate, Paramount, CBS, Disney-ABC, Epix, Relativity Media, droits de Pay TV exclusifs avec Dreamworks, etc.).

A partir de 2010, des freins sont venus du côté des majors qui ont vu en Netflix un concurrent de leurs propres chaînes thématiques du câble et du satellite (NBC, Disney, Fox, Warner).

Pour répondre à cette tension sur l'acquisition des contenus, Netflix s'est lancé dans l'acquisition de séries TV *premium* avec, pour conséquence, une augmentation rapide du coût des acquisitions (1,3 milliards de dollars en 2011, 41% du CA, contre 590 millions en 2010, 27% du CA).

Ce mouvement place de plus en plus Netflix dans une logique de concurrence frontale avec HBO (groupe Time Warner).

– **territoires couverts**

Netflix est implanté aux Etats-Unis et au Canada, avec des développements opérationnels en Amérique Latine et au Royaume Uni, et d'autres envisagés dans d'autres territoires européens (ouverture du service au Royaume-Uni fin 2011). Il est présent dans une vingtaine de pays.

Pour élaborer son plan de développement international, Netflix s'était fixé trois critères pour déterminer les pays cibles :

- Développement de la consommation digitale délinéarisée.
- Législation, et réglementation en vigueur (fenêtres)
- Concurrence locale des opérateurs de VOD

Par exemple, son implantation locale peut se heurter au cadre et aux pratiques locales (en France, fenêtre SVOD à 36 mois).

A cela, s'ajoute une concurrence potentielle d'acteurs locaux, particulièrement les chaînes de Pay TV. Enfin, en Europe, Netflix ne bénéficie d'aucune notoriété grand public.

Le modèle de développement international de Netflix repose sur une très grande centralisation (gestion des opérations faites depuis les Etats-Unis, avec peu ou pas de ressources locales).

– **modèle économique**

Les revenus sont générés par une offre packagée location DVD / offre SVOD (\$15,98). Il est également possible de s'abonner séparément à la location DVD ou à l'offre SVOD (\$7,99).

Au Royaume-Uni, l'abonnement SVOD est à £5,99 (\$9,38).

Les coûts opérationnels sont constitués des frais d'infrastructure de service, et du recrutement des abonnés. Le point névralgique du modèle de la SVOD, ce sont les coûts d'acquisition des contenus comme pour les chaînes de Pay TV.

Les droits sont acquis sous la forme de *flat fees* renégociables annuellement en fonction de la performance de chaque programme (nombre de vues cumulées).

En ce qui concerne le développement international, ces acquisitions ne peuvent se faire que sur une base territoriale.

– **mode de recrutement de la clientèle**

A son démarrage, le service de SVOD a su largement générer son recrutement parmi les abonnés Netflix. A partir de 2010, l'offre numérique a généré son propre recrutement d'abonnés numériques, qui s'est révélée d'une très forte attractivité, alors que la part des abonnés physiques tend à diminuer, particulièrement depuis 2011.

Le recrutement dans les nouveaux pays reste un défi à relever pour Netflix, dans la mesure où la marque n'est pas connue hors Etats-Unis. Il s'agit de campagnes publicitaires habituelles sur tous supports (web, internet, TV).

Analyse dynamique du modèle

1. global

Netflix a vocation à être un modèle global et universel (recherche d'une taille critique et d'économies d'échelle), mais rencontre des freins au niveau de son expansion internationale :

- l'image de marque du service n'existe pas sans l'activité physique préexistante
- dans certains territoires, le modèle de la SVOD n'existe pas, et les ayants-droits émettent des réticences par rapport au caractère redistributif de la SVOD.
- Netflix doit faire face à des particularités locales (comme la chronologie des médias en France avec une fenêtre de 36 mois pour le cinéma).
- Et à la concurrence locale des acteurs historiques comme les chaînes de Pay-TV dans l'accès aux contenus.

Scoring : 3/5

2. multi territoires

Le service est présent sur le continent nord-américain, en Amérique Latine et au Royaume-Uni. En Amérique latine, de nombreuses ressources ont été mobilisées générant pour le moment des pertes importantes. Le développement en Europe est effectif au Royaume-Uni et envisagé sur d'autres territoires.

Scoring : 3/5

3. multi écrans/multi supports

Le service est disponible sur PC, sur consoles de jeux, sur box ADSL, etc. ; et il est également repris par de nombreuses plateformes digitales en TV.

Scoring : 4/5

4. disponibilité, accessibilité des contenus

L'offre, symbole de la longue traîne, est très largement accessible sur tous les supports possibles (TV connectée, set top box, consoles de jeux, tablettes, smartphones, par exemple Xbox, Playstation, Wii ou iTunes.)

Son attractivité provient de l'exhaustivité du catalogue (32 000 titres en numérique).

Il faut noter que depuis la fin de 2011, la consommation de produits télévisuels a dépassée celle des films de cinéma.

Scoring : 4/5

5. capacité à capter la valeur

Netflix souhaite proposer des contenus *premium* et se positionner sur un créneau identique à celui des chaînes Pay-TV. Il est en concurrence sur ce marché avec des acteurs puissants comme Time Warner, BSkyB ou Canal+. Pour obtenir des contenus exclusifs, Netflix a été amené à investir dans la production de produits typiques de la télévision (séries).

Scoring : 3/5

6. contrôle de la ressource publicité

Netflix n'intègre pas les ressources publicitaires à son modèle.

Scoring : 1/5

7. Performance financière du modèle

C'est un modèle fragile parce qu'il repose sur la capacité à capter des abonnés et des ressources financières pour l'acquisition de programmes. Mais c'est un modèle fortement rémunérateur et performant si la taille critique est atteinte et si le portefeuille d'abonnés reste stable (taux de churn limité¹¹), et si le modèle de prix fixe pour les contenus peut être maintenu.

Scoring : 2/5

8. cadre réglementaire

La SVOD pose des problèmes non résolus en Europe au niveau du paiement des droits d'auteurs et de la chronologie des médias.

C'est donc un modèle potentiellement soumis à des fortes contraintes : concurrence des autres fenêtres d'exploitation qui sont des sources de préfinancement de la production cinématographique, (fenêtre d'exclusivités).

Scoring : 2/5

9. technologie, innovation

Netflix est particulièrement performant grâce à l'innovation de son interface, à l'indexation, à son moteur de recommandation particulièrement performant, à un outil de logistique avec une maîtrise du CRM, de la base clients.

Il n'y a pas cependant de véritables enjeux technologiques dans le modèle de SVOD.

Scoring : 2/5

10. Exclusivité des contenus

Pour ne plus dépendre de l'approvisionnement des majors, Netflix s'est lancé dans l'achat exclusif de droits de diffusion. C'est potentiellement une des clés du modèle, mais un risque financier important.

Scoring : 4/5

11. Effet réseaux / convergence / Bottom up (collaboratif)

Netflix peut s'appuyer sur une communauté virtuelle de 25 millions de membres. Mais Il semble difficile de transformer ces membres en une communauté active (recommandations) en raison d'un comportement supposé passif de type TV.

Scoring : 2/5

Conclusion

Au sein de la VOD, la SVOD est le modèle le plus en rupture avec les modèles existants de consommations transactionnelles (salle, DVD, TV linéaire). La SVOD est un service qui répond sans doute à une demande du public.

Le modèle Netflix a vertu à être universel et global, mais peut atteindre ses limites (accès aux programmes dans des conditions économiques acceptables, taille critique). Son déploiement à un niveau européen pourra, selon les pays, rencontrer des freins importants (de fenêtres, de marketing, de droits).

Il semble donc difficile de réunir les conditions (en premier lieu les ressources financières nécessaires) pour constituer une offre attractive en SVOD à l'échelle paneuropéenne.

¹¹ C'est le taux de désabonnement, un indicateur essentiel de performance sur les Pay TV et sur les services de SVOD, et sur le principe qu'il est plus rentable de garder un abonné que d'en recruter un nouveau, eu égard au coût de recrutement.

Focus LOVE FILM (Royaume-Uni)



LoveFilm est le modèle européen qui s'assimile le plus à Netflix par le passage du physique au numérique et de la T-VOD à la SVOD.

Love Film, racheté entièrement par Amazon en janvier 2011, est un service de location à distance de DVD au Royaume-Uni, avec 2 millions d'abonnés. 70 000 titres sont disponibles en DVD. Une offre de SVOD a été lancée en janvier 2012, à £4,99 par mois, avec 4700 titres disponibles. Lovefilm est également actif en Allemagne et en Scandinavie.

Love Film propose en SVOD des films alignés sur la première fenêtre de Pay-TV, soit 6 mois après la sortie DVD.

5. Facebook



Profil

Créé en 2004 par Mark Zuckerberg, Facebook s'est imposé comme le réseau social mondial de référence. Facebook représente le tiers du temps global passé sur internet, devenant ainsi le 2ème site le plus visité au monde après Google.

En février 2012, le site compte 845 millions d'utilisateurs actifs, valorisé entre 75 et 100 milliards de dollars, et a amorcé son entrée en bourse en mettant sur le marché 5 milliards de dollars de titres.

En mars 2011, Facebook a lancé une expérimentation de vidéo à la demande au travers d'un partenariat Warner sur le film *The Dark Knight*.

L'introduction en bourse de Facebook a eu lieu le 17 mai 2012 pour une valorisation proche des 100 millions de dollars. Il reste maintenant à Facebook de répondre à l'attente des investisseurs en établissant un modèle économique robuste et pérenne.

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

Cette analyse porte exclusivement sur l'activité de distribution payante de films en vidéo à la demande sur le réseau Facebook.

- type d'activité commerciale

C'est un réseau social sur lequel des ayant droits peuvent proposer des films à la location.

L'ayant droit doit passer un accord au préalable avec Facebook. L'offre VOD est proposée sur la page « *Fan* » en relation avec le film, via une application spécifique développée par l'ayant droit.

C'est l'ayant-droit qui assure les opérations techniques de la VOD (hébergement, streaming) et d'encaissement si l'acheteur ne paie pas en crédit Facebook.

- réseau

Le service est disponible via internet ouvert.

- plateformes

Facebook est accessible sur le PC, les smartphones et les tablettes, via la même interface.

- catalogue

Il n'y a pas de constitution de catalogue à proprement parler puisqu'il s'agit d'opérations commerciales spécifiques avec des détenteurs de droits partenaires de Facebook. C'est l'ayant droit qui pilote et donc décide, mais les pages sont éditées par pays (base de fans locales).

Facebook a mis en place un partenariat avec Warner pour proposer les films du studio en 2011. Le premier film était *The Dark Knight* en 2011. Miramax a également signé un accord, en proposant *The Miramax eXperience*, avec 20 films en VOD locative en streaming aux Etats-Unis, 10 films au Royaume-Uni et en Turquie.

La plupart des studios américains (Universal, Sony Pictures, Lionsgate...) ont développé des applications pour proposer leurs films sur Facebook.

Facebook a également lancé FlickLaunch, une plateforme qui permet aux réalisateurs indépendants de proposer leurs films. Le premier film était *The Perfect House*, un film d'horreur visionnable exclusivement sur Facebook au prix de 5 dollars pour une location de 7 jours.

En France, TF1 a tenté l'expérience avec les spectacles de Florence Foresti et Jamel Debbouze, des séries TV, les résultats commerciaux semblent encore modestes.

Des sociétés de marketing et de communication proposent désormais des packages pour créer les corners vidéo sur Facebook.

- territoires couverts

Le service est déployé aux États Unis, en France, au Royaume-Uni mais potentiellement opérationnel dans tous les territoires où des ayant droits souhaitent exploiter du contenu via une interface spécifique.

- **modèle économique (VOD)**

VOD Rental (durée de 48 heures) à \$3 ou 30 crédits Facebook achetés préalablement.

Pour le moment, 2 modèles économiques cohabitent :

- l'acheteur paie en crédits Facebook sur lesquels un prélèvement de 30% est effectué par le réseau
- l'acheteur paie directement l'ayant droit : aucune commission n'est reversée à Facebook.

- **mode de recrutement de la clientèle**

C'est la force potentielle de Facebook qui pèse 845 millions d'utilisateurs.

L'offre de VOD a vertu à être au centre des communautés d'intérêts et à bénéficier de la plus grande viralité possible pour « recruter » du public.

Analyse dynamique du modèle

1. Global

Facebook est par définition un acteur global, par sa présence mondiale et son nombre d'utilisateurs. Il est cependant à noter que les communautés se développent sur les bases territoriales et linguistiques y compris autour des contenus universels type films de majors. Facebook doit donc s'appuyer sur des partenariats avec des organisations locales.

Scoring : 4/5

2. Multi territoires

Le service est virtuellement disponible sur un très grand nombre de territoires, dans la mesure où les ayant droits décident d'y proposer leurs contenus.

Scoring : 4/5

3. Multi écrans/multi supports

Facebook est disponible sur PC, smartphones et tablettes. Le service sera disponible sur la TV connectée.

Scoring : 4/5

4. Disponibilité, accessibilité des contenus

Facebook s'appuie sur la notoriété des contenus proposés via des opérations spéciales qui capitalisent leur activité sur le réseau (base de fans).

Scoring : 4/5

5. Capacité à capter la valeur

Facebook est positionné en aval, en lien direct avec les internautes, potentiels consommateurs, tout en développant un premier modèle économique de ventes d'espace publicitaire.

Concernant la vente de contenus, Facebook n'est pas producteur et n'acquiert pas de contenus, et n'est pas éditeur à proprement parler d'un service de VOD. Il se positionne comme une plateforme d'audience pour la diffusion payante de contenus, à disposition des ayant-droits. Facebook est donc en mesure de capter de la valeur sur les transactions de VOD, en concurrence directe avec les opérateurs type iTunes, Amazon.

Scoring : 5/5

6. Contrôle de la ressource publicité

Les revenus de Facebook reposent aujourd'hui entièrement sur un modèle publicitaire.

Scoring : 5/5

7. Performance financière du modèle

Le modèle de la vidéo à la demande classique locative est pour l'instant marginale dans l'ensemble de revenus mais se place au centre de l'évolution du modèle économique de Facebook : pouvoir monétiser à long terme les éléments recueillis sur chacun des clients.

Scoring : 4/5

8. Cadre réglementaire

Facebook n'est pas assujéti à un cadre réglementaire particulier.

La question de l'utilisation des données privées des internautes est cependant au centre de polémiques et de plus en plus suivie par les pouvoirs publics. Un cadre réglementaire de défense de la vie privée serait un frein certain pour le développement des activités commerciales de la société.

Scoring : 3/5

9. Technologie, innovation

Facebook est au cœur de la révolution de l'internet et de ses nouveaux usages. Depuis sa création, le réseau reste à la pointe de l'innovation. A ce titre, il bénéficie d'une extraordinaire base de connaissances sur les usages, habitudes, intérêts de ses utilisateurs et potentiels clients.

Scoring : 5/5

10. Exclusivité des contenus

Les contenus ne sont pas exclusifs en principe, mais le détenteur de droits peut très bien le décider si le potentiel et le modèle économique proposé par Facebook le justifient.

Scoring : 3/5

11. Effet réseaux / convergence / Bottom up (collaboratif)

Facebook a révolutionné internet sur ces bases et garde une avance considérable en ce domaine.

Scoring : 5/5

Conclusion

Le service de vidéo à la demande sur Facebook est aujourd'hui embryonnaire, mais plein de potentiel si on tient compte d'un public cible très large en réseau et, d'une certaine manière, captif du réseau. Facebook se positionne sur la mise à disposition des communautés d'un espace de visionnage privilégié. Il reste à l'ayant droit de développer sa propre stratégie marketing en s'appuyant sur les extraordinaires ressources de Facebook.

Aucun réseau social n'est aujourd'hui en mesure de rivaliser avec Facebook dans le monde et particulièrement en Europe. La dimension globale/transeuropéenne de Facebook est indéniable : modèle global (par exemple, les usages de Facebook sont quasi universels) avec des forts ancrages et applications locaux.

Il est important que l'industrie européenne soit en mesure d'acquérir l'expérience nécessaire pour maîtriser cet outil potentiellement incontournable dans la diffusion de contenus.

Cette expertise est d'autant plus nécessaire qu'elle **est facilement transposable d'un pays à l'autre mais en même temps adaptable** à chaque pays/culture ou groupe linguistique, car elle s'appuie sur la gestion des communautés quelles qu'elles soient.

Enfin, la VOD sur Facebook, renforce le mouvement de la convergence de l'acte de distribution avec celui de la promotion.

6. Hulu



Profil

Hulu est un service de vidéo à la demande de visionnage des programmes phares *premium*, avant tout de ses propriétaires, mais aussi de nombreux autres ayant droits. Créé en 2007 à l'initiative d'un groupe constitué de networks et de studios américains, il regroupe NBC Universal (racheté par Comcast en 2009), Fox Entertainment Group, Providence Equity Partners, puis Disney-ABC Television Group à partir de 2009) et a des accords avec 4 sur 5 des grands networks US – seul CBS, société sœur de Viacom (sous National Amusement), n'en fait pas partie.

Hulu est un service gratuit financé par la publicité (AVOD - Advertising VOD) qui propose les contenus des networks.

Deuxième site vidéo en nombre de streamings (850 millions en juin 2011), Hulu est devenu aux États Unis le site web de référence pour ses contenus *premium* en catch up TV, gratuits, à la demande. Selon le classement ComScore Vidéo Métrix (novembre 2011), Hulu et Hulu+ arrivent en huitième position en nombre de visiteurs uniques devant NBC Universal entre autres. Un spectateur passe 200 minutes à regarder des vidéos sur les deux sites confondus.

Fin 2010, lancement de Hulu+: version payante de Hulu sur un modèle SVOD, pour contrer Amazon et surtout Netflix. Hulu + dénombre 1,5 millions d'abonnés à la date de janvier 2012.

Une introduction en bourse prévue pour la mi-2011 (et non réalisée) aurait pu valoriser la société à quelques 2 milliards de dollars.

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

– type d'activité commerciale

Hulu est un groupement d'ayant droits qui exploite en ligne ses programmes (mais non seulement) de manière délinéarisée, en streaming, sur un modèle gratuit financé par la publicité ou au sein d'une offre de S-VOD payante.

A noter que les contenus du groupe Fox Television ne sont disponibles qu'après « authentification » c'est-à-dire après vérification que le spectateur est effectivement abonné, via le câble, aux chaînes du groupe.

– réseau

Hulu est disponible via internet ouvert, et le lecteur est embarqué dans les plateformes de bouquets de chaînes des opérateurs actionnaires.

Le service Hulu est disponible seulement sur PC, tandis que Hulu+ est disponible sur tous les supports (tablettes, smartphones, TV connectées, consoles de jeux), ce qui valorise le service payant par rapport au gratuit.

– plateformes

L'interface est la même selon les supports.

– catalogue

Le catalogue diffère selon Hulu et Hulu+.

L'offre d'Hulu est constituée des programmes des networks propriétaires, principalement des séries TV. L'internaute peut regarder les cinq derniers épisodes diffusés (modèle de catch up TV).

Pour Hulu+, l'offre est enrichie de 300 à 400 films de catalogue des majors, en droits non exclusifs. La concurrence se fait donc avec Netflix qui bénéficie d'une offre beaucoup plus exhaustive.

Les programmes TV restent la principale motivation des utilisateurs d'Hulu.

Pour faire face à la concurrence, la joint venture se lance désormais dans l'acquisition et la diffusion de contenus *premium*, comme le documentaire de Morgan Spurlock (vendue internationalement par Fremantle sur tous supports) ou la série TV *Battleground*.

– territoires couverts

Hulu a été lancé aux Etats-Unis en 2007.

Depuis septembre 2011, le service est disponible au Japon.

On prête à Hulu la volonté de se développer également en Europe, en mettant en place des partenariats avec des ayant-droits locaux, ce qui semble un processus compliqué

– modèle économique

Deux modèles économiques distincts :

- **Advertising VOD (A-VOD)** : contenus gratuits financés par la publicité.

La publicité ne dépasse pas 25% du temps du programme sous la forme d'un spot d'ouverture de 30 secondes ainsi que des inserts de 10 secondes (en overlay) pendant le programme.

La tarification aux annonceurs pratiquée par Hulu est de l'ordre de \$45 le CPM, ce qui est sensiblement plus élevé que ceux pratiqués sur la publicité on line en général.

Le partage des recettes entre la plateforme et l'ayant droit est le suivant : 70% pour Hulu, 30% pour l'ayant droit du programme.

- **SVOD**

C'est un abonnement mensuel pour un visionnage illimité des programmes proposés en streaming, au prix de \$7,99 (au départ annoncé à \$9,99 mais il a rapidement baissé).

Rémunération des ayants droits pour le S-VOD se fait sous la forme d'un *flat fee* de l'ordre de quelques milliers de dollars par an pour le film de catalogue qui constituent le cœur de l'offre.

Même pour les abonnés payants, il y a de la publicité pendant les vidéos.

– mode de recrutement de la clientèle

Les abonnés sont les habitués des networks qui veulent revoir les séries TV. Hulu a développé un lecteur spécifique pour son offre gratuite. Ce service a contribué au développement de la marque Hulu en associant notoriété des networks à l'innovation internet (« *first mover advantage* »).

En juillet 2011, Hulu+ compte 1 million d'utilisateurs, 1,5 millions six mois plus tard.

Analyse dynamique du modèle

1. Global

Le modèle de catch up TV est par essence global très lié à la diffusion et aux consommations locales de programmes. De plus, l'initiative qui regroupe des networks américains est difficilement transposable en dehors des Etats-Unis, où ceux-ci n'ont en général pas d'existence (ABC, NBC, FOX).

Localement, Hulu doit faire face aux chaînes de TV locales qui sont aussi les principaux diffuseurs des programmes produits par ses actionnaires.

Scoring : 2/5

2. Multi territoires

Hulu est accessible aux Etats-Unis et au Japon et semble avoir renoncé à un déploiement européen faute de perspectives de partenariats locaux.

Scoring : 2/5

3. Multi écrans/multi supports

La version gratuite Hulu est disponible seulement sur PC, la version payante Hulu+ est disponible sur tous les supports (éléments de valorisation de l'offre payante).

Via des relations privilégiées avec les distributeurs de services (cf. la présence de Comcast dans l'actionnariat) et des fabricants d'électronique grand public, Hulu propose Hulu+ sur les TV connectées, les consoles de jeux et les tablettes.

Scoring : 3/5

4. Disponibilité, accessibilité des contenus

Hulu est très fortement identifié comme le site web de rattrapage des programmes des networks US. Les abonnés sont plus attirés par la notoriété des programmes TV en catch up et moins pour l'offre payante de films de Hulu+.

Scoring : 4/5

5. Capacité à capter la valeur

Hulu se situe au départ comme une extension des activités des diffuseurs TV associés. En ce sens, il permet aux diffuseurs de capter les ressources publicitaires là où elles se trouvent mais à audience égale, n'est pas susceptible générer un déplacement de valeur dans la chaîne.

Hulu est donc au cœur d'une stratégie d'intégration horizontale (extension des modes de diffusion pour des corpus de programmes TV).

L'offre de VOD par abonnement est par nature susceptible de capter de nouvelles formes de consommation au détriment des modes d'exploitation traditionnelles (DVD, Salle TV)

Scoring : 3/5

6. Contrôle de la ressource publicité

A l'instar des Networks TV, le modèle d'Hulu repose sur les recettes publicitaires avec des modalités spécifiques d'insertions (« roll » selon les annonceurs).

Via une puissante régie publicitaire locale, Hulu est un acteur de poids de la publicité on line.

En 2011, la publicité a rapporté 338 millions de dollars (Hulu et Hulu+ confondus).

Scoring : 5/5

7. Performance financière du modèle

Le modèle d'A-VOD est a priori plus rentable que la S-VOD (pas de minimum garanti).

Il convient néanmoins à Hulu de démontrer la justesse de son modèle économique sans un accès privilégié aux programmes de son actionnaire et en monétisant son audience.

En 2011, les abonnements ont rapporté 74 millions de dollars (sur un total de 420 millions de dollars de revenus), ce qui représente donc 17% des revenus.

Scoring : 3/5

8. Cadre réglementaire

Hulu est positionné principalement sur la diffusion de programmes TV qui sont moins sujet à des contraintes légales et réglementaires que les programmes cinéma.

Scoring : 4/5

9. Technologie, innovation

L'interface de Hulu est « *user friendly* », appréciée du public. Hulu n'est pas positionné sur un marché à forts enjeux technologiques, mais doit réaliser d'importants investissements en ressources IT (hébergement, bande passante) afin de faire face à l'augmentation des utilisateurs du service.

Scoring : 3/5

10. Exclusivité des contenus

Au départ, le modèle s'est bâti sur de la diffusion en catch up TV : désormais avec Hulu+, le service évolue vers l'acquisition et la diffusion de contenus *premium* afin de devenir plus attractif que les concurrents comme Netflix.

Scoring : 3/5

11. Effet réseaux / convergence / Bottom up (collaboratif)

Hulu est porté par un effet de masse et rassemble un large public à l'image des audiences des networks US.

Dans cet univers, le travail des communautés spécifiques peut s'avérer plus délicat.

Scoring : 2/5

Conclusion

Puissamment implanté aux Etats-Unis, Hulu est un concept considéré comme extrêmement novateur en termes de services offerts au public.

Il est difficile d'imaginer comment il pourrait s'implanter avec le même succès en Europe (accès aux programmes, taille critique, etc.). En revanche, les chaînes de télévision européennes ne forment pas un ensemble uni et cohérent susceptible de constituer une offre globale similaire. Le modèle Hulu est en fait répliqué, de façon individuelle et territoriale par les groupes de TV privés ou publics (TF1, BBC, Canal+, BSKYB, etc.). De plus, la constitution d'un groupement de ce type se heurte aux autorités de la concurrence (voir en Allemagne le cas de ProSieben/RTL).



7. DECE / Ultraviolet

Profil

Les studios sont depuis longtemps conscients que la vente d'un film ou d'une œuvre audiovisuelle est bien plus rentable que sa location: la dématérialisation et la multiplication des écrans pourraient conduire à sa stagnation en faveur de l'accès. Pour lutter contre cette tendance, il est nécessaire que la vente offre les mêmes avantages (en plus de ses avantages propres) que le simple accès : cela implique compatibilité et portabilité, mais sans abandonner la protection des œuvres.

L'absence de compatibilité entre systèmes et de portabilité sur différents matériels des fichiers musicaux protégés par des systèmes DRM¹² est considérée comme l'une des causes importantes du développement du piratage. Et en musique cela a conduit à un rejet quasi total de la protection des fichiers offerts à la vente.

Le Digital Entertainment Content Ecosystem (DECE) a été créé en 2007 pour éviter le même sort dans le domaine audiovisuel. Il part non seulement de l'analyse des attentes des usages (tous terminaux, toute ma famille, à tout moment) mais aussi des relations nécessaires entre l'ensemble des acteurs impliqués dans la distribution électronique de contenu audiovisuel:

- fournisseurs de contenus (les titulaires des droits), revendeurs (qui ont le rapport avec le client final), fournisseurs de téléchargement (qui assurent la livraison du contenu), fournisseurs de flux (fournissent au client final un flux compris par un module compatible UltraViolet), et implémenteurs (fabricants de terminaux compatibles avec le téléchargement). Ils ont les rôles principaux dans le système UltraViolet ;
- il faut y ajouter, comme auxiliaires, le coordinateur (qui gère les comptes UltraViolet et assure l'interopérabilité), les fournisseurs de sécurité (DRM), les fournisseurs de "service après vente" (en plus du support client des vendeurs), et divers partenaires/ développeurs (qui fournissent des composants ou des services utilisés par les autres intervenants).

Tous ensemble ils constituent l'écosystème UltraViolet (la marque commerciale pour le service), et le DECE a prévu toute une série de contrats qui régissent les relations entre ces différents acteurs, et leurs obligations. Pour certains des services de base, des tarifs sont même publiés.

De plus le DECE a sélectionné une série de standards internationaux à respecter par les participants, pour permettre l'interopérabilité sur la base d'un "digital keylocker" ou armoire à clés. Pour quelques rares questions spécifiques, DECE a introduit de nouvelles spécifications, disponibles aux mêmes conditions qu'un standard international

Focus : Armoire à clés (digital keylocker) et domaine autorisé (authorized domain)

Deux modèles principaux ont été développés, sous formes de standards ouverts, pour assurer l'interopérabilité avec de multiples terminaux et un usage relativement libre dans un cercle restreint (de famille et d'amis).

Le modèle « domaine autorisé » prévoit que les appareils et terminaux au domicile de l'acquéreur « connaissent » les conditions d'utilisation des contenus protégés qui ont été acquis: ces appareils communiquent entre eux et appliquent les règles d'usage prévues. L'usage en est généralement libre, c'est-à-dire sans intervention extérieure, dans le « domaine autorisé », et le contenu n'en sort pas. C'est le standard CPCM (Content Protection and Content Management) de l'ETSI (European Telecommunications Standards Institute – un organisme de normalisation officiellement reconnu à l'échelle européenne et qui publie des normes dans les domaines de l'informatique et des télécommunications), qui a été conçu par le DVB (Digital Video Broadcasting – un consortium qui développe des spécifications pour la télévision numérique).

Le modèle « armoire à clés » repose sur deux piliers qui se trouvent dans le « nuage »: d'un côté « l'armoire à clés » qui contient les droits acquis par un utilisateur, de l'autre des services de streaming ou de téléchargement: le standard DECE et les contrats Ultraviolet règlent les rapports

¹² Digital Rights Management - Gestion des Droits Numériques

entre les différents intervenants pour donner la flexibilité d'usage nécessaire à l'acquéreur. DECE prévoit aussi une modalité similaire au domaine autorisé pour le transfert de fichiers téléchargés entre terminaux, mais avec une vérification des droits auprès de « l'armoire à clés ».

Il faut noter que ces deux standards ont été développés avec le soutien d'un grand nombre d'entreprises en commun, depuis les studios hollywoodiens jusqu'aux constructeurs d'électronique grand public.

Le choix du modèle « armoire à clés » est lié non seulement au développement rapide du paradigme « nuage » de l'Internet, mais aussi au fait que beaucoup d'acteurs ont considéré que la mise en œuvre du « domaine autorisé » présentait des difficultés techniques importantes, et impliquait donc des délais plus longs avant sa possible généralisation.

Ces standards comprennent principalement des standards liés à l'internet, mais aussi pour le codage de l'image (MPEG4). L'apport technique le plus important est la définition d'un format de fichier commun pour le téléchargement. Enfin en ce qui concerne la sécurité, pour les fichiers téléchargés, DECE a choisi le standard Marlin pour la protection du contenu dans les terminaux, mais autorise l'usage de divers DRM agréés pour la fourniture des contenus. Enfin la partie la plus importante du travail a consisté dans l'établissement des règles d'usage et d'implémentation de ces standards, règles auxquelles doivent se plier tous les acteurs de la chaîne technique.

De point de vue des contenus disponibles, il faut noter que dès le départ cinq des six grands studios américains sont présents (l'absent étant Disney... qui on le sait est lié par l'actionnariat à Apple) ainsi que la mini-major Lionsgate. Du point de vue de la distribution Amazon et Walmart (avec son service en ligne Vudu) ont annoncé leur participation, ainsi que la filiale Flixster de Warner.

Opérationnellement, à mi-février 2012, seul le service lié à la vente de DVD fonctionnement. Le service lié à la vente de fichiers (EST) débute avec Flixster.

Pour le consommateur final, Ultraviolet autorise, à travers la création d'un compte "familial" (six membres), l'enregistrement en ligne d'une bibliothèque A/V et son accès sur jusqu'à trois terminaux simultanés pour le streaming, et la possibilité de téléchargé sur jusqu'à douze terminaux au total.

A février 2012, l'institut d'études IHS Screen Digest estimait le nombre d'utilisateurs d'UltraViolet à 800,000; le consortium en annonce quant à lui plus d'un million. Ce qui est peu comparé par exemple aux 100 millions d'utilisateurs de l'iCloud d'Apple lancé en même temps (octobre 2011), mais il vrai que ce dernier gère aussi la musique.

Le consortium attend beaucoup de l'arrivée prochaine sur le marché d'une nouvelle génération de lecteurs Blu-Ray compatible UltraViolet, et qui permettront d'authentifier les DVD et Blu-Ray déjà en leur possession (et appartenant aux studios membres), contre le paiement de 1\$ par DVD et de 4,99\$ par Blu-Ray.

Description de l'offre et ses principales caractéristiques

– type d'activité commerciale

DECE : Préparation de spécifications techniques ; licences pour l'usage des spécifications, validation des produits incorporant les spécifications; promotion de l'écosystème Ultraviolet, gestion des rapports avec Neustar.

Se garde la possibilité de mettre en œuvre un centre de support clientèle pour résoudre les problèmes d'interopérabilité.

Le service Ultraviolet rendu à l'utilisateur à un coût; ce coût peut être compris dans le prix de vente ou être facturé (au delà d'une prestation minimum gratuite obligatoire). Dans ce sens, Ultraviolet fonctionne comme une chambre de compensation pour l'accès aux distributeurs bancaires: selon le contrat que vous avez avec votre banque, vous payez ou non le service de retrait (du moins en dehors du système français).

– réseau

La technologie spécifiée par DECE est compatible avec tous les réseaux bi-directionnels.

– **plateforme**

L'objectif de la technologie DECE est de permettre l'interopérabilité de toutes les plateformes incorporant ses spécifications. Elle est compatible avec de nombreux systèmes de DRM et d'accès conditionnel:

Les absences d'Apple et de Disney du consortium, et l'absence d'accord avec Apple laisse malheureusement un grand trou dans l'interopérabilité pour le téléchargement, même si le streaming est possible sur ses terminaux (PC, tablettes, téléphones).

– **catalogue**

Il n'y a pas de catalogue propre. Au 1er février 2012, l'offre compatible Ultraviolet comprend seulement un nombre restreint de titres: 90 titres DVD et EST - plusieurs centaines prévus pour 2012.

– **territoires couverts**

Monde entier à terme, mais pour le moment seules des licences pour les Etats-Unis et pour le Royaume-Uni ont été accordées.

– **modèle économique**

Ultraviolet est un facilitateur (ou une chambre de compensation) coopérative. Son modèle économique est limité à la couverture de ses frais. Les revenus sont deux ordres:

- cotisation des sociétés participant aux activités de spécification
- licences pour l'usage des technologies et de la marque UltraViolet.

– **mode de recrutement de la clientèle**

Promotion (principalement institutionnelle) de la marque Ultraviolet. La promotion de l'usage du service Ultraviolet est fait directement par les vendeurs de contenu, comme un service complémentaire à l'acquisition du Blu-Ray ou du fichier numérique par le consommateur.

En 2011, les studios ont dépensé 30 M de dollars pour la promotion d'Ultraviolet. Des chiffres plus importants sont prévus pour 2012.

Analyse dynamique du modèle

1. global

Les ayants droit clairement font le pari de pouvoir agréger tous les acteurs de la chaîne audiovisuelle dans l'écosystème Ultraviolet. Les clés du succès seront l'offre de titres et la participation du plus grand nombre possible de revendeurs et de constructeurs.

L'acceptation par le public repose probablement avant tout sur le fonctionnement transparent de la « technique » (c'est à dire sans bogues, ce qui n'est pas encore le cas) et l'acceptation de payer le coût du service (qui, sur le long terme, ressemble à un abonnement). En échange de quoi l'utilisateur final aura un certain nombre d'avantages:

- l'équivalent d'une bibliothèque audiovisuelle en ligne, accessible à partir d'un grand nombre de terminaux.
- la solution des problèmes de compatibilité (en particulier dans le temps) qui seront réglés par les fournisseurs de streaming ou de téléchargement.
- une réponse à la flexibilité d'usage des sites illégaux et du P2P.

Pour que la « simplicité batte la gratuité » (« *easy beats free* »), l'exécution technique de Ultraviolet doit être impeccable: le nombre potentiellement élevé d'acteurs pourra représenter un risque.

L'introduction d'un système concurrent (ou même seulement d'une "armoire" concurrente) pour des territoires particuliers, même si elle serait techniquement possible, ferait perdre beaucoup d'intérêt au système pour le consommateur: la garantie de base (une œuvre achetée est accessible partout, sur tout matériel) ne serait plus présente.

Scoring : 5/5

2. multi-territoires

Il n'y a aucune limite intrinsèque. Les licences sont vendues par territoires (pour limiter les coûts), mais une licence pour 5 territoires coûte le même prix qu'une licence mondiale. Les vendeurs de disques ou de fichiers peuvent utiliser ces limites territoriales (par géo filtrage des accès) pour diminuer leurs coûts et respecter leurs accords avec ayants droit.

Scoring : 5/5

3. multi-écrans/multi-supports

C'est l'ambition du projet. Cependant, tout l'écosystème Apple n'est pas compatible avec le téléchargement. Hors celui-ci, quasi tout le marché est potentiellement compatible, sur la base d'un téléchargement.

Scoring : 4/5

4. disponibilité, accessibilité des contenus

C'est un facilitateur pour l'accès aux contenus. L'offre est encore limitée, mais pour les producteurs, le développement d'une offre de vente est intéressant pour lutter contre le piratage et pour les revenus plus importants que ceux de la location qu'elle peut fournir.

Scoring : 4/5

5. capacité à capter la valeur

Aucune. En soi DECE ne capte pas de valeur, mais aide les producteurs à capter la valeur de la vente. Ultraviolet été créé spécifiquement pour que la fonction d'interopérabilité et de service à l'utilisateur final que cela représente ne puisse pas détourner de la valeur des acteurs traditionnels: studios/producteurs, distributeurs en ligne, plateformes liées au matériel. Pour les acheteurs de Blu Ray Discs, il est clair qu'Ultraviolet représente de la valeur, dans la mesure où les « clés » Ultraviolet sont déjà en vente sur eBay pour un prix d'un ou deux dollars.

Scoring : 4/5

6. contrôle de la ressource publicité

N/A

7. performance financière du modèle

L'objectif est un équilibre et une dépense minimum. Pour Neustar qui gère « l'armoire à clés », les revenus devraient demeurer une part minime de son chiffre d'affaires. Neustar a annoncé (avec DECE) son intention de créer un portail "marque blanche".

Un principe qui semble guider Ultraviolet est d'éviter un transfert de la valeur trop important vers des plateformes verticales (du type Apple) ou vers les revendeurs (Wal-Mart ou Amazon): l'influence des studios est là prépondérante, et il semble qu'ils mettent toute leur influence dans la balance (à travers les accords de licence pour les contenus online) pour éviter cette verticalisation, et son corollaire, le transfert de valeur en défaveur des producteurs de contenu.

Scoring : 0/5

8. cadre réglementaire

Pour les spécifications, les conditions de licence de DECE sont considérées comme répondant aux critères FRND (Fair, Reasonable and Non-Discriminatory conditions, c'est-à-dire des conditions justes, raisonnables et non discriminatoires) applicables aux standards internationaux. Le DECE en

autre répond aux critères du droit de la concurrence de par les conditions d'accès aux spécifications et au service.

La limite à 5 ans de l'obligation à garantir l'interopérabilité par les vendeurs de contenus pourrait poser problème avec les autorités de protection des consommateurs.

Scoring : 5/5

9. technologie, innovation

La technologie innovante est au cœur de la conception d'Ultraviolet. Elle repose sur l'accès au « cloud » pour acquérir et enregistrer les droits d'usage nécessaires et les contenus en téléchargement ou en streaming.

Scoring : 5/5

10. Exclusivité des contenus

N/A

11. Effets réseau/convergence

Le bouche à oreille est fondamental pour le succès, mais pas suffisant en soi, vu les limites du service rendu.

Scoring : 3/5

Conclusion

DECE et Ultraviolet ont été créés pour rendre la vente/licence d'un contenu numérique dématérialisé plus similaire à la possession d'un contenu matériel, supprimant le lien entre le matériel et le DRM initial, et le contenu lui-même. De plus il contribue à résoudre le problème de la multiplication des formats qui empêchent les consommateurs d'utiliser les contenus acquis sur les différents dispositifs à leur disposition.

Ultraviolet est donc une brique importante pour rendre plus fluide l'usage des contenus numérique dématérialisés acquis, et en rendre la possession plus attractive face aux accès sur abonnement en streaming (ou au piratage...). Il est un service complémentaire pour la vente de contenus matériels (DVD et Blu-Ray), possibilité déjà exploitée par Paramount, Sony Entertainment, Universal et Warner Bros.

Dans la mesure où la vente représente, pour les fournisseurs de contenus, un gain plus important que la location, Ultraviolet, s'il trouvera un succès auprès du public, pourra être un facteur important pour la filière, bien que ne participant pas directement à la chaîne de valeur.

Ses points forts sont l'ambition de créer la compatibilité « tous matériels » via téléchargement ou streaming, les conditions non discriminatoires et non prohibitives d'accès à la technologie, l'appui d'une majorité de grands studios; ses points faibles sont l'absence de Disney et surtout d'Apple dans l'écosystème, et les quelques faiblesses techniques des implémentations initiales (qui sont en cours de correction).

Le rôle des grands revendeurs est fondamental pour le succès: Amazon et Wal-mart ont déjà annoncé leur participation à l'écosystème, et la rumeur veut que Best Buy et Tesco le rejoignent dans le courant de l'année 2012.

La grande inconnue reste de savoir si le coût bien moindre de ce service (un fois l'achat effectué) par rapport à la location, sera suffisant pour convaincre l'utilisateur de passer à l'achat de contenu, matérialisé ou dématérialisé.

C. Distributeurs déchronologisés

1. Magnolia



Profil

Magnolia est un distributeur américain de films pour les salles et la vidéo créé en 2001. La société a été rachetée en 2003 par Todd Wagner et Mark Cuban (magnat américain détenteur de l'équipe de baseball de Dallas) qui étaient déjà présents au capital au lancement de la société.

Magnolia est désormais intégré dans un groupe de sociétés détenues par Cuban/Wagner : la société de production 2929 Entertainment (Steven Soderbergh, James Gray, etc.), le circuit de salles de cinéma Landmark Theaters, la chaîne câblée HDnet, et la branche DVD Magnolia Home Entertainment. Il s'agit d'un groupe verticalement intégré.

En 2006, Magnolia a expérimenté une sortie simultanée en salles, DVD, VOD d'une production maison, *Bubble* de Steven Soderbergh. En 2007, l'offre « Ultra VOD » a été lancée pour certains films proposant les films en VOD un mois avant sa sortie en salles.

Ce schéma est partie intégrante d'une stratégie innovante de distribution initiée par Magnolia. Désormais, la majorité des films sort simultanément en salles, DVDs, VOD et quelques-uns sur le principe de l'Ultra VOD.

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

- **type d'activité commerciale**

Distribution de films en salles, DVD, VOD.

- **réseau**

Les films sont programmés dans les salles de cinéma, sont disponibles la plupart du temps simultanément en DVD à la location via Amazon, et en VOD par l'intermédiaire des câblo opérateurs (TimeWarner, Comcast, Cablevision, HDNet), du satellite (Dish), des consoles de jeux (Playstation 3, Xbox) et iTunes.

- **plateformes**

Il n'existe pas pour l'instant de plateforme de VOD Magnolia. Un site web www.magsneaks.com recense les moyens de visionnage pour les films qui sortiront en UltraVOD.

- **catalogue**

Il s'agit principalement de films étrangers, indépendants (*Melancholia* de Lars Von Trier) et souvent des films de genre en adéquation avec le public DVD/VOD (*Meeting Evil*, *The Hunter*, *Goon*, etc.).

Pour l'UltraVOD, la société oriente ses acquisitions vers des films plus commerciaux, comme *Bel Ami* avec Robert Pattinson et Uma Thurman.

Magnolia constitue son catalogue par des achats individuels de droits. Par exemple, Magnolia a acquis les droits d'un film présenté à Sundance, *V/H/S*, pour plus d'un million de dollars¹³.

- **territoires couverts**

Le service est disponible aux Etats-Unis.

Il n'y a pas de plan de développement international, dans la mesure où Magnolia est exclusivement un distributeur américain.

- **modèle économique**

Les films sont disponibles en VOD Rental ou en EST.

Avec le documentaire américain *Marley* (qui a gagné une certaine notoriété grâce aux sélections dans les festivals de Berlin, SXSW, Hot Docs), Magnolia va faire l'expérience d'une sortie simultanée, en salles, en VOD et sur Facebook le 20 avril 2012. C'est la première fois qu'un film peut être visionné à la fois en salles et sur Facebook. Le prix sera de \$6,99 (habituellement 30 crédits Facebook ou \$3).

¹³ <http://horrorasmorgasbord.blogspot.com/2012/01/magnolia-pictures-pays-over-million.html>

Les titres sortis en Ultra VOD sont disponibles un mois avant la sortie en salles, sont proposés au prix de \$10 ou 11, puis \$8 à la sortie en salles, et enfin \$5 à la sortie en DVD.

Outre le revenu plus élevé, la sortie en VOD un mois avant la sortie salles peut permettre à Magnolia de faire les ajustements possibles pour la salle en fonction des performances en VOD.

- **mode de recrutement de la clientèle**

Magnolia mets en œuvre le plan marketing et promotionnel à l'attention du grand public déterminé pour chaque film. Cependant, Magnolia n'a pas de relation directe avec le client final mais le touche via ses distributeurs digitaux – câblo-opérateurs, plateformes de VOD - qui commercialisent ses films.

Analyse dynamique du modèle

1. Global

Magnolia n'est pas global, c'est un distributeur « local », de même le groupe auquel il appartient.

Scoring : 1/5

2. Multi territoires

A ce jour, il n'y a pas de plateforme online qui permettrait d'étendre le service à d'autres pays. En effet, Magnolia achète les droits des films pour le territoire américain et la société devrait conclure des accords multi territoires, ce qui n'est pas son cœur de métier.

Scoring : 2/5

3. Multi écrans/multi supports

Les films sont disponibles par le câble, le satellite et iTunes.

Scoring : 4/5

4. Disponibilité, accessibilité des contenus

L'accessibilité des contenus dépend de leur mise en valeur sur les différents opérateurs, comme dans le schéma de la distribution salles avec les exploitants.

La sortie simultanée d'un film peut à terme avoir un effet multiplicateur sur son audience grâce notamment à la mutualisation des actions de marketing et de promotion (impact événementiel de l'exploitation en salle et très large accessibilité du film en VOD).

Scoring : 4/5

5. Capacité à capter la valeur

Magnolia appartient à un groupe verticalement intégré : la société distribue les films produits par 2929, peut ensuite les placer dans les salles de cinéma Landmark, et avoir une diffusion sur son cablo-opérateur HDNet.

Magnolia achète néanmoins de nombreux films d'autres producteurs ou vendeurs.

Scoring : 3/5

6. Contrôle de la ressource publicité

Magnolia ne perçoit pas de ressources publicitaires (le groupe en perçoit indirectement via HDNet).

Scoring : N/A

7. Performance financière du modèle

Les sorties Ultra VOD servent de tremplin pour créer la notoriété d'un film et permette d'économiser sur les coûts publicité TV, presse, et au moment de la sortie en salle et DVD. Les enjeux financiers (minimum garanti, coûts de distribution) sont moindres et l'économie de chaque repose sur des niveaux de recettes plus faibles (*break even* plus facile à atteindre et la prise de risque limitée). De plus Magnolia peut compter sur la solidité financière de ses actionnaires.

Exemple de performances

Films	Recettes VOD	Recettes Salles
<i>All Good Things</i> avec Ryan Gosling et Kirsten Dunst	5 millions \$	582 000 \$
<i>Two Lovers</i> , avec Joaquin Phoenix et Gwyneth Paltrow	2 millions \$	3,2 millions \$
<i>13 assassins</i> (film d'action japonais de genre sans casting notable)	5 millions \$	802 778 \$

Depuis 2010, 7 films ont fait plus de 1 million \$ de recettes en VOD.

Scoring : 3/5

8. Cadre réglementaire

Magnolia n'est pas assujéti à un cadre réglementaire aux Etats-Unis.

Scoring : 3/5

9. Technologie, innovation

L'innovation repose sur la création d'un nouveau schéma de distribution *day and date* qui pourrait également établir de nouveaux outils de promotion (la création communauté autour du concept « Ultra VOD »).

Scoring : 3/5

10. Exclusivité des contenus

Oui, ce sont les contenus dont Magnolia a acheté les droits pour une exploitation tous droits

Scoring : 4/5

11. Effet réseaux / convergence / Bottom up (collaboratif)

Non très peu.

Scoring : 2/5

Conclusion

Le modèle mis en place est économiquement viable en raison de l'appartenance de Magnolia à un groupe verticalement intégré, qui a accès aux contenus et aux canaux de distribution. Toutefois, c'est un modèle difficilement adaptable en Europe, en raison de la chronologie des médias et de l'absence d'un acteur paneuropéen qui puisse répondre au même schéma (acquisitions et distribution centralisée).

Autres expériences de sorties simultanées dans les salles de cinéma et en VOD aux Etats-Unis

1. *Margin Call* de JC Chandor (Roadside Attractions/Lionsgate)

- Le film a été présenté en compétition officielle au festival de Sundance en janvier 2011
- acheté à la suite de la projection par les distributeurs Roadside Attractions et Lionsgate dans un deal commun pour une sortie en *day and date*.
- Grosse promotion TV grâce au casting et au sujet porteurs (Wall Street).
Le casting semble un élément important dans le choix d'un film en VOD *day and date* car le public a peu de critères pour choisir.
- Les recettes brutes totales (en salles et en VOD) sont de 4,7 millions de dollars (500 000 transactions en VOD et 2,5 millions de dollars de recettes salles (sur 178 salles).
- Le distributeur a fait réaliser un sondage à la sortie d'une salle de Chicago qui montre que 95% des spectateurs du film en salle n'étaient pas au courant de sa disponibilité simultanée en VOD¹⁴.

2. *American The Billy Hicks Story* (The Global Film Initiative)

- C'est un documentaire sur un comédien de stand up très connu au Royaume-Uni. L'enjeu était de faire oublier le sujet marqué localement afin de lui donner un atout plus général.
- Le film est sorti au Royaume Uni (RDF Rights), en Australie (Madman) et aux Etats-Unis (Gravitas Ventures). Il est vendu à l'international par Autlook Film Sales, une société de ventes internationales autrichienne spécialisée dans les documentaires.
- Le film a été sélectionné dans plus de trente festivals : London FF, SheffDocFest, Glasgow, SXSW, HotDocs, Seattle, Boston IFF, Dallas, Downtown LA, Little Rock, Biografilm Bologna, etc.
- Pour la sortie américaine, Gravitas a élaboré un budget pour la sortie salles entre 25 000 et 45 000 dollars, pour 15 copies.
- La sortie simultanée en salles et VOD a eu lieu le 8 avril 2011, avec un déploiement progressif habituel des copies sur le territoire américain, depuis 2 copies le jour de la sortie jusqu' à 28 à la fin de l'exploitation en salles début juillet.
- Certaines salles de cinéma n'ont pas voulu programmer le film en raison de cette sortie simultanée.
- Les coûts de marketing pour la VOD ont été moindres : 500 dollars pour une présence sur Facebook et de la publicité sur internet.
- Le film était disponible en VOD sur les services de Comcast, de Dish, et via Warner Digital Distribution (Time Warner Cable, Cox, AT&T, Charter, Verizon, iTunes, Amazon, Sony Playstation, X-Box)
- Revenus :

American theatrical/VOD revenues				
Theatrical gross: \$7K opening w/end at Cinema Village NY \$90,589 - producers break even				
VOD revenues:				
Windows	Price point	Term	Transactions	Gross
Cable VOD	\$6.99 during theatrical	2 months	28,600	\$200,000
Cable VOD	\$4.99 after DVD avail	6 months	35,000	\$175,000
DTR	\$3.99 rentals iTunes	Ongoing	10,000	\$ 40,000
DTO	\$15.00 to own	Ongoing	1000	\$ 15,000
SVOD	Netflix + Amazon Prime	2 years	Subs	\$ Low 6 figs
AVOD	Hulu Rev. based on plays tbc (No.1 on release)	Ongoing		\$ 5 figs
Gross EST over 3yr term				\$ 600,000
TV sale				
None as yet, VOD/DVD rights not available has affected interest				

© HalfLife Films, Jackamo TV & The Film Collaborative 2012

¹⁴ <http://www.indiewire.com/article/legends-of-the-fall-how-the-way-and-margin-call-bucked-the-indie-box-office-blues/>

2. IFC



Profil

Créée en 1999, IFC est une société de distribution de films en salles, DVD et en VOD. Elle fait désormais partie d'AMC Networks (connu originellement sous le nom de Cablevision et de Rainbow Media), groupe qui détient également les chaînes du câble AMC, IFC, WE Tv, Sundance Channel, la salle de cinéma new yorkaise IFC Center.

A partir de 2006, IFC Films a expérimenté des sorties simultanées en salles et en VOD sous le label « IFC First Take ». En 2008, IFC Films a décidé de généraliser la pratique à tous ses films.

Depuis IFC décline une série de labels :

- « IFC In Theaters » est un label pour les films qui sortent simultanément en salles et sur les plateformes de VOD du câble, ou en PPV. C'est le nouveau nom du label First Take.
- « IFC Midnight » est le label de films de genre (action, érotique, horreur, etc.) qui propose tous les mois quatre films de ce label en VOD et en salles.
- « IFC Festival Direct, » disponible sur le câble, propose des films exclusivement en VOD qui ne sont pas sortis en salles aux Etats-Unis, et peuvent parfois faire l'objet d'une sortie en salles ultérieure.

La société bénéficie d'une présence dans les chaînes câblées appartenant à son groupe et dans la salle de cinéma IFC Center située à New York. IFC Films bénéficie d'une image de marque de qualité auprès de la communauté cinéphile américaine.

Les sorties simultanées en salles et en VOD sont devenues systématiques.

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

- **type d'activité commerciale**

Distribution de films en salles, DVD et VOD.

- **réseau**

Les films IFC Films sont disponibles via les plateformes à la demande des opérateurs satellite, des câblo-opérateurs, et également sur iTunes, Netflix, Movielink qui est détenu par le chaîne Blockbuster et qui bénéficie d'accord exclusif avec une fenêtre exclusive de 60 jours avant tous les autres services

- **plateformes**

Il n'y a pas de plateforme internet dédiée aux films IFC.

- **catalogue**

Le catalogue est constitué de films indépendants, étrangers, d'auteurs reconnus, ambitieux. Les films sont achetés pour le territoire américain en « tous les droits ».

Voici quelques exemples de films sortis par IFC, simultanément en VOD et dans les salles de cinéma.

Habemus Papam de Nanni Moretti, *Le garçon au vélo* des frères Dardenne, *Polisse* de Maiwenn, *Pina* de Wim Wenders, *The Black Power Mixtape* de Göran Hugo Olsson (un documentaire).

Ce sont des films européens, parfois des films américains de genre (thriller, horreur), mais le catalogue est varié et ne se positionne pas seulement sur un genre de films.

- **territoires couverts**

Les États Unis uniquement

- **modèle économique**

Il s'agit de VOD Rental. C'est un modèle transactionnel.

Les prix varient entre \$5,99 pour de la définition standard à \$6,99 pour de la haute définition.

- **mode de recrutement de la clientèle**

Ce sont les clients naturels des câbloopérateurs, les cinéphiles qui suivent l'actualité des sorties.

Analyse dynamique du modèle

1. Global

Non, par définition, IFC opère seulement sur les États Unis, et pourrait l'être si la société achetait des droits multi territoires.

Scoring : 1/5

2. Multi territoires

Non.

Scoring : 1/5

3. Multi écrans/multi supports

Salles de cinéma, VOD et TV

Scoring : 4/5

4. Disponibilité, accessibilité des contenus

Sur la plateforme VOD des câblo-opérateurs, le site web IFC fait la promotion des sorties.
IFC mentionne systématiquement la sortie simultanée de ses films en salles de cinéma et VOD

Scoring : 4/5

5. Capacité à capter la valeur

IFC achète les films tous droits, fait partie d'un groupe qui détient une salle de cinéma et des chaînes du câble, assurant toujours une exploitation des recettes a minima du film.

Scoring : 3/5

6. Contrôle de la ressource publicité

Pas de ressources publicitaires (indirectement via les chaînes)

7. Performance financière du modèle

Il s'agit d'un modèle transactionnel.

Scoring : 3/5

8. Cadre réglementaire

IFC Films n'est pas assujetti à un cadre réglementaire

Scoring : 3/5

9. Technologie, innovation

IFC Films a développé un modèle innovant qui rompt avec le schéma traditionnel de la distribution. Pour autant, la société n'a pas recours à des outils innovants, elle a une page Facebook et Twitter pour l'actualité de ses films.

Scoring : 3/5

10. Exclusivité des contenus

Les films sont achetés de manière exclusive sur le territoire américain pour un nombre d'années précis.

Scoring : 4/5

11. Effet réseaux / convergence / Bottom up (collaboratif)

Non très peu d'action spécifiques malgré un travail B2C pour faire exister les labels auprès du public.

Scoring : 2/5

Conclusion

Distributeur de films qui a su adapter ses stratégies de sortie afin de minimiser les frais de sortie et de maximiser ses gains, tout en gardant son image de marque auprès de la communauté des réalisateurs et des producteurs. IFC Films a créé plusieurs labels afin de développer une marque forte qui bénéficie aux films distribués.

3. Curzon Artificial Eye



Profil

Curzon Artificial Eye est un groupe de distribution de films intégré et un réseau de salles de cinéma au Royaume-Uni.

Le groupe se décline en 3 entités : Artificial Eye, distributeur de films étrangers et art et essai, Curzon Cinemas, réseau de salles indépendantes au Royaume-Uni (une trentaine d'écrans) et Curzon on demand, HD online home cinema.

10 expériences de *day and date* au Royaume Uni et en Irlande avec des sorties salles, VOD et télévision simultanées.

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

- **type d'activité commerciale**

Distribution de films en salles : non seulement les salles du réseau mais aussi des partenariats avec des salles de cinéma de collectivités locales, des centres et galeries culturels dans des zones où il n'y a pas de salle de cinéma à proprement parler afin de donner l'opportunité à un public d'avoir accès à des films.

VOD par le biais de la plateforme Curzon on demand, et des partenariats aussi avec iTunes et Filmflex.

Pay Per View avec BSkyB

- **réseau**

Salles, PC et TV

- **plateformes**

La plateforme Curzon on demand où sont accessibles les films en VOD, chaîne de télévision (Sky) et disponibles également sur les plateformes iTunes et Filmflex.

- **catalogue**

Les 10 expériences de *day and date* ont présenté 5 films indépendants britanniques et 5 films étrangers, c'est-à-dire non britanniques et plutôt européens (Français, Allemand, etc.) d'auteurs reconnus, ambitieux (Almaric, Ken Loach, Kaurismaki, Fatih Akin, etc.). Les films sont achetés pour le territoire anglais et irlandais pour les droits salles, VOD et Pay per view.

Ce sont tant des films achetés par Artificial Eye que des films d'autres distributeurs.

Ces films n'auraient pas la chance d'être distribués massivement au Royaume-Uni.

- **territoires couverts**

Royaume-Uni et Irlande.

- **modèle économique**

- Prix d'une place de cinéma.
- VOD Rental. C'est un modèle transactionnel.
- Pay per view.

Les prix sont plus élevés pour la VOD et pay per view considérés comme des tarifs *premium* (10 £) et similaire aux tarifs salles.

Ensuite, une fois les films hors écran, ils restent accessibles en ligne et passent à un tarif normal puis enfin à un tarif catalogue 6 à 7 mois plus tard.

Le principe est le partage des revenus avec les plateformes en ligne et Sky.

- **mode de recrutement de la clientèle**

Ce sont les clients naturels des salles de cinémas et des salles culturelles pluridisciplinaires et communautaires, des abonnés Sky et utilisateurs de Curzon on demand, Filmflex, iTunes, mais aussi des cinéphiles qui suivent l'actualité des sorties très bien suivie par la critique presse nationale.

Analyse dynamique du modèle

1. Global

Non, par définition, Curzon Artificial Eye opère seulement au Royaume-Uni et en Irlande. Toutefois, il s'agit d'une offre intégrée commençant par la distribution, à la salle puis en passant par la plateforme VOD et des partenariats avec une chaîne de télévision.

Scoring : 2/5

2. Multi territoires

Non.

Scoring : 1/5

3. Multi écrans/multi supports

Salles de cinéma, VOD et TV.

Application Curzon on demand accessible sur les TV connectées Samsung.

Scoring : 5/5

4. Disponibilité, accessibilité des contenus

Promotion croisée de chaque plateforme : salle, TV et VOD.

Newsletter pour les abonnés Curzon on demand, Sky et clients des salles du réseau.

Relai de la presse quotidienne nationale (cf. The Guardian) qui couvre toutes les sorties de films.

Scoring : 4/5

5. Capacité à capter la valeur

CAE achète les films tous droits pour le Royaume-Uni et l'Irlande, et sort les films dans ses salles de cinéma ainsi que celles partenaires, sur sa plateforme VOD ainsi qu'iTunes et Filmflex et la chaîne de télévision payante Sky qui compte 3 millions d'abonnés.

Scoring : 3/5

6. Contrôle de la ressource publicité

Pas de ressources publicitaires

Scoring : N/a

7. Performance financière du modèle

Il s'agit d'un modèle transactionnel.

Les sorties salle sont toujours relativement bonnes, la sortie sur Sky génère toujours une hausse d'audience de par sa base d'abonnés (3 millions), et la VOD génère des revenus additionnels non traditionnels.

Scoring : 3/5

8. Cadre réglementaire

CAE n'est pas assujéti à un cadre réglementaire car il n'y a pas de réglementations sur les fenêtres d'exploitation au Royaume-Uni. La chronologie des médias imposée par les agents de vente et les détenteurs de droits, et dans une certaine mesure, par les salles de cinéma, est relativement souple.

Les cinémas du réseau Curzon et les partenaires acceptent de jouer le jeu du *day and date* à la différence des grandes chaînes britanniques qui ne veulent pas d'une sortie simultanée VOD.

Scoring : 4/5

9. Technologie, innovation

CAE a développé un modèle innovant qui rompt avec le schéma traditionnel de la distribution. Pour autant, CAE n'a pas recours à des outils particulièrement innovants : elle a une page Facebook et Twitter pour l'actualité de ses films.

Scoring : 3/5

10. Exclusivité des contenus

Les films sont achetés de manière exclusive sur le territoire britannique et irlandais pour un nombre d'années précis.

Scoring : 4/5

11. Effet réseaux / convergence / Bottom up (collaboratif)

Satisfaisant par la plateforme VOD, les cinémas art et essais du réseau et les lieux culturels avec une activité cinématographique et des centres pluridisciplinaires.

Scoring : 2/5

Conclusion

CAE considère le *day and date* ou tout du moins la réduction des fenêtres d'exploitation comme un nouvel outil de promotion des films qui n'est pas en concurrence avec les salles. La sortie salle est limitée, couteuse et imprévisible. Cette expérience permet à de petits films, notamment européens non nationaux, de vivre plus longtemps et d'être repris sur d'autres supports que la salle uniquement. D'après ses premiers résultats, ces sorties simultanées n'ont pas cannibalisées la salle et encore moins leurs revenus, cela a engendré des revenus additionnels pour ces films. Même une petite sortie salle entraînera de facto une critique et/ou un article dans les grands quotidiens nationaux (ex : The Guardian). Enfin, cela permet de maximiser les dépenses marketing. Pour eux, ce type de modèle renforce le secteur de la distribution qui se doit de s'adapter aux demandes des consommateurs.

Toutefois, CAE n'a pas l'intention d'étendre son expérience hors des territoires du Royaume-Uni et d'Irlande pour des raisons simples qui sont les obstacles législatifs existants en matière de chronologie des médias dans les autres pays européens mais surtout aussi des raisons économiques d'acquisition de droits pour d'autres territoires.

D. Autour de la salle

1. La 7^{ème} salle



Profil

La 7ème salle est un projet d'initiative française qui offre la possibilité aux internautes, spectateurs, de voter pour le film qu'ils souhaiteraient voir programmer dans un certain nombre de salles partenaires. Le projet s'appuie fortement sur la notion d'événement spécial, qui permet de rompre avec une pratique de la salle de cinéma sur un mode consommateur.

Ce projet de programmation communautaire a été initié par la société de production De Facto et financé par le Riam (Réseau Recherche et Innovation en Audiovisuel et Multimédia). Il devrait ouvrir mi-2012 après la phase test.

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

– type d'activité commerciale

La 7^{ème} salle est une initiative de distribution, qui met en relation les exploitants avec les internautes grâce à un système de vote du film à programmer. Quatre films sont choisis par un comité de journalistes, producteurs, distributeurs, exploitants ou encore bloggeurs, et sont proposés pour le vote.

– réseau

La 7ème Salle programme des films dans les salles de cinéma, à partir d'un vote préalable sur internet.

Il s'agit du schéma de la distribution classique, dont les modalités de programmation ont été modifiées. C'est un modèle qui renouvelle le ciné-club, en s'appuyant sur la notion de communauté de proximité.

– plateformes

Le site internet permet de recueillir les votes des internautes et l'animation des communautés locales.

– catalogue

Chaque mois, 4 films sont présélectionnés par le comité ; les internautes en choisissent un. Ils peuvent également de leur côté proposer des films à la programmation. Cette liste est ensuite proposée au choix des internautes pour la programmation des séances.

Il s'agit principalement de films retirés trop tôt des salles de cinéma, et qui n'auraient pas eu le temps de suivre un cycle d'exploitation, de films inédits ou introuvables.

– territoires couverts

Pour l'instant, le service fonctionne en France sur 8 salles, dont 6 en province.

Si le projet rencontre du succès à la fin de la phase test mi 2012, le réseau sera étendu sur une centaine de salles en l'espace de 5 ans ; l'initiative pourrait se développer en Europe également : Royaume Uni, Hongrie, Allemagne, Irlande, Belgique, etc. Il n'y a pas de freins juridiques ou techniques à ce développement international.

– modèle économique

Il s'agit du modèle de la distribution classique avec un partage des recettes entre l'exploitant, le distributeur et le producteur, le prix du ticket étant au tarif habituel (entre 7 et 10€ selon la salle de cinéma).

La 7èmeSalle agit comme un intermédiaire, et sera rémunéré par une commission sur les recettes des salles.

Si le film choisi atteint vingt à trente réservations sur internet, la séance aura lieu et sinon, elle sera annulée. La principale faiblesse du projet est la logistique en amont de la répartition du risque avec l'exploitant. Le risque serait élevé pour la 7^{ème} Salle si les coûts de privatisation de la salle de cinéma devaient être payés dans le cas d'une annulation.

Le projet de la 7^{ème} Salle, s'appuie sur les réseaux sociaux et pourrait vendre des prestations de services de Social Media Marketing.

– **mode de recrutement de la clientèle**

Les internautes seront certainement des cinéphiles.

C'est un modèle événementiel qui repose sur du bouche-à-oreille. La logistique des annulations et/ou du remplissage des salles pourra être un frein au modèle.

Le défi est de solliciter l'intérêt de spectateurs réguliers et non occasionnels, afin d'en faire un modèle viable.

Analyse dynamique du modèle

1. Global

Le service, lancé par un producteur français, n'a pas de notoriété préexistante auprès du public français comme international.

Le déploiement international est soumis en principe à la logique de territorialité des droits de distribution. Même si le site et la communauté peuvent théoriquement être globaux, en pratique cela semble plus compliqué à mettre en place en raison des droits et de la logistique.

Scoring : 2/5

2. Multi territoires

Le service a pour ambition de s'étendre à d'autres territoires en Europe. Il pourrait avoir une dimension paneuropéenne si le même film était montré de manière simultanée dans toutes les salles du réseau, en Europe. Sinon, le service restera un ciné-club de quartier. Toutefois, la question est de savoir si ce seront des initiatives locales individuelles ou un réseau paneuropéen de salles qui travailleront sur des propositions communes de films.

Scoring : 2/5

3. Multi écrans/multi supports

Le service est disponible dans les salles de cinéma.

Scoring : 1/5

4. Disponibilité, accessibilité des contenus

Chaque mois, un film sera proposé dans le réseau de salles participant au projet : les internautes / spectateurs seront informés via les outils habituels de programmation des films (les sites web du type Allociné, les articles dans la presse, les salles de cinéma mettant en avant leur programmation, et le site web de La 7èmeSalle).

Scoring : 1/5

5. Capacité à capter la valeur

Le projet fait le lien entre l'exploitant et le spectateur : La7èmeSalle se fait l'intermédiaire auprès du distributeur, en créant un nouveau maillon dans la chaîne, avec le rôle de prescripteur, de ciné-club, pour programmer à nouveau des films en salles.

Scoring : 2/5

6. Contrôle de la ressource publicité

Il n'y a pas de recettes publicitaires prévues dans le modèle.

7. Performance financière du modèle

La performance financière du modèle est faible, elle suit celui de la distribution classique avec la contrainte additionnelle d'une programmation de niche.

C'est par la taille du réseau et des économies d'échelle que le modèle pourrait espérer atteindre un équilibre économique.

Scoring : 1/5

8. Cadre réglementaire

Le service n'est pas assujéti à un cadre réglementaire particulier, puisqu'il se situe après la sortie en salles, dans une reprogrammation identique à celle des sorties de films de catalogue par exemple.

Scoring : 3/5

9. Technologie, innovation

L'innovation vient principalement de la capacité à fédérer des communautés locales grâce au vote en ligne des internautes

La technologie fournie est celle mise en place pour le site web de vote, qui s'appuie également sur des réseaux sociaux, de la gestion de base de données et du community management.

Scoring : 2/5

10. Exclusivité des contenus

Le concept est de diffuser des films disparus trop vite des salles, donc les films ne seront pas exclusifs de fait (à part s'il s'agit d'inédits).

Scoring : 1/5

11. Effet réseaux / convergence / Bottom up (collaboratif)

C'est en effet au cœur du projet qui s'appuie sur une communauté de cinéphiles, d'amateurs qui choisissent le film.

Scoring : 3/5

Conclusion

Le service ne propose pas un modèle économique en rupture dans la mesure où c'est celui d'une cinémathèque, d'un ciné-club, replacé au sein des salles de cinéma, remettant au goût du jour le partage du film comme pratique communautaire et sociale. L'avantage se situe du côté du spectateur qui peut avoir accès à des films qu'il aimerait voir, mais il n'y a pas d'innovation proposée au niveau technologique ou économique.

Le modèle peut se développer de manière paneuropéenne, si les ayant-droits donnent leur autorisation.

2. Prescreen



Profil

Start-up créée en septembre 2011 à l'initiative de Shawn Bercuson, un des créateurs de Groupon, le site web de vente par packages, Prescreen est un site web américain qui diffuse des films en amont de la chaîne de valeur cinématographique habituelle. Chaque jour, une newsletter est envoyée aux abonnés pour leur proposer un film inédit en salles à visionner en VOD.

Ce modèle innovant, se veut à la fois à la fois une première fenêtre d'exploitation, en VOD qui s'appuie sur une communauté active, et un marché test pour augmenter la notoriété des films et réunir des informations sur leur potentiel, en vue d'une possible exploitation ultérieure en salles.

Prescreen est donc une plateforme d'exploitation en VOD auprès d'une communauté active et une base de test pour les professionnels de la distribution.

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

- **type d'activité commerciale**

Plateforme de VOD Rental transactionnelle.

- **réseau**

Le site web est accessible sur PC, via de l'internet ouvert. Prescreen projette d'étendre en 2012 le service aux tablettes et à la TV.

- **plateformes**

Les films sont disponibles en streaming, directement depuis le site web.

- **catalogue**

Le site propose une offre de 60 films qui se renouvelle, à raison d'un nouveau film par jour. Les abonnés sont prévenus par un email quotidien du nouveau film mis en ligne.

Prescreen propose des films d'ayant droits indépendants américains ou des films de niche de majors. Le site vise une typologie spécialisée de films frais pas encore exploités en salles. Les films sont choisis en fonction de leur profil pour les positionner vis à vis de communautés, préalablement identifiées. Prescreen passe également des accords avec des festivals comme Sundance, afin de proposer des films de la sélection.

- **territoires couverts**

Prescreen est disponible aux Etats-Unis. Néanmoins, il est possible de regarder certains films depuis d'autres territoires en fonction des droits alloués acquis par la plateforme.

- **modèle économique**

C'est un modèle payant transactionnel locatif avec un prix progressif : de \$4 le jour de la première à \$8 pour les 59 jours suivants.

Les premiers 5% de clients ayant acheté ET visionné le film sont remboursés et obtiennent un crédit gratuit pour acheter un autre film.

Prescreen prévoit une activité de conseil liée à l'expertise sur les données et le profiling de ses utilisateurs.

- **mode de recrutement de la clientèle**

Les abonnés sont recrutés via la plateforme internet : 65 000 abonnés revendiqués en janvier 2012. Le marketing viral et communautaire est un des piliers de la stratégie de Prescreen : il se veut à la fois qualitatif (recruter des leaders d'opinion) et quantitatif (élargir la communauté).

C'est cette communauté qui est le vecteur unique de la promotion des films : Prescreen doit donc être en mesure de proposer des films de qualité pour jouer à plein son rôle de prescripteur.

Analyse dynamique du modèle

1. global

Prescreen est un nouvel entrant et un vrai *pure player* de la distribution numérique de contenus aux Etats-Unis.

Le modèle repose sur une sélectivité de l'offre, pour une communauté active de consommateurs.

Prescreen envisage un déploiement au niveau international, qui ne pourra se faire que pays par pays pour tenir compte des spécificités de langue et de droit. Cependant, ce déploiement sera facilité si Prescreen propose des films non vendus dans les territoires en question.

Prescreen a vertu à être global géographiquement : le modèle est positionné avant toute chronologie d'exploitation et, de ce fait, est transposable à l'international.

Scoring : 4/5

2. Multi territoires

Actuellement, le service est accessible seulement aux Etats-Unis ; occasionnellement, les ayant-droits autorisent le visionnage d'un film sur plusieurs territoires si le film n'a pas été vendu.

Scoring : 1/5

3. Multi écrans/multi supports

Le service est accessible via le web pour l'instant ; le multi supports est en projet (mobile, tablette, set top, TV connectée).

Scoring : 1/5

4. Disponibilité, accessibilité des contenus

Une newsletter quotidienne est envoyée aux abonnés afin de leur présenter l'offre « nouveauté du jour ». Le modèle repose sur l'éditorialisation et la diffusion de l'information par la communauté (commentaires, recommandations). L'accessibilité des contenus passe donc par l'adhésion à la communauté.

Scoring : 3/5

5. Capacité à capter la valeur

Prescreen est un modèle économique qui doit générer sa propre valeur.

La valeur additionnelle peut résider dans le *marketing knowledge* et la vente de services associés. La société pourrait aussi faire des partenariats pour mettre au point des sorties en fenêtres « déchronologisées » (*day and date*) avec une extension vers la distribution en salles. Il est à supposer que ce mouvement la mettrait d'emblée en concurrence avec les distributeurs traditionnels, afin de remonter la chaîne de valeur.

Scoring : 2/5

6. Contrôle de la ressource publicité

Prescreen ne contrôle aucune ressource publicitaire.

Il peut être envisagé que certains films soient diffusés avec le soutien de sponsors.

7. Performance financière du modèle

Prescreen a été lancé avec 1 million de dollars récoltés auprès d'investisseurs individuels et de fonds d'investissement.

Actuellement, la société est en phase de démarrage avec un modèle économique de type start-up.

Scoring : 1/5

8. Cadre réglementaire

Prescreen n'est pas assujéti à un cadre réglementaire car le service est positionné avant toute chronologie.

Scoring : 4/5

9. Technologie, innovation

Prescreen a réuni une équipe d'ingénieurs et de commerciaux avec une très forte culture de l'internet et du Social Media Marketing. L'objectif de la start-up est de lier une technologie performante (au niveau de l'analyse des données systématiques également) à l'innovation du marché test et relais d'opinion.

Scoring : 4/5

10. Exclusivité des contenus

Il s'agit d'une exclusivité de fait et plus précisément de primeur, car le film n'a jamais été montré commercialement (la projection en festivals correspond à du « non commercial »).

Scoring : 4/5

11. Effet réseaux / convergence / Bottom up (collaboratif)

Tout le modèle est basé sur la convergence et les effets réseaux.

Le modèle est innovant en proposant une fenêtre avancée pour valoriser le film et envisager une sortie en salles ultérieure. Il mixe les modèles d'une plateforme de vidéo à la demande traditionnelle et les sites participatifs (de type Touscoprod ou People4Cinema en France).

Le modèle s'appuie également sur la recommandation et le marketing viral, dont l'élément pivot est la capacité à créer cette communauté via un réseau de leaders d'opinions.

Scoring : 4/5

Conclusion

Prescreen offre un modèle de distribution numérique innovant par la primeur des films proposés. De fait, il est possible de constituer un embryon d'un marché numérique par la juxtaposition de communautés et de faire émerger des nouvelles tendances ou de nouveaux talents.

Ce modèle est principalement orienté vers des films à petit budget (environ 500 000 et 1 million d'euros), qui ne font pas l'objet d'enjeux financiers forts et pour lesquels Prescreen représente une option de distribution réelle.

Le modèle de Prescreen est transposable en Europe pour des films qui n'auraient pas été distribués. Le frein pourra se situer au niveau des exploitants de salles, réticents à montrer un film déjà exposé en VOD. Cependant, ce frein pourra être levé si l'exposition en VOD accroît fortement la valeur du film et lui permet d'accéder à un public plus large.

Profil

Tugg Inc est une société américaine lancée en version beta le 23 février 2012 à Austin, Texas. Les 2 cofondateurs, sont CEO et COO : Nicolas Gonda, producteur sur le film *Tree of Life* et Pablo Gonzalez, son marketing executive.

Les salles des réseaux Alamo Drafthouse Cinema, AMC Theatres, Bow Tie Cinemas, Cinemark Theatres, Goodrich Quality Cinemas, Rave Cinemas and Regal Cinemas ont signé un partenariat avec Tugg pour des initiatives de « Cinéma à la demande ».

La plateforme en ligne Tugg de son côté a pour objectif de rassembler une communauté/public local autour d'un film de son catalogue de studios et de films indépendants qui sera diffusé dans l'une de ces salles.

Les 2 premiers films du catalogue de Tugg sont *Tree of Life* et *Bullhead*. Les utilisateurs choisissent un des deux titres, un jour et un horaire, un lieu et une salle et une fois le nombre minimum de spectateurs - ayant payé d'avance leur place sur le site - rassemblé, la projection est bouclée.

Tugg réserve la salle de cinéma participante, est en charge de la billetterie ainsi que de la livraison du film.

Tugg dévoilera les noms de ses partenaires distributeurs en mars 2012, lors du SXSW Film Festival et célébrera son lancement officiel.

Les projections tests ont eu lieu à Austin, San Francisco, Seattle, Boston, Philadelphia, Houston, Boulder.

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

- **type d'activité commerciale**

Cinéma à la demande.

Tugg est l'intermédiaire entre le public, son catalogue de films et les salles de cinéma partenaires.

- **réseau et plateforme:**

Plateforme Internet pour recruter un public autour de projections/événements dans les salles partenaires.

- **catalogue :**

Tugg dévoilera les noms de ses partenaires distributeurs en mars 2012, lors du SXSW Film Festival. Pour l'instant, Tugg indique avoir un catalogue croissant de plus d'une centaine de films de studios et indépendants.

Tugg emploiera des personnes dans ses locaux à Austin en charge de la recherche de nouveaux distributeurs, studios et réalisateurs à intégrer à son catalogue.

- **territoires couverts**

USA uniquement

- **modèle économique :**

La plateforme fait billetterie, c'est donc un modèle transactionnel. Le tarif est prévu par l'internaute/le groupe organisateur.

Pour l'instant, seuls les utilisateurs de la version bêta ont l'information des tarifs pratiqués pour les projections tests.

- **mode de recrutement de la clientèle :**

La promotion de la plateforme passe par les spectateurs des salles du réseau.

Tugg fait également la promotion auprès des entreprises qui souhaiteraient créer un événement autour d'un film.

Ensuite, la promotion autour du film et donc le recrutement du public autour d'une projection se fait par l'organisateur et la communauté elle-même.

Analyse dynamique du modèle

Tugg n'est pas un modèle global, ni multi-territoire puisqu'il se développe uniquement sur le territoire américain.

L'œuvre choisie à travers la plateforme Tugg est projetée uniquement sur un écran de salle de cinéma. En revanche, Tugg, est une plateforme de rassemblement du public, de choix des titres et de l'organisation de l'évènement en ligne sur Internet uniquement.

Le marketing se fait via les réseaux de salles partenaires à la plateforme. De son côté, la plateforme est intégrée à des réseaux sociaux : Facebook et Twitter.

Pour l'instant, des projections tests ont eu lieu. Elles ont été des succès, le nombre minimum de spectateurs autour d'un film pour que la séance puisse avoir lieu a été rassemblé très rapidement et bien avant la date limite pour l'organisation de l'évènement.

Pas d'information disponible pour le moment en termes de performance financière.

Conclusion

Ce modèle fonctionnera aux Etats-Unis et pourra peut-être s'étendre plus largement dans la mesure où son point fort est d'avoir à son conseil d'administration l'acteur/producteur/réalisateur Ben Affleck, les scénaristes et producteurs Richard Linklater et Terrence Malick. Son réseau de salles participantes à la plateforme est constitué de chaînes de salles très réputées.

A ce stade de développement, on peut encore se demander si ce modèle permettra à des films non distribués dans certaines petites villes ou États d'être exploités en salle. Enfin, il reste à voir dans quelle mesure ce site pourra également permettre un nouveau mode de distribution pour les réalisateurs souhaitant distribuer leurs films eux-mêmes et assister à une appropriation du modèle par les réalisateurs.

5. MYmoviesLIVE !



Profil

Site web italien dédié au cinéma, MYmovies.it est le deuxième site après Youtube.com dans la catégorie Entertainment / Movies-Video (source : Nielsen//NetWiew - Audiweb).

Le site web (créé en 2000) est publié par la société Mo-Net S.r.l. ayant son siège légal à Milan, Italie.

Capital : 35 800 € / Chiffre d'affaires : environ 1,5 M €

Visiteurs uniques par mois: 13.481.300 / Utilisateurs uniques par mois: 7.364.276 / Pages vues par mois : 51.089.614

MYmovies est :

Une base de données consacrée au cinéma et s'appuyant sur les dictionnaires des films les plus réputés en Italie (Dictionnaire Farinotti et Morandini avec 40 000 et 20 000 fiches films respectivement), ainsi que sur des dictionnaires par catégorie (acteurs, réalisateurs, professionnels du cinéma). Il utilise comme source également le dictionnaire des prix, incluant les noms des primés dans les principaux festivals internationaux à partir de 1928, le dictionnaire des bandes-son, et le dictionnaire des livres qui ont servi comme source pour des adaptations cinématographiques. Deux sources sont dédiées à la télévision : le dictionnaire des téléfilms (Garzanti) et un dictionnaire de la télévision. La base de données permet également de parcourir environ 45 000 articles de presse et plus de 150 000 critiques et commentaires des lecteurs.

Un service d'information :

- sur la programmation des salles de cinéma en Italie, mis à jour tous les jours
- sur les recettes hebdomadaires des films en Italie et aux Etats Unis
- sur la programmation de films à la télévision en Italie
- sur les festivals nationaux et internationaux

Un fournisseur de contenu pour la presse nationale et internationale : ANSA, Corriere della Sera, Editoriale Duesse, Edizioni Master, SKY, Nielsen. En collaboration avec les éditions Newton-Compton, MYmovies est en charge de la publication du *Dictionnaires de tous les films* (anciennement *Dictionnaire Farinotti*)

Une communauté d'1 million de personnes

La communauté MYmovies met à disposition de ses membres une carte de réduction pour les salles de cinéma italiennes ; une compétition hebdomadaire permettant de gagner des places de cinéma ; une compétition pour les aspirants critiques de cinéma.

MYmovies est également :

MYmovies KIDS, un site web/archive mondial dédié aux films pour la jeunesse, né de la collaboration entre MYMovies, Giffoni Experience et PortaleRagazzi

MYmovies LIVE!Chat, dialogue en ligne entre les utilisateurs et des personnalités du cinéma

MYmovies LIVE!Theatre, diffusion multicast en streaming de films en avant-première par rapport à la sortie salles en Italie.

Dans le cadre de l'étude sur les nouveaux modèles économiques, l'activité qui sera prise en considération est MYMoviesLIVE ! La plateforme MYMoviesLIVE ! a été créée par MYmovies en février 2010 pour le streaming de films en avant-première. Dans un marché dominé par l'offre VOD (unicast), MYMovies a créé le modèle LIVE ! (multicast) qui offre une vision partagée du film, permettant l'échange en temps réel d'opinions et commentaires. Les utilisateurs accèdent à une salle de cinéma virtuelle, choisissent leur place et regardent le film au même moment. En 2 ans, cette plateforme a permis de montrer 37 films en avant-première, avec 20 000 spectateurs en streaming¹⁵. Aujourd'hui (lancement le 23 janvier), l'offre de MYMoviesLIVE ! se décline en trois formules (cf. plus loin) et prévoit l'ouverture de deux salles virtuelles : la première pour les offres en abonnement, la seconde pour les offres gratuites.

¹⁵ Les accords avec les distributeurs permettaient un nombre maximum de 500 spectateurs par avant-première.

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

- type d'activité commerciale :

Distribution en ligne, selon un modèle multicast : chaque film est disponible en ligne à l'adresse www.mymovies.it/live tous les jours à 21:30 pour une durée de 14 jours

- réseau :

Web

- plateformes :

Streaming en ligne (applications iPhones, iPad en cours de développement)

- catalogue :

Pour la première année, la plateforme propose 26 films inédits (dont 10 documentaires et 16 films de fiction) en Italie et présentés dans les principaux festivals internationaux. Les films les plus anciens ont été produits en 2007. Tous les films en langue étrangère sont proposés en version sous-titrée

- territoires couverts :

Italie

- modèle économique :

Trois formules sont possibles. A) **la formule UNLIMITED** : abonnement de 3,99€ par mois, donnant accès à 2 films par mois (+ des avant-premières gratuites) ainsi qu'à la réduction « 2 tickets au prix d'1 » du lundi au jeudi dans les salles italiennes conventionnées 2per1 Cine.Club®. Une période d'essai de 15 jours est prévue pour tout utilisateur souhaitant s'inscrire ; B) **la formule LIMITED** : abonnement à une période réduite (1, 3, 6 ou 12 mois) à partir de 2,99€ par mois; C) **la formule FREE**, gratuite, donnant accès exclusivement à une sélection réduite d'avant-premières (à un nombre max. de 500 spectateurs par avant-première).

Les accords avec les vendeurs prévoient le paiement d'un minimum garanti suivi par le partage des recettes.

- mode de recrutement de la clientèle :

La plateforme LIVE ! a été promue à travers des bandes annonces dans les salles de cinéma italiennes (trailer du film suivi par « sur MYmovies à partir du 2 février ») et la publicité sur le site web. La campagne de lancement aura une deuxième phase dans les prochains mois. Des outils promotionnels supplémentaires ont été mis en place grâce à un accord avec EPSON (250 spectateurs ont reçu chez eux un projecteur cinéma pour voir les films MYMovies sur grand écran chez eux) et un accord avec les salles de cinéma (carte de réduction).

- technologie, innovation :

La technologie de la plateforme en ligne est un système propriétaire, développé par l'équipe MYmovies.it. La technologie streaming est « multibitrate », permettant l'accès à travers une connexion Internet minimale de 350Kbps. Pour les utilisateurs les mieux équipés, la qualité de streaming atteint une transmission jusqu'à 5000kbps en format HD (1280x720).

Analyse dynamique du modèle

1. Global

L'image de marque de MYmovies constitue une base de départ solide pour le déploiement de l'offre de films. MYmovies est un des sites de référence pour les internautes italiens faisant des recherches dans le domaine du cinéma.

Quand bien même la volonté de s'internationaliser existe, c'est sur le territoire italien que MYmoviesLive ! initie son expérience pour des raisons de territorialités des droits et de coûts.

Scoring: 2/5

2. Multi territoire

L'ambition de MYmovies est d'avoir, à termes, une couverture sur plusieurs territoires. L'Italie constitue un test important, étant donné que le pays souffre d'une offre cinématographique très peu diversifiée. Dans le scénario d'une ouverture internationale, une contrainte ultérieure serait constituée par la territorialité des droits.

Scoring : 2/5

3. Multi écrans/multi support

Streaming en ligne sur PC et Mac. Les applications iPhones, iPad sont en cours de développement.

Scoring : 3/5

4. Disponibilité, accessibilité contenus

La plateforme MYmoviesLIVE ! est promue auprès de son public cible à travers des bandes annonces dans les salles de cinéma italiennes et la publicité sur le site web.

Des outils de communication promotionnels supplémentaires ont été mis en place grâce à des accords de partenariats avec des grandes marques de distribution (places gratuites) et un accord avec les salles de cinéma (carte de réduction).

Scoring : 3/5

5. Capacité à capter la valeur

Dans le courant des deux premières semaines du lancement, environ 1 000 personnes se sont inscrites dont 160 ont finalisé la procédure d'abonnement. Une méfiance envers l'utilisation de la carte de crédit sur Internet a été identifiée comme cause possible de ce décalage. A celle-ci s'associe le nombre réduit de moyens de paiement acceptés (Paypal avant tout) – limite à laquelle les gestionnaires sont en train d'apporter des solutions. Une deuxième phase de promotion est également censée amener à une hausse du nombre d'abonnés. Sur la base des premiers chiffres, les gestionnaires estiment pouvoir atteindre environ 3 500 abonnés pendant la première année.

En moyenne depuis son lancement le 23 janvier 2012, MymoviesLive ! recense 100 nouveaux inscrits par jour pour tout ce qui est « essai gratuit ».

MymoviesLive ! n'occupe pas un nouveau maillon de la chaîne de valeur, mais occupe la place de distributeur de films inédits et non distribués sur le territoire italien.

Scoring: 3/5

6. Contrôle de la ressource publicité

Partenariat avec des annonceurs dans le cadre d'activités promotionnelles (en nature, cf. le cas des projecteurs EPSON ou des bons gratuits).

Scoring: 3/5

7. Performance financière du modèle

Le modèle MYMoviesLIVE ! est né sur la base d'autofinancements : le site investit dans la distribution en ligne à hauteur de 60 000 /70 000 € par an. Cet investissement sert avant tout à acquérir les droits des films (MG). Le gérant de la société considère que des investissements plus importants permettraient de payer des MG plus hauts et d'avoir un choix de films plus ample, incluant des films importants susceptibles d'attirer un plus grand nombre d'abonnés.

Il est encore trop tôt pour savoir. En revanche, Mymovies.it considère que le *break even* sera atteint, avec une base de 3000 – 5000 abonnés.

8. cadre réglementaire

Pour les films inédits/non distribués, aucune contrainte réglementaire en matière de chronologie des médias, ne s'applique.

En ce qui concerne les avant premières, les distributeurs imposent un nombre maximum de spectateurs contractuellement.

C'est uniquement la territorialité des droits qui est un obstacle à l'expansion paneuropéenne de MymoviesLive !

Scoring : 3/5

9. technologie, innovation

L'**originalité de la proposition** de MYmoviesLIVE ! consiste d'un côté, dans la **programmation** (label MYMovies et films inédits) en multicast, et de l'autre dans l'**expérience** proposée, qui est celle d'une vision du film partagée (de façon virtuelle), selon un modèle éloigné des offres VOD les plus courantes. En effet, cela nécessite une grande maîtrise du marketing social media.

Scoring : 4/5

10. Exclusivité des contenus

S'agissant de l'offre « avant première », les films sont en exclusivité.

En revanche, concernant la programmation de films inédits, de fait, cela crée une exclusivité de primeur sur les 15 jours de diffusion en ligne.

Scoring : 5/5

11. Effet réseaux / convergence

MyMoviesLive ! se base sur la communauté d'1 millions de personnes du site Mymovies.it et sur le bassin de 7 millions d'utilisateurs. Pour le moment, Mymovies.it ne sait pas encore combien deviendront une communauté pour la plateforme MymoviesLive !.

Scoring : 3/5

12. Bottom up (collaboratif)

La possibilité d'échanger offerte sur la plateforme permet d'ores et déjà des recommandations qui seront susceptibles de former une communauté forte.

Scoring : 4/5

Conclusion

C'est un modèle original par rapport à l'offre existante en Italie particulièrement et en Europe généralement.

Du point de vue de l'offre, le modèle est souple et propose trois formules, dont une gratuite, pour s'adapter aux besoins de typologies de consommation différentes. Le modèle de distribution en ligne a été testé pendant deux ans, à travers des avant-premières gratuites organisées avec l'accord des distributeurs italiens, qui ont enregistré « complet » à chaque fois. Sur cette base l'offre payante a été inaugurée le 23 janvier 2012.

Pour le moment la principale contrainte est économique : les fonds propres ne permettent pas de payer des MG de 10 000 / 15 000 euros, ce qui empêche l'accès à certains catalogues de films.

L'ambition de MYmovies.it est d'avoir, à termes, une couverture sur plusieurs territoires. L'Italie constitue un test important, étant donné que le pays souffre d'une offre cinématographique très peu diversifiée.

E. De la distribution classique à la distribution en ligne

1. SF Anytime

Profil



SF Anytime est une société du groupe privé suédois Albert Bonnier AB¹⁶, active principalement dans les pays scandinaves et autour de la Baltique.

Le groupe est présent dans tous les secteurs des médias et de l'audiovisuel. C'est le premier exploitant¹⁷ en Suède (via SF Bio, Svenska Bio) et en Norvège (via SF Kino), le premier distributeur en Suède et en Finlande, avec une présence importante en Norvège et au Danemark, un des premiers distributeurs sur le marché scandinave avec SF Film (50 films par an), et le premier producteur de films en Suède avec 20-25 films par an (via SF Svensk Filmindustri).

De plus le groupe possède la télévision payante CMore (chaînes Canal+ en Scandinavie¹⁸) et les télévisions commerciales TV4¹⁹ (Suède) et MTV3 (Finlande). Toutes ces chaînes sont composées de différentes déclinaisons radiodiffusées et sous forme de Web TVs. Enfin Bonnier contrôle le distributeur de TNT à péage finlandais PlusTV.

TV Anytime est intégré dans la division SF Consumer Entertainment²⁰ qui comprend deux entités, d'une part SF Home Nordic où SF Anytime est associé à Discshop et à Homeenter deux négoces en ligne, et d'autre part SF Cinema Nordic, avec la production, la distribution. L'exploitation et la régie publicitaires des salles, SF Media.

A noter que les télévisions (y compris à péage) sont dans la division SF Broadcasting and Evening Papers²¹.

Le groupe Bonnier comprend trois entités différentes qui offrent de l'audiovisuel en ligne:

- SF Anytime, offre de T-VOD
- Canal+ Play, un service de télévision de rattrapage inclus dans l'abonnement
- TV4 Play, qui comprend un service de télévision de rattrapage partiel gratuit, et un service de SVOD pour une partie des films et des produits télévision, auxquels s'ajoutent des programmes supplémentaires.

Le groupe Bonnier n'a donc pas unifié son offre audiovisuelle en ligne, et il n'y pas de liens (pour l'utilisateur) entre les différents groupes. Si TV Anytime renvoie à Discshop (qui a une petite offre VOD) ou à Homeenter, ainsi qu'à la programmation des salles et au préachat des billets, il n'y a pas pour le moment de travail commun avec les chaînes de télévision.

Sur le marché suédois, TV Anytime (3000 titres dont une partie très récents) fait face à une concurrence locale importante. En effet on y trouve Viaplay (groupe MTG/Viasat) avec une offre S-VOD, VODdler avec une offre VOD catalogue gratuite (publicité) et des films plus récents en T-VOD, Film2Home qui fonctionne un peu comme Netflix (DVD+streaming), Cdon (vente de DVD et T-VOD) et Headweb qui a probablement le plus grand choix (6000 titres en T-VOD, mais en général de catalogue).

L'intégration dans le groupe Bonnier a certainement facilité le lancement de TV Anytime en 2008 (à travers l'accès aux programmes et les négociations avec les distributeurs, internes et externes). Le site a été en exploitation positive dès le deuxième exercice plein (Chiffre d'affaire en 2009 : 45,5 millions SEK résultat -10 millions SEK²²; Chiffre d'affaire en 2010 : 81,3 M SEK résultat +2 millions SEK²³), contrairement à ses concurrents - l'exception de ViaPlay. Un effort important de développement a été fait en 2011, pour se préparer à une concurrence plus serrée avec le

¹⁶ Non-côté. Chiffre d'affaire consolidé en 2010: 33 006 millions SEK, c'est-à-dire environ 3.7 millions euros

¹⁷ Chiffre d'affaire en 2010 : 1 400 millions SEK, c'est-à-dire environ 157 millions euros.

¹⁸ Chiffre d'affaire en 2010 : 2 491 millions SEK c'est-à-dire environ 280 millions euros

¹⁹ Chiffre d'affaire en 2010 : 6 176 millions SEK c'est-à-dire environ 695 millions euros

²⁰ Chiffre d'affaire en 2010 : 3 810 millions SEK c'est-à-dire environ 428 millions euros

²¹ Chiffre d'affaire en 2010 : 9 436 millions SEK) c'est-à-dire environ 1 060 millions euros

²² C'est-à-dire environ 5,2 millions euros et donc – 1,1 millions euros

²³ C'est-à-dire environ 9,2 millions euros et donc + 225 000 euros

développement en ligne de Lovefilm (après son rachat par Amazon) et l'entrée possible de Netflix sur le marché scandinave.

Description de l'offre et ses principales caractéristiques

- type d'activité commerciale

Offre T-VOD uniquement, films cinématographiques et télévision. Quatre catégories principales: Sorties Salles récentes, VOD direct, Classiques, et Films pour Enfants. A noter la présentation thématique qui met en valeur une section « films européens ».

Le prix de la location se situe entre 29 et 39 SEK (55 SEK pour la HD²⁴) pour les films, et entre 9 et 19 SEK²⁵ pour les séries TV.

- réseau

Distribution OTT, mais aussi comme service VOD chez les opérateurs DSL et câble.

- plateforme

Disponible sur les PC Windows et Mac, sur les tablettes Samsung et les TV connectées de Samsung, Panasonic et LG. Est également disponible sur les box des opérateurs ADSL et sur le box de l'opérateur payant de la TNT.

- catalogue

3.000 titres (film et télévision) en permanence, présents en général entre 3 et 6 mois. Film récents (3/4 après la salle) et films de catalogue.

- territoires couverts

Disponible, avec des offres légèrement différentes, en Suède, Finlande, Norvège et Danemark.

- modèle économique

Strictement T-VOD (paiement à l'acte). Pas de publicité.

- mode de recrutement de la clientèle

Principalement à travers les opérateurs de réseau. Promotion croisée (très discrète) avec les sites de la même division chez Bonnier.

Analyse dynamique du modèle

1. global

Non

Scoring : 1/5

2. multi-territoires

Scandinavie

Scoring : 4/5

3. multi-écrans/multi-supports

Disponible en SD et en HD sur les services VOD des principaux opérateurs de réseau (câble et IPTV - Telia, Com Hem, Bredbandsbolaget, Comoyo - et aussi le boîtier TNT connecté de Boxer) de Scandinavie et du pourtour de la Baltique, ainsi qu'en mode OTT streaming pour le PC (encodé Silverlight de Microsoft et compatible avec tous principaux les navigateurs Internet), les téléviseurs

²⁴ C'est-à-dire environ 3 et 4 euros et 6 euros pour la HD

²⁵ C'est-à-dire environ 1 et 2 euros

connectés Samsung, LG et Panasonic, les lecteurs Blu Ray de LG et Samsung, les smartphones et les tablettes sous OS Android (à partir de la version 3.0).

Scoring : 5/5

4. disponibilité, accessibilité des contenus

Offre T-VOD uniquement, consommation sur 24 heures du film loué. Environ 3000 œuvres disponibles à chaque moment, essentiellement des films cinéma, mais aussi des programmes de télévision. Les contenus proviennent tant du groupe Bonnier, qu'à travers des contrats avec d'autres distributeurs et producteurs.

Scoring : 4/5

5. capacité à capter la valeur

Intégré à un groupe multimédia, SF Anytime, malgré une certaine autonomie de gestion, dépend en partie des décisions du groupe pour la part qu'il peut capter dans la chaîne de valeur. Dans ce cadre, l'activité peut être considérée plus comme défensive (vis-à-vis d'offres concurrentes, nationales ou internationales) que destinée à transformer la chaîne de valeur en cherchant de s'approprier les marges.

Scoring : 2/5

6. contrôle de la ressource publicité
--

N/A

7. performance financière du modèle
--

Les liens privilégiés avec le 1er distributeur cinéma ont permis au site d'atteindre très vite la rentabilité, sans qu'il soit possible de savoir si elle est intrinsèque ou due à des arbitrages internes.

Scoring : 3/5

8. cadre réglementaire

Il n'y a pas de fenêtres légales en Scandinavie. Cependant les discussions internes sur les fenêtres sont souvent difficiles. Dans quelques cas (documentaires) le site a réussi à avoir des *day and date*.

Scoring : 5/5

9. technologie, innovation

La technologie est essentiellement sous-traitée (y compris le design du site), à l'exception de la gestion des ventes.

SF Anytime innove commercialement en faisant du *day and date* T-VOD et salle, jusqu'à présent pour cinq films documentaires; ceux-ci ont été disponibles en exclusivité SF Anytime pendant 4 semaines puis retirés, pour revenir à la date de mise en vente du DVD.

SF Anytime essaie aussi de créer des événements en créant des contenus supplémentaires (entretiens avec le réalisateur, backstages) au moment du l'arrivée du film sur le site.

Enfin, SF Anytime est en train de développer une présence sur Facebook et Twitter.

Scoring : 2/5

10. Exclusivité des contenus

Accès aux bons contenus en fenêtre DVD

Scoring : 4 /5

11. Effet réseau / Convergence

En construction

Scoring : 2/5

Conclusion

SF Anytime est une brique dans un grand ensemble médias: c'est à la fois une force et une faiblesse. La force est qu'il a été relativement facile de lancer le service, grâce à un accès rapide aux contenus, et qu'il y a dans le groupe un grand savoir-faire dans la gestion d'abonnés et la gestion commerciale directe. Le résultat en a été une rentabilité immédiate. Et un à côté intéressant la liberté de ne pas se focaliser uniquement sur les produits les plus porteurs (d'origine hollywoodienne...) et de laisser une place aux œuvres européennes.

La faiblesse potentielle vient de ce que SF Anytime doit occuper une niche particulière, et qu'il peut donc difficilement introduire une stratégie de rupture, de renversement de la chaîne de valeur. Et en particulier, les rôles à l'intérieur du groupe semblent distribués à l'avance, ce qui peut devenir un boulet dans le cas d'une transformation rapide du marché, par exemple sous les coups de boutoir d'un Netflix.

L'arbitrage interne sur les fenêtres, les prix et les fonctions donne à la fois des certitudes opérationnelles, mais sont donc aussi des freins, en particulier sur la capacité à créer une nouvelle valeur pour les productions, ou à jouer un rôle déterminant dans la chaîne de distribution.

Au niveau du groupe, ces choix semblent représenter avant tout une stratégie défensive. Il lui faudra démontrer une capacité de réaction peu commune pour, en cas de nécessité et partant de ces bases, repenser la stratégie de fragmentation de l'offre en ligne pour la regrouper afin de créer un pôle à fort potentiel de croissance, y compris aux dépens des autres unités du groupe.

Profil

MUBI, auparavant « The Auteurs », est une société privée qui détient 49% de The Auteurs Europe, joint venture avec Celluloïd Dreams. La société est dirigée depuis ses bureaux à Palo Alto, Paris et Londres, ainsi qu'à Buenos Aires et Istanbul.

MUBI est une plateforme de promotion, distribution en ligne par streaming

Négociation avec des gros détenteurs de catalogues, agents de vente internationale, producteurs et réalisateurs : 4000 films

Création d'une communauté: 4 millions d'utilisateurs inscrits.

Principe de multi-territorialité dès que c'est possible

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

– **type d'activité commerciale**

Streaming en SVOD, Free VOD ou VOD à l'acte

– **réseau**

Distribué via Internet

Nécessaire d'avoir au minimum: 2 GB RAM, 2 Ghz processing power et une version à jour de Flash.

– **plateformes**

Site web accessible sur Mac et PC.

Autres réseaux : PSP 3 (18 pays), Boxee Box (sur certains territoires), Sony connected TV (sur certains territoires).

L'application est également intégrée sur Facebook et Twitter.

– **catalogue**

Ce sont des films d'auteurs, indépendants et classiques dédiés aux cinéphiles.

Titres récents et anciens, films de patrimoine.

4000 titres disponibles sur la plateforme.

Version originale sous-titrée en langue locale.

– **territoires couverts**

Les droits mondiaux sont négociés dans la mesure du possible.

Sinon, la version MUBI pour PSP 3 est disponible dans 18 pays : Allemagne, Autriche, Australie, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Irlande, Italie, Luxembourg, Nouvelle Zélande, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

– **modèle économique**

Les revenus sont générés par la S VOD et VOD transactionnelle d'un côté, mais également par la publicité et des campagnes de promotion.

Quel que soit le type d'offre, la répartition est de 50/50 entre l'ayant-droit et le distributeur au pro-rata du nombre de visionnage pour les films concernés.

– **mode de recrutement de la clientèle**

4 millions d'utilisateurs inscrits.

1.3 Millions de visiteurs par mois.

Ce sont des cinéphiles en grande majorité qui viennent du monde entier, et plus particulièrement des pays suivants : USA, Royaume-Uni, Canada, Italie, Allemagne, France, Turquie, Brésil, Australie et Espagne.

Recrutement via les réseaux sociaux forts : Facebook et Twitter.

Le nombre d'utilisateurs a cru de 100% entre 2010 et 2011, et ce grâce à la diversification des équipements sur lesquels MUBI est disponible.

Analyse dynamique du modèle

1. global

Modèle global.

Scoring : 4/5

2. multi territoires

De nombreux titres sont multi-territoires dans la mesure où MUBI négocie directement avec les ayants-droit au niveau local et international.

300 accords d'ayants droits pour gérer tous les titres de la plateforme.

Pour acquérir un film d'Almodovar, par exemple, et ses droits multi-territoriaux, pas moins de 40 accords avec différents ayants droits sont nécessaires.

Scoring : 4/5

3. multi écrans/multi supports

Site web accessible sur Mac et PC.

Autres réseaux : PSP 3 (18 pays), Boxee Box (sur certains territoires), Sony connected TV (sur certains territoires).

L'application est également intégrée sur Facebook et Twitter.

Scoring : 4/5

4. disponibilité, accessibilité des contenus

L'offre est accessible sur les équipements les plus utilisés par les consommateurs : Ordinateur, Set top Box, Télévision connectée.

L'audience est également recrutée via les médias sociaux où la plateforme est intégrée : Facebook, Twitter.

Scoring : 4/5

5. capacité à capter la valeur

MUBI capte de la valeur par

- La vente de ses contenus dont les montants sont identiques d'un territoire à l'autre (film de 0, 0.99 à 2.99 euros, ou abonnement illimité à 7.99 euros par mois sur tous les supports depuis 2012, avant l'abonnement mensuel était à 12.99 euros),
- La publicité : création et exécution de campagnes de publicité pour des marques comme Leica, Rolex ou Stella Artois qui souhaitent être associé à MUBI.
- Des campagnes de promotion de films au sein de la plateforme auprès de son audience pour Paramount Picture et la sortie de *Shutter Island* ou Warner Brothers pour la sortie d'*Inception*.

Scoring : 3/5

6. contrôle de la ressource publicité

n/a

7. performance financière du modèle

La majorité des revenus viennent de la plateforme en ligne sur Internet. Toutefois, 40% des revenus proviennent aujourd'hui de la PSP 3 quand bien même, l'application MUBI n'y est accessible que dans 18 pays.

Croissance des revenus de +40% entre 2010 et 2011.

Les coûts sont élevés pour pouvoir être global et multi-territorial, notamment en termes d'acquisition de contenus et d'encodage.

MUBI est optimiste puisque les revenus croissent d'année en année depuis le début de son existence, malgré le fait que les revenus issus des ventes de contenus sur toutes les plateformes ne soient pas encore suffisants pour recouvrir les coûts fixes et faire des bénéfices. Grâce à l'ajout de plateformes comme la PSP 3 ou les nouveaux partenariats avec des opérateurs télécoms (Telenor et Belgacom), le nombre d'utilisateurs ne cesse de croître.

Le financement de MEDIA a bien sûr été très utile voire primordial concernant l'acquisition de contenus et l'encodage.

Le modèle est en train d'évoluer dans deux sens : D'une part, il y a la pression à la baisse des prix pour le consommateur (concurrence élevée + grande disponibilité des contenus font que les prix pour des services/offres basiques ont une tendance à la baisse). Parallèlement, des fenêtres *premium* comme le *day and date* avec les sorties DVD ou les services comme la HD ou même la 3D, conduisent de nouveau à des prix plus élevés, des prix de référence *premium* car l'offre de contenus est plus grande, de meilleure qualité et correspond aux désirs des consommateurs. MUBI de son côté, souhaite coller aux modèles à succès comme Netflix, Hulu et LoveFilms avec des offres d'abonnement à des prix compétitifs.

Scoring : 2/5

8. cadre réglementaire

Les obstacles principaux sont les fenêtres, les protections vis-à-vis d'autres exploitations et cession des droits.

En outre, les relations sont tendues entre les fenêtres de la télévision traditionnelle et celles de l'Home entertainment et les nouvelles fenêtres S-VOD et T-VOD. La Pay TV se bat pour exclure les services comme Netflix, MUBI et autres d'obtenir des contenus de qualité en fenêtre avancée.

La cession des droits est de plus en plus difficile pour d'autres acheteurs opérateurs dans la mesure où les chaînes de TV continuent à imposer des systèmes complexes de protection vis-à-vis d'autres exploitations des droits. De leur côté, les ayants droit souhaitant innover et offrir des contenus dans de nouvelles fenêtres et développer de nouvelles sources de revenus, doivent revoir minutieusement tous leurs contrats afin de savoir et comprendre quels sont les droits sont détenus pour quelles fenêtres. Ces situations complexes étouffent l'innovation.

Enfin, une certaine insécurité entoure les paiements de royalties. En effet, il semblerait que les sociétés de gestion collective entre autres, compensent les réductions de revenus en provenance des canaux traditionnels de distribution par les ventes des droits de distribution en ligne, ce qui alourdit les budgets des nouveaux modèles économiques encore fragiles.

Au contraire, cela devrait être dans l'intérêt des ayants droits que des sites et modèles économiques comme MUBI existent et prospèrent afin de constituer une véritable alternative et lutter contre la piraterie.

Scoring : 2/5

9. technologie, innovation

La technologie est la base du modèle économique. En revanche, l'innovation vient directement des habitudes d'usages des consommateurs/utilisateurs. La numérisation de la propriété intellectuelle et la communication et distribution instantanée sur une échelle globale signifie que l'on ne peut plus exercer un contrôle total sur la propriété et les moyens de distribution des contenus. Le pouvoir est passé des mains des producteurs et distributeurs à celles de la population connectée qui décide de regarder et partager quand, où et comment elle veut.

Scoring : 3/5

10. Exclusivité des contenus

Contenus non exclusifs

Scoring : 1/5

11. Effet réseaux / convergence
--

Communauté de 4 millions d'utilisateurs en constante augmentation et qui est très active en terme de recommandation.

Scoring : 3/5

12. Bottom up (collaboratif)

C'est la force même de MUBI qui s'est adapté, dès le départ, aux réseaux sociaux et a utilisé la communication et le marketing viral.

La base de MUBI est une expérience sociale virtuelle facile où les utilisateurs peuvent discuter et partager leurs films favoris par le biais de recommandations. Cela crée un réseau massif de recommandations personnelles, partage et viralité pour les contenus MUBI et un cercle vertueux d'engagement, d'activité et de trafic. Les utilisateurs deviennent un réseau de distribution dont MUBI collecte toutes les données pour les utiliser dans le cadre d'une meilleure programmation et pour générer des revenus de manière encore plus efficace.

Scoring : 3/5

Conclusion

MUBI est un modèle innovant mais qui est encore limité en terme de retour sur investissement puisqu'il ne dégage pas encore de bénéfices.

MUBI est un modèle global certes, mais le choix éditorial des films en fait une plateforme de cinéphiles avant tout. Son point faible est son manque d'ouverture au grand public, avec un catalogue peu récent et très pointu.

Son point fort est d'avoir su diversifier ses supports en multipliant les écrans et équipements grâce à des collaborations avec de grands fournisseurs d'accès internet nationaux et surtout avec Sony via la PlayStation 3. En outre, le développement d'une application iPad démontre une plus grande volonté de visibilité auprès du grand public.

F. TV Connectée

SONY

SONY

Profil

Sony est un groupe électronique grand public japonais (TV, informatique, consoles de jeux, softs musique et jeux vidéos) qui détient également des filiales de production et de distribution de programmes TV et Cinéma via sa filiale Sony Pictures. Son chiffre d'affaires total est d'environ 70 milliards de dollars.

Sony est présent dans la distribution de contenus en ligne sous la marque Sony Entertainment Network. Cette plateforme de ventes est disponible via la Playstation 3, au départ dédiée simplement aux jeux, et depuis 2010 ouverte aux contenus TV et cinéma. En son sein est compris le Media Go, un software pour les mobiles Sony (tablettes, smartphones, PSP), qui est donc un media player.

Sony étend donc son activité de vente de contenus accessible sur un grand nombre de supports, mais peine encore à imposer cette activité face à des concurrents comme Apple ou bien Samsung. Des lourdeurs d'organisation semblent pénaliser l'entreprise pour réussir à capitaliser d'un côté une offre attractive de contenus propriétaires (Jeux, TV, Cinéma, Musique), et de l'autre des boutiques liées à des terminaux spécialisés (PlayStations, TV, etc.).

Description de l'offre et de ses principales caractéristiques

Dans le cadre de cette étude, l'activité distribution en ligne de contenus sera plus particulièrement étudiée.

- **type d'activité commerciale**

Service de distribution en ligne de contenus audiovisuels principalement cinéma (TV, sports).

- **réseau**

Le service est disponible via les consoles de jeux Sony (PlayStation, PSP), le PC, le Walkman (le nom de leurs tablettes), la TV connectée et les lecteurs de Blu-Ray.

- **plateformes**

Le service est proposé sous 2 stores différents qui utilisent une interface propriétaire : Sony Entertainment Network (SEN) sous l'ancienne marque Qriocity désormais rebaptisée « Video Unlimited » ; Media Go Video Store (« player-store » de type iTunes à installer) pour le PC et la TV connectée.

- **catalogue**

En ce qui concerne l'offre cinéma, Sony propose une offre exhaustive des catalogues des majors.

Sony est également détenteur de droits : le catalogue de ses filiales de production et de distribution est bien représenté.

Les Stores PSN et MediaGo proposent la distribution de chaînes ou des corners tiers come celui de MUBI. Par rapport à des concurrents locaux ou globaux, l'offre de cinéma de Sony semble se développer plus lentement et ne bénéficie d'aucune dynamique éditoriale et marketing. Le métier de « retailer » digital est nouveau pour Sony qui n'a pas encore développé une marque forte dans ce domaine et ne bénéficie plus d'une image d'image forte et sympathique auprès du grand public.

- **territoires couverts**

Le service est disponible sur le territoire nord américain, au Japon, en Australie, au Royaume-Uni, en France, Allemagne, Espagne, Italie.

Le déploiement international sur d'autres pays est prévu en Europe, Amérique Latine et Asie.

En revanche, Sony ne met pas en place de ressources locales pour gérer l'acquisition, l'éditorialisation et la programmation des contenus.

- **modèle économique**

Deux modèles sont proposés : la VOD Rental et l'EST.

Les versements aux ayants droits sont sur la base d'un partage des recettes pour la location et d'un prix de gros pour l'EST. Les taux pratiqués sont en ligne avec le marché.

- **mode de recrutement de la clientèle**

La base clients est essentiellement constituée des utilisateurs de PlayStation parmi lesquels l'achat de contenus dématérialisés est très développé. Dans le futur, les utilisateurs de TV connectées, constitueront une nouvelle base de clients potentiels.

Analyse dynamique du modèle

1. Global

Sony est en théorie un modèle totalement global, car la société intègre tous les maillons de la chaîne de valeur de la production à la distribution aux clients finaux, en passant par la fabrication des terminaux de visionnage. Son écosystème est en principe proche de celui d'Apple avec la production et contrôle de contenus en plus.

De plus, la marque est universellement reconnue dans le monde entier. La société possède des implantations opérationnelles dans un très grand nombre de pays.

Cependant pour de multiples raisons (créativité technologique, marketing, cloisonnement des activités, organisation très peu transverse), la société n'est pour le moment pas en mesure d'utiliser ses atouts pour redevenir un acteur global de référence.

Scoring : 3/5

2. Multi territoires

Oui, Sony revendique de nombreuses implantations locales, mais qui sont très centralisées par métier (peu d'approches transverses).

De plus, la marque dispose d'une notoriété importante auprès du grand public.

Scoring : 4/5

3. Multi écrans/multi supports

Les contenus sont potentiellement disponibles sur tous les écrans Sony : les consoles de jeux (PS3 et PSP), PC, players Blu-ray, tablettes, smartphones et TV connectée.

Scoring : 5/5

4. Disponibilité, accessibilité des contenus

L'offre est essentiellement repérable et captive sur les PlayStations mais pas encore sur les autres supports (PC, tablettes), et encore peu identifiée sur les Bravia TV connectées.

Scoring : 4/5

5. Capacité à capter la valeur

Sony doit potentiellement bénéficier d'une très grande capacité à capter la valeur par son intégration verticale. Dans les faits, celle-ci reste limitée sans doute en raison d'une lourdeur organisationnelle qui se traduit par une difficulté à faire travailler les différents métiers entre eux.

Scoring : 3/5

6. Contrôle de la ressource publicité

Sony ne tire aucune ressource liée à la publicité.

Via un contrôle « over to the top » de l'interface des TV connectées, la publicité pourrait devenir une nouvelle source de revenus. Aucun plan n'a été dévoilé par Sony dans ce domaine.

Scoring : 2/5

7. Performance financière du modèle

Sony a les caractéristiques d'un conglomérat. Il est en effet très difficile d'identifier les performances propres à la distribution de contenus en ligne qui doivent à ce jour rester marginaux par rapport aux autres métiers.

La société est productrice de films et de programmes TV, mais la distribution de contenus ne semble pas une priorité absolue ni être au centre de sa stratégie.

Via la TV connectée, outre le store Media Go, Sony semble s'orienter vers la distribution de bouquets de chaînes linéaires et non linéaires et de services tiers, comme MUBI, générant des commissions.

En revanche, le modèle de contrôle des offres de programmes tiers n'est apparemment pas envisagé.

Scoring : 3/5

8. Cadre réglementaire

En tant que service qui a vertu à être global et transnational, Sony doit se soumettre aux contraintes réglementaires locales. Cependant, pour la vente de programmes en ligne, Sony bénéficie de l'avantage d'une localisation du siège dans un seul pays, mais applique la TVA des pays des acheteurs. En ce qui concerne le respect des droits d'auteur, Sony provisionne les droits dans l'attente d'un accord paneuropéen avec les sociétés de gestion collective.

Scoring : 3/5

9. Technologie, innovation

Sony a historiquement bénéficié d'une forte image technologique, d'innovation, liée à tous les supports et usages que la société a créés au fil des années (du Walkman à la PlayStation).

Cependant, depuis la fin des années 90, Sony a perdu du terrain dans le domaine de l'innovation technologique : absence sur les marchés clés tels que Baladeurs MP3 numériques (iPod), smartphones (iPhone), et tablettes (iPad).

Sur la TV, la concurrence de Samsung est désormais très forte et l'arrivée d'Apple dans la TV est également un facteur de risque important. Sony va se retrouver avec un sérieux challenger sur le haut de gamme, alors qu'il abandonné à Samsung les autres segments de marché.

Au niveau des consoles de jeux, Sony a perdu beaucoup de terrain au profit de Nintendo et Microsoft (Xbox).

De plus le concept de console de jeux mobile type PSP est maintenant concurrencé par l'usage des tablettes où les jeux sont beaucoup plus accessibles (coûts de création beaucoup moins élevés).

Cette analyse tend à démontrer que c'est sur le terrain de l'innovation technologie que Sony a perdu ses positions les plus fortes avec pour conséquence directe des difficultés à imposer ses offres de contenus.

Scoring : 2/5

10. Exclusivité des contenus

Pas de contenus exclusifs proposés même si Sony pourrait proposer des contenus de ses filiales de production de films et TV en exclusivité.

Scoring : 2/5

11. Effet réseaux / convergence / Bottom up (collaboratif)

Malgré une base d'utilisateurs très importante, Sony n'a pas développé d'usages collaboratifs au sein de ses communautés de clients et la marque ne semble plus avoir l'attractivité nécessaire pour cela.

En outre, le cloisonnement des divisions et des métiers, et l'absence de synergies sont des freins importants.

Scoring : 2/5

Conclusion

La marque Sony reste globale et transnationale, mais semble pénalisée par une grande inertie organisationnelle et un manque d'attractivité (innovation technologique en berne). Cela se traduit, dans le domaine de la distribution de contenus en ligne, par une absence d'approche locale en termes d'éditorial, ce qui place les plateformes de distribution de Sony dans une position défavorable par rapport aux acteurs majeurs du marché.

Annexe : SONY VoD Services /Brands



II. Scoring des études de cas

Les études de cas des modèles économiques présentées précédemment suivent la forme d'une analyse selon une série de 9 à 11 axes qui permettent une évaluation comparative à l'intérieur de chaque groupe étudié.

Pour chaque paramètre évalué, nous y avons ajouté une note de 1 à 5 : 1 = très peu performant sur ce critère, 5 = très performant.

Bien évidemment cette évaluation via un *scoring* n'est pas une mesure de performances des sociétés car les axes d'analyse sont d'une nature hétérogène et non pondérables entre eux.

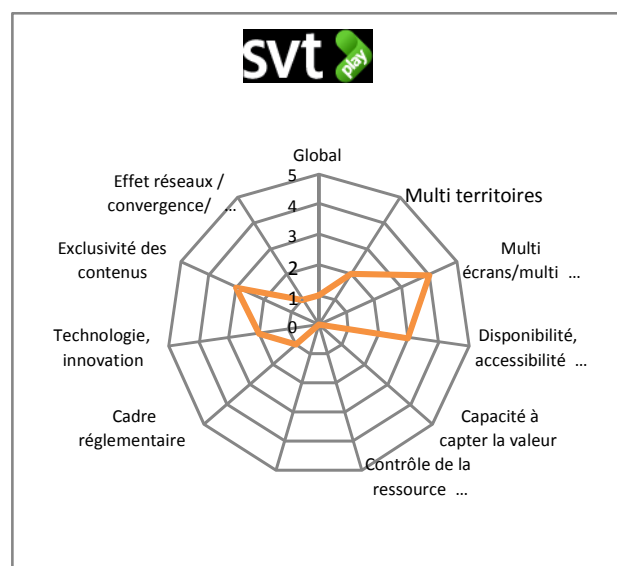
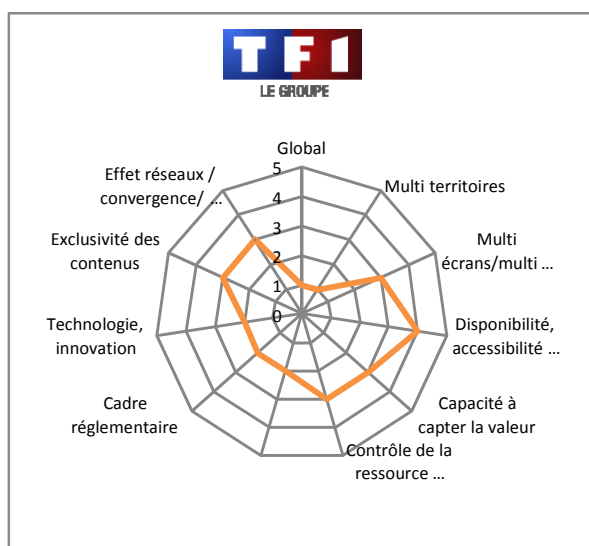
Pour ces raisons, la présentation des résultats se fera sous une forme graphique uniquement sans aucune volonté de classement.

Il s'agit selon nous de « visualiser » les atouts compétitifs de chaque acteur au sein de son groupe pour développer de nouveaux modèles dans l'économie numérique.

Seul le groupe « Production » ne fait pas l'objet de cette approche car il a été difficile de lui appliquer les critères d'évaluation qui se retrouvent dans la plupart des autres groupes. Cette exception est, à ce stade, intéressante à souligner car elle montre que l'activité de production échappe aux critères de convergence des modèles globaux en fort développement. Nous y reviendrons, mais ceci est une indication intéressante pour le futur des industries européennes des contenus.

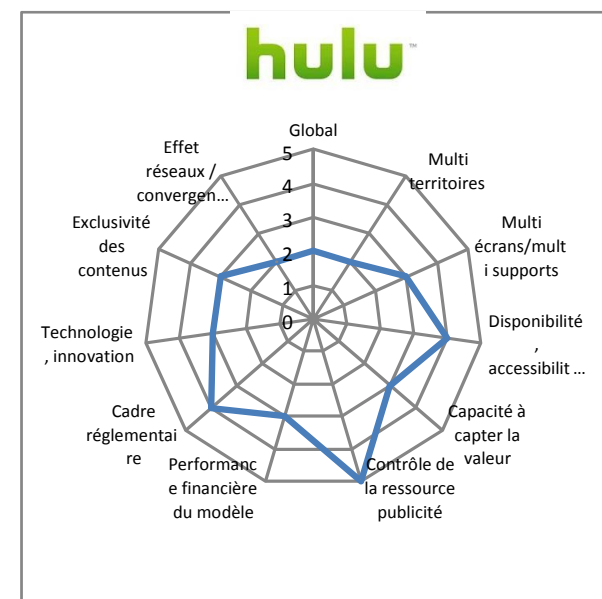
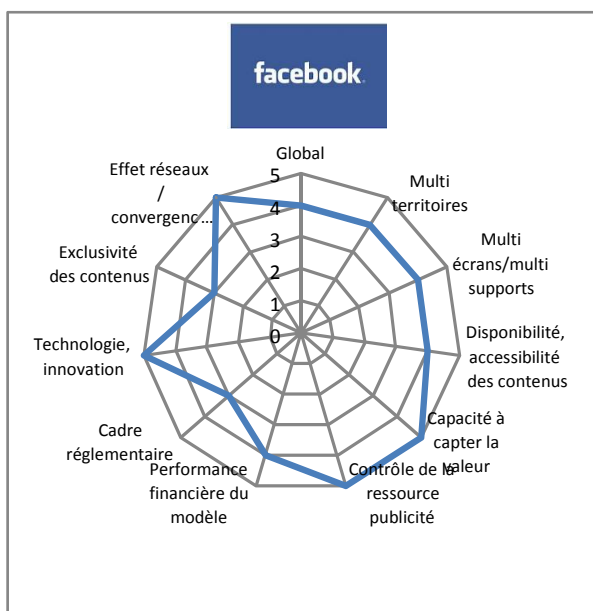
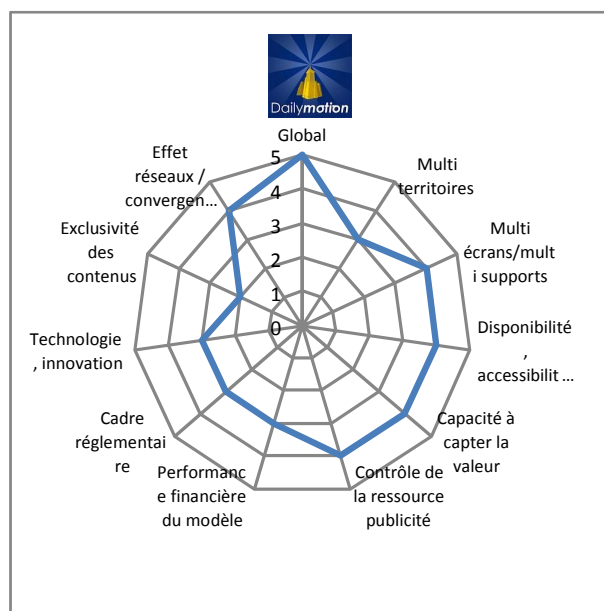
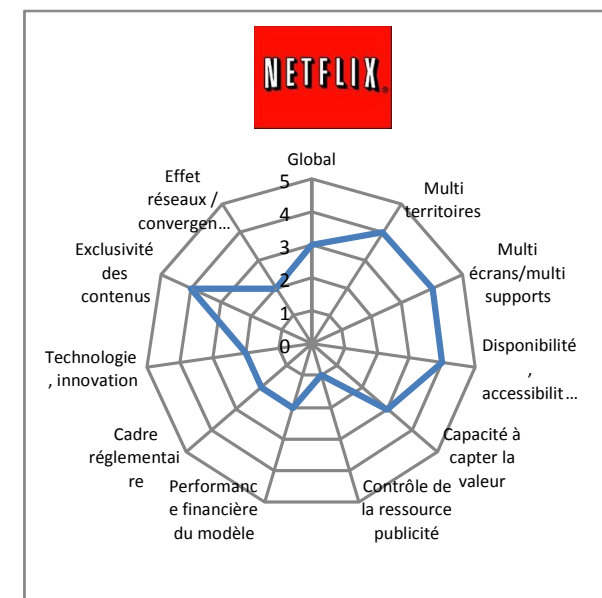
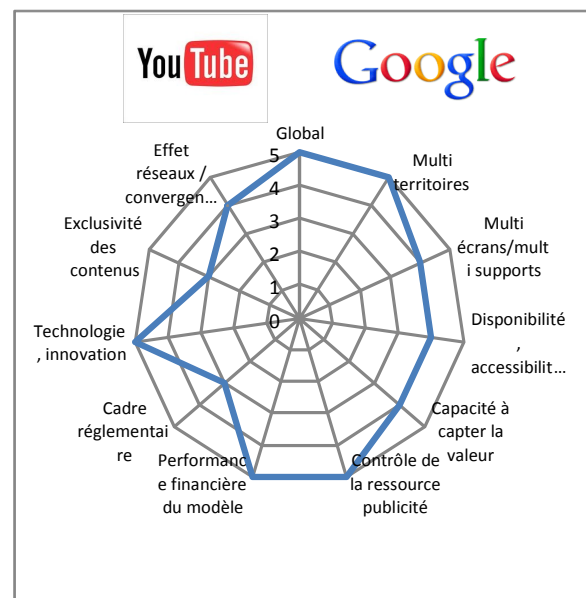
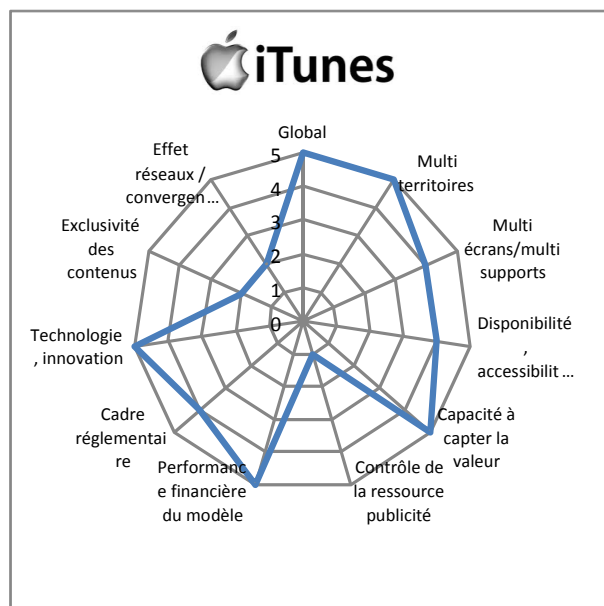
A. Groupes media traditionnels EU/US

			#1	#2
		Critères Groupe	TF1	SVT/SF Play
1	Global	X	1	1
2	Multi territoires	X	1	2
3	Multi écrans/multi supports	X	3	4
4	Disponibilité, accessibilité des contenus	X	4	3
5	Capacité à capter la valeur	X	3	n/a
6	Contrôle de la ressource publicité	X	3	n/a
7	Performance financière du modèle	X	2	n/a
8	Cadre réglementaire	X	2	1
9	Technologie, innovation	X	2	2
10	Exclusivité des contenus	X	3	3
11	Effet réseaux / convergence/ Bottom up (collaboratif)	X	3	1



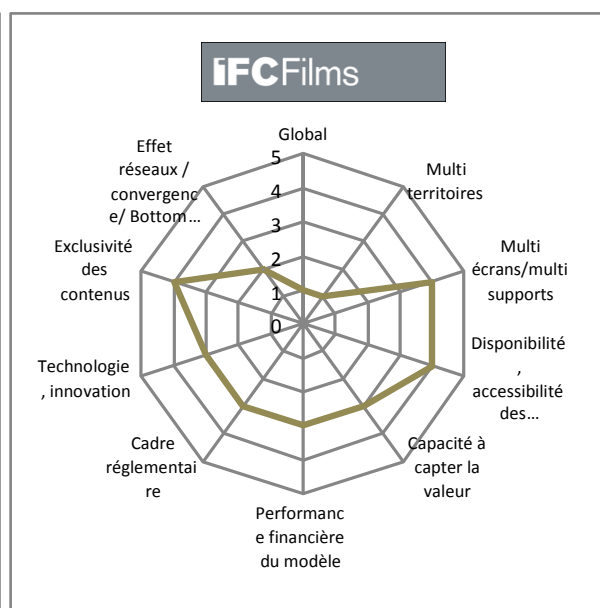
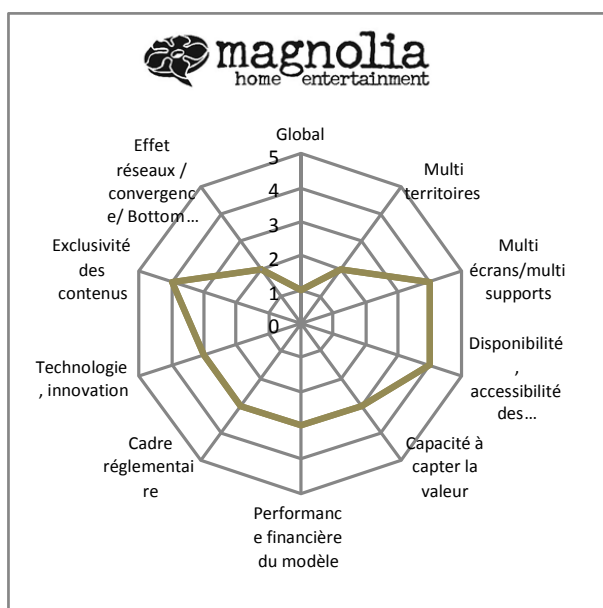
B. Modèles globaux

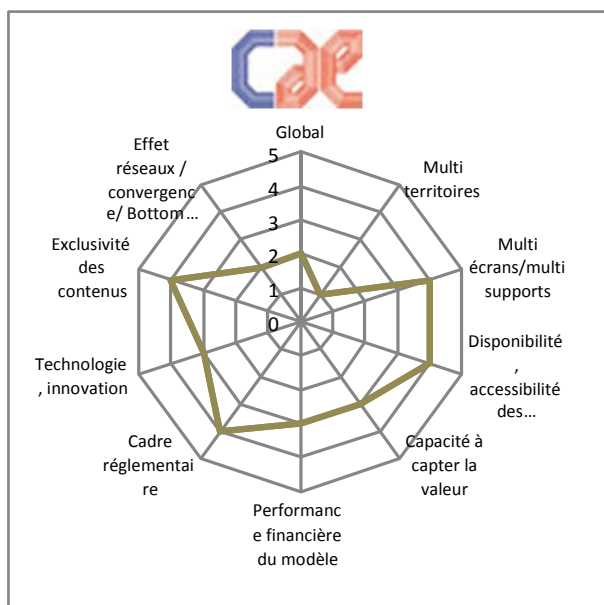
		Critères Groupe	Apple/Itunes	Youtube /Google	Dailymotion	Netflix	Facebook	HULU	Ultraviolet
1	Global	x	5	5	5	3	4	2	5
2	Multi territoires	x	5	5	3	4	4	2	5
3	Multi écrans/multi supports	x	4	4	4	4	4	3	4
4	Disponibilité, accessibilité des contenus	x	4	4	4	4	4	4	4
5	Capacité à capter la valeur	x	5	4	4	3	5	3	4
6	Contrôle de la ressource publicité	x	1	5	4	1	5	5	0
7	Performance financière du modèle	x	5	5	3	2	4	3	0
8	Cadre réglementaire	x	4	3	3	2	3	4	5
9	Technologie, innovation	x	5	5	3	2	5	3	5
10	Exclusivité des contenus	x	2	3	2	4	3	3	0
11	Effet réseaux / convergence/ Bottom up (collaboratif)	x	2	4	4	2	5	2	3



C. Distributeurs qui pratiquent la déchronologisation

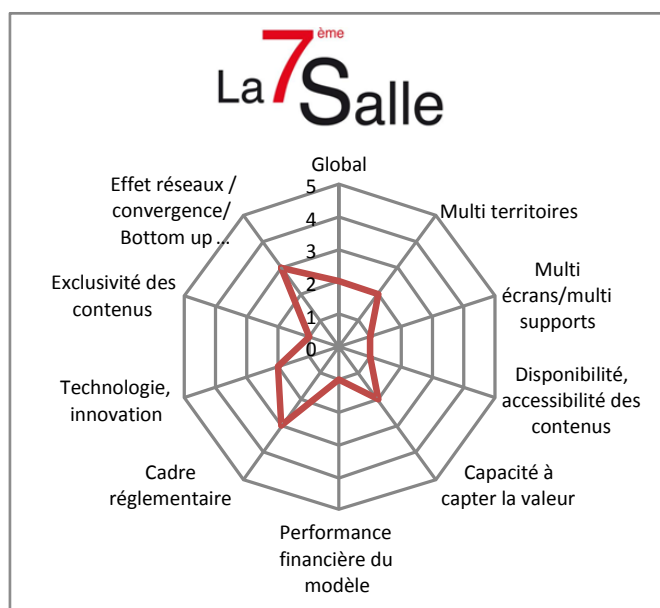
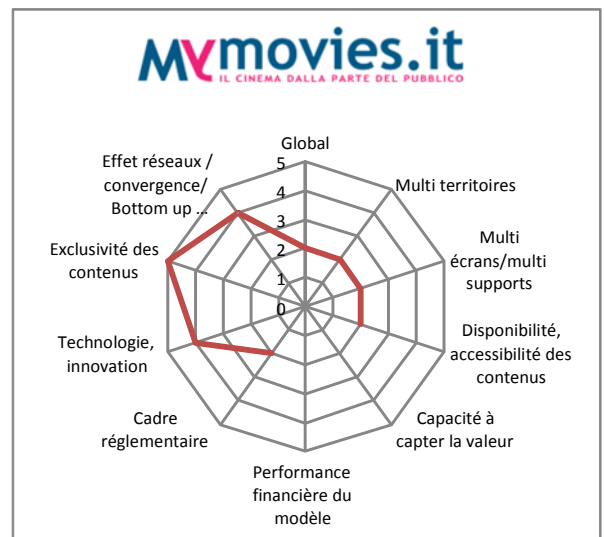
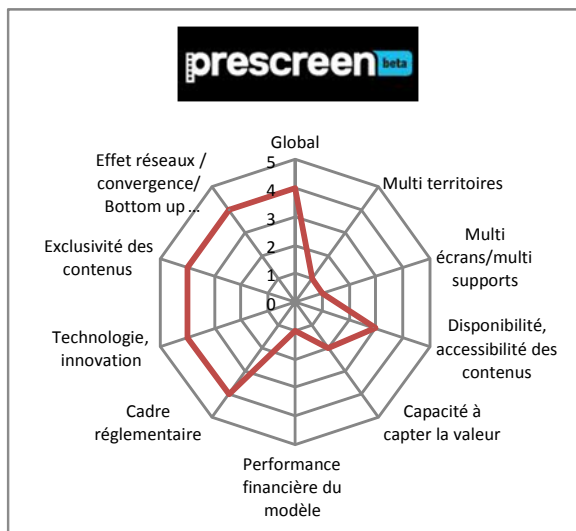
		<i>Criteres Groupe</i>	Magnolia	IFC	Artificial Eye / Curzon
1	Global	X	1	1	2
2	Multi territoires	X	2	1	1
3	Multi écrans/multi supports	X	4	4	4
4	Disponibilité, accessibilité des contenus	X	4	4	4
5	Capacité à capter la valeur	X	3	3	3
7	Performance financière du modèle	X	3	3	3
8	Cadre réglementaire	X	3	3	4
9	Technologie, innovation	X	3	3	3
10	Exclusivité des contenus	X	4	4	4
11	Effet réseaux / convergence/ Bottom up (collaboratif)	X	2	2	2





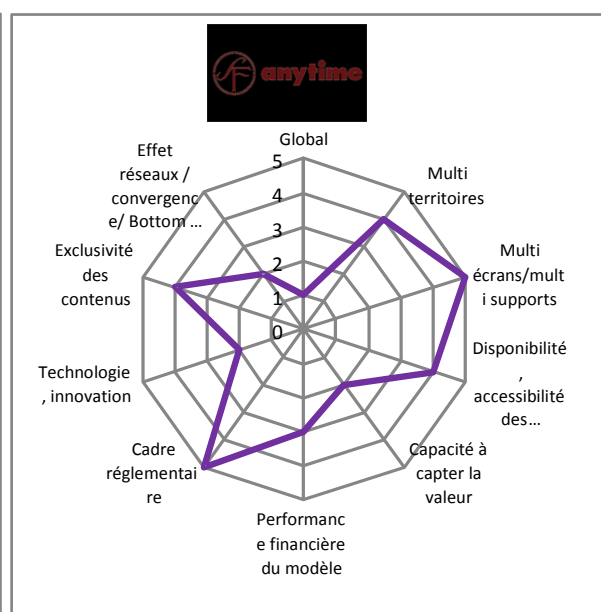
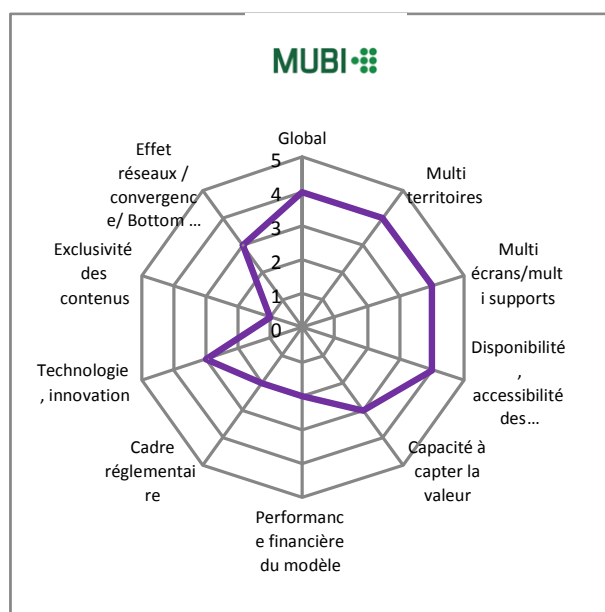
D. Autour de la salle (virtuelle / à la demande)

		Critères Groupe	Prescreen	mymovies.it	7eme salle
1	Global	X	4	2	2
2	Multi territoires	X	1	2	2
3	Multi écrans/multi supports	X	1	2	1
4	Disponibilité, accessibilité des contenus	X	3	2	1
5	Capacité à capter la valeur	X	2		2
7	Performance financière du modèle	X	1		1
8	Cadre réglementaire	X	4	2	3
9	Technologie, innovation	X	4	4	2
10	Exclusivité des contenus	X	4	5	1
11	Effet réseaux / convergence/ Bottom up (collaboratif)	X	4	4	3
	Contrôle de la ressource publicité	X		3	



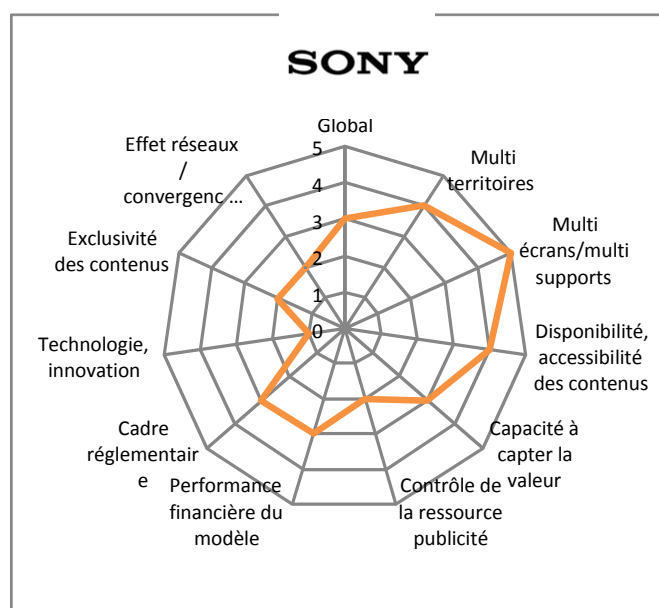
E. Acteurs traditionnels de la distribution en ligne Cinéma UE

			#1	#2
		Criteres Groupe	Celluloïd dreams/MUBI	Bonnier/SF
1	Global	X	4	1
2	Multi territoires	X	4	4
3	Multi écrans/multi supports	X	4	5
4	Disponibilité, accessibilité des contenus	X	4	4
5	Capacité à capter la valeur	X	3	2
6	Performance financière du modèle	X	2	3
7	Cadre réglementaire	X	2	5
8	Technologie, innovation	X	3	2
9	Exclusivité des contenus	X	1	4
10	Effet réseaux / convergence/ Bottom up (collaboratif)	X	3	2
	Contrôle de la ressource publicité		n/a	n/a



F. TV connectée

			#1
		Criteres Groupe	Sony
1	Global	X	3
2	Multi territoires	X	4
3	Multi écrans/multi supports	X	5
4	Disponibilité, accessibilité des contenus	X	4
5	Capacité à capter la valeur	X	3
6	Contrôle de la ressource publicité	X	2
7	Performance financière du modèle	X	3
8	Cadre réglementaire	X	3
9	Technologie, innovation	X	1
10	Exclusivité des contenus	X	2
11	Effet réseaux / convergence/ Bottom up (collaboratif)	X	2
	Moyenne		3,80



Les tableaux SWOT par catégorie

A. Production

	Atouts	Obstacles
(organisationnelle) Origine interne	<p>Forces</p> <p>Expérience de producteurs de contenus</p> <p>Réactivité à la demande</p> <p>Capacité à s'adapter aux nouvelles conditions du marché (production à cout réduit (cf. Artist Public Domain) et à optimiser la variété des financements (Lucky Red).</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Production indépendante basée sur des structures capitalistiques et humaines souvent réduites.</p> <p>Faiblesse des fonds propres limitant la capacité à prendre des risques.</p> <p>Approches parcellaires du marché international</p>
(environnementale) Origine externe	<p>Opportunités</p> <p>Capacité à embrasser toutes les évolutions du marché et à sortir du cadre habituel de la relation soutiens publics/distributeur.</p> <p>Passer d'un modèle économique (pré financement) à celui d'un rapport plus direct au marché en réduisant les coûts de production pour faire correspondre le budget des films avec le marché réel.</p>	<p>Menaces</p> <p>Souvent très liées au marché national et à ses structures (production en langue locale), réglementations protectrices spécifiques (aides publiques, crédit impôt local).</p> <p>Dépendance des aides publiques nationales et européennes.</p>

Synthèse

Tant que le marché de la distribution en ligne n'aura pas clairement démontré les avantages que peuvent en tirer les producteurs de cinéma, la stratégie des producteurs a peu de risque d'évoluer.

Toutefois, le marché de la distribution numérique par ses caractéristiques actuelles (absence de MG, non exclusivité, durée de remontée de recettes plus longue) implique que les producteurs européens développent une approche nouvelle de leur modèles économiques.

B. Groupes de médias traditionnels

	Atouts	Obstacles
(organisationnelle) Origine interne	<p>Forces</p> <p>Un public propre</p> <p>Contrôle la publicité sur son réseau</p> <p>Modèle national (TF1 et SVT)</p> <p>Capacités financières.</p> <p>Capacité à développer des offres en ligne à partir de leurs grilles</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Un public traditionnel de la TV pas nécessairement prêt à migrer vers les offres nouvelles.</p> <p>Offre liée à sa production et à sa programmation.</p> <p>Liée à ses obligations de service public (SVT)</p>
(environnementale) Origine externe	<p>Opportunités</p> <p>Capacité à bénéficier de l'équipement du public pour le numérique.</p> <p>Bassin d'audience</p> <p>Soutien de l'état (SVT)</p>	<p>Menaces</p> <p>Droits pas disponibles</p> <p>Concurrence des opérateurs télécoms sur les droits et sur la relation consommateur</p> <p>La TV connectée et les opérateurs capables de capter le revenu publicitaire sur internet</p> <p>Difficulté à s'internationaliser</p>

Synthèse

Les diffuseurs, qu'ils soient publics ou privés, ont pu développer des offres de distribution en ligne (télévision de rattrapage, Services de VOD et SVOD) en utilisant leur librairie de droits et le bassin de consommateurs que constitue leur audience générale. Le succès de la catch-up tv démontre la justesse du développement numérique de ces entreprises. Mais leur ancrage sur leurs marchés nationaux respectifs les fragilise face aux récents développements de la TV connectée et des plateformes internet de type Hulu. Le contrôle de la recette publicitaire sur internet, comme le développement des offres payantes globales sont les menaces qui pèsent le plus sur les télévisions commerciales et sur les télévisions à péage, laissant paradoxalement plus de chances aux TV publiques dont le modèle économique est moins sensible à ces valeurs sauf si elles se financent par la publicité.

C. Modèles globaux

	Atouts	Obstacles
(organisationnelle) Origine interne	<p>Forces</p> <p>Marques et notoriétés universelles</p> <p>Audience mondiale et massive avec de fortes stratégies de monétisation</p> <p>Modèles et organisations transposables capables de se déployer rapidement (être véritablement transnational et proposer des offres multi-écrans)</p> <p>Position pour changer les règles du jeu (modèles disruptifs)</p> <p>Technologies performantes et économies d'échelle</p> <p>Forte capacité d'innovation (technique, marketing)</p> <p>Ressources financières notamment pour accéder à des contenus <i>premium</i></p> <p>Accès privilégié aux contenus des majors US (accords monde)</p> <p>Capacité à créer des regroupements d'acteurs pour acquérir la taille critique et mutualiser les investissements (Cf. Hulu, Ultraviolet)</p> <p>Imposer au marché mondial des normes techniques</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Difficulté à appréhender les contenus de manière locale (éditorialisation, connaissance des marchés)</p> <p>Pas de culture de l'industrie des contenus</p> <p>Organisations matricielles peu propices à la mise en œuvre de synergies internes</p>
(environnementale) Origine externe	<p>Opportunités</p> <p>Faiblesse ou absence de concurrence d'acteurs européens globaux</p> <p>Cibler les territoires les plus dynamiques et les plus attractifs (économies, concurrences locales, réglementation)</p> <p>Optimisation fiscale intra-communautaire (TVA)</p>	<p>Menaces</p> <p>Frein au développement dans certains pays : respect des règles locales pour accéder aux contenus locaux</p> <p>Nécessité de rester dans le politiquement correct pour ne pas faire l'objet d'un rejet massif du public, de la méfiance des acteurs de l'industrie européenne et de suspicions de la part des pouvoirs publics (positions jugées hégémoniques)</p> <p>Freins juridiques : cadre réglementaires locaux contraignants (chronologie des médias)</p> <p>Rejets catégoriels liés au reversement des droits d'auteur ?</p> <p>Problème de respect de la vie privée surtout en Europe.</p> <p>Concurrence locale avec des acteurs nationaux</p> <p>Concurrence exacerbée avec d'autres acteurs globaux</p>

Synthèse

Les modèles globaux semblent à tous points de vue en position de force dans l'économie de la distribution numérique des contenus, hormis peut-être dans la relation avec les contenus eux-mêmes et leur singularité. L'industrie européenne pourrait se positionner pour en tirer bénéfice si elle arrive à établir des relations équilibrées avec ces acteurs incontournables.

D. Distributeurs qui pratiquent la déchronologisation

	Atouts	Obstacles
(organisationnelle) Origine interne	<p>Forces</p> <p>Modèle adapté aux films indépendants pour toucher des publics segmentés</p> <p>Stratégies marketing et promotionnelles adaptées (rapport coût/retour maximisé)</p> <p>Modèles économiques très souples (tarifs modulables, ex. VOD <i>premium</i>) adapté à la consommation sur internet (volatilité des offres et des audiences)</p> <p>Création de concepts identifiables par le public (de type Ultraviolet)</p> <p>Minimisation des risques : investissement pour une exploitation simultanée sur plusieurs médias</p> <p>Cycle de remontées de recettes rapide</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Modèle en rupture de la chaîne de valeur de la distribution</p> <p>Ne peut concerner des films à forts enjeux financiers (impact limité auprès du public)</p> <p>Capacité financière limitée pour préfinancer les œuvres</p>
(environnementale) Origine externe	<p>Opportunités</p> <p>Offre une solution différente de distribution à un volume de productions « mal exploitées » dans le schéma traditionnel (ex. films UE aux US)</p> <p>Constitue une réponse alternative pour une meilleure circulation paneuropéenne peu ou pas distribuée</p> <p>Le coût d'accès à la distribution numérique est peu élevé (modèle de partage des recettes)</p>	<p>Menaces</p> <p>Réticences des acteurs traditionnels de la chaîne de valeur (producteurs, exploitants) car modèle en rupture</p> <p>Double dépendance du modèle vis-à-vis des exploitants de salles et des plateformes de VOD (NB : les acteurs actuels du Day and Date sont intégrés à des groupes qui contrôlent des salles de cinéma)</p> <p>Freins juridiques et réglementaires importants (chronologie) à un déploiement multi territoires (modèle local)</p> <p>Implémentations opérationnelles sur plusieurs territoires complexes (marchés et acteurs différents)</p>

Synthèse :

Ces modèles sont innovants et en rupture avec la chaîne de valeur traditionnelle. Leur modèle économique est particulièrement adapté à l'ère digitale (rotation rapide des programmes et fragmentation des audiences).

Cependant on ne sait pas encore s'ils resteront cantonnés à des niches de marchés bien précises et surtout comment faire pour les déployer à une échelle multi territoriale.

E. Autour de la salle

	Atouts	Obstacles
(organisationnelle) Origine interne	<p>Forces</p> <p>Concepts originaux qui mêlent l'attachement du public, la primeur du film en salle, à la distribution numérique via la création de communautés de spectateurs</p> <p>Développement approfondi de l'aspect communautaire des contenus cinéma au cœur du projet</p> <p>Soutien de la part des professionnels du cinéma</p> <p>Flexibilité et innovation des offres et modèles économiques proposés</p> <p>Modèles qui peuvent constituer un marché test pour des exploitations ultérieures (Cf. Prescreen, MyMovies)</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Approche ultra segmentante et exigeante d'un point de vue éditorial</p> <p>Logistique compliquée (Cf. 7^{ème} Salle)</p> <p>Moyens limités pour fédérer des audiences (taille critique)</p> <p>Structures indépendantes peu capitalisées</p>
(environnementale) Origine externe	<p>Opportunités</p> <p>Constitution d'une base de connaissance et de spectateurs (type laboratoire) propices avec des partenariats avec des acteurs majeurs du secteur</p> <p>Outils de création et d'animation de communautés transposables sur plusieurs territoires.</p> <p>Capacité à récupérer des droits que le système traditionnel laisse de côté.</p> <p>Fort soutien des communautés de cinéphiles internautes</p>	<p>Menaces</p> <p>Pas de barrières à l'entrée</p> <p>Les modèles peuvent être récupérés facilement par des acteurs majeurs (réseau de salle, FAI, plateforme de VOD).</p> <p>Dépendance vis-à-vis d'exploitant salle (Cf. 7^{ème} Salle)</p> <p>Accès aux droits (coût d'acquisition vs. recettes et rentabilité et limitation territoriales)</p> <p>Modèles économiques qui reposent sur une fidélisation très forte d'une communauté restreinte</p>

Synthèse

Ces modèles tentent de concilier une consommation traditionnelle du cinéma en salles et les pratiques du web 2.0 et des réseaux sociaux. A défaut de proposer des modèles économiques robustes, ils constituent en attendant des champs d'expérimentation et de connaissances sur les évolutions d'usages.

F. De la distribution classique à la distribution en ligne

	Atouts	Obstacles
(organisationnelle) Origine interne	<p>Forces</p> <p>Être à la fois agrégateur de droits, éditeur de site, service VOD et réseau social (Cf. Mubi).</p> <p>Contenu éditorial développé pointu, voire niche (Cf. Mubi).</p> <p>Arbitrages internes sur les fenêtres.</p> <p>Possibilité de coordonner la promotion entre les différentes fenêtres.</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Contenu éditorial pointu voire niche, répliquant la spécialisation d'origine (Cf. Mubi).</p> <p>Manque d'ouverture au grand public.</p> <p>Découpage territorial des droits d'exploitation et donc impossibilité de communiquer partout sur la même chose.</p> <p>Peu enclins à l'innovation à travers la « création destructrice ».</p>
(environnementale) Origine externe	<p>Opportunités</p> <p>Relations établies de longue date avec les fournisseurs de contenus.</p>	<p>Menaces</p> <p>Arrivée d'opérateurs ne respectant pas les règles du jeu (niveau des droits, relations avec les autres acteurs de la chaîne de valeur).</p> <p>Pas d'avantage commercial intrinsèque dans la mesure où les marques ne sont pas, en général, connues du grand public, où ne s'associent pas facilement à l'environnement en ligne.</p>

Synthèse

Les services de distribution en ligne existant actuellement en Europe sont des services dont les cibles sont réduites, à public confidentiel, pour les cinéphile et peu connus du grand public.

Ils ne sont généralement pas assez forts et compétitifs pour contrer les services globaux concurrents sur leurs territoires.

G. TV connectée

	Atouts	Obstacles
(organisationnelle) Origine interne	<p>Forces</p> <p>Marques et notoriétés universellement reconnues avec des implantations locales</p> <p>Contrôle de l'écran de TV qui reste le terminal privilégié pour la consommation de contenus en Home Entertainment</p> <p>Possibilité de contrôler la vente de contenus sur les terminaux tv connectés et percevoir des commissions</p> <p>Possibilité de développer des stores digitaux multiplateformes (TV, PC, tablettes, Smartphones, consoles jeux)</p> <p>Potentiels opérateurs « Over the Top » (OTT) qui « by passent » les éditeurs de chaînes et de services pour capter la ressource publicitaire</p> <p>Puissance financière des fabricants d'EGP (conglomérats)</p> <p>Position de détenteurs de droits (Sony : films, jeux, musique)</p> <p>Forte capacité d'innovation technologique</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Structure parfois lourde et peu propice aux synergies internes (Sony)</p> <p>Faible culture des contenus et de l'édition de programmes (Samsung)</p> <p>Rareté des droits multi territoriaux rendant difficile une offre globale bundlée avec le téléviseur</p>
(environnementale) Origine externe	<p>Opportunités</p> <p>Marché mondial oligopolistique</p> <p>Déploiement du haut et très haut débit pour la diffusion à la demande en HD.</p> <p>Renouvellement accéléré et obligé du parc de téléviseurs par la mise sur le marché de TV connectée et l'abandon de la production de TV « normales »</p>	<p>Menaces</p> <p>Rejets de opérateurs TV et éditeurs de service en ligne.</p> <p>Développement de technologies propriétaires des diffuseurs</p> <p>Concurrence des acteurs globaux de l'internet (Google TV) et EGP (Apple TV)</p> <p>Réglementation et poids des lobbies pour limiter leur périmètre d'intervention</p> <p>Dépendance de leur modèle économique à la vente de matériels (à ne pas mettre en péril vs des positions agressives sur l'OTT)</p> <p>Position de marché fragile sur la TV (concurrence chinoise)</p>

Synthèse :

Le phénomène de la TV connectée est protéiforme : il correspond d'abord aux problématiques technologiques de contrôle du signal arrivant sur le terminal connecté à l'internet dit « ouvert ». Avec une logique *over the top*, il est possible de « court circuiter » éventuellement les opérateurs de TV traditionnels. D'un autre côté, le modèle répond à une logique d'agrégation de marques et services forts au sein d'un bouquet numérique. Bien qu'encore indécis, ce modèle est perçu partout comme la prochaine « *Killer Application* » et intéresse tous les acteurs au-delà des fabricants de terminaux qui en seront des protagonistes plus ou moins actifs et incontournables.

PARTIE II. Évolutions du secteur face aux nouveaux modèles économiques

Dans le cadre de la nouvelle donne numérique, tous les acteurs n'ont pas, loin s'en faut, les mêmes stratégies - ce qui se comprend aisément - ni les mêmes visions du futur plus ou moins proche de la distribution numérique.

Des grandes lignes de fracture se dessinent qui séparent d'abord l'Europe et les Etats-Unis tant les marchés sont différents : constellation d'États membres vs marché unique, des champions avant tout nationaux - au mieux régionaux - vs grands groupes internationaux. Elles séparent ensuite, au sein de l'Europe, les acteurs traditionnels de la chaîne de valeur (producteurs et distributeurs habitués aux réglementations *ad hoc* et aux soutiens politiques) des acteurs nés du monde numérique et des télécommunications (PME²⁶ innovantes ou professionnels de la gestion de l'ARPU²⁷ et du triple et quadruple play).

D'un point de vue méthodologique, la partie I présentée précédemment a abordé ces grandes stratégies qui ont été analysées et synthétisées selon une approche métier (ou groupe d'acteurs) de la chaîne de valeur et qui grâce à l'outil SWOT a permis de caractériser les positionnements stratégiques de chacun. Dans cette partie II, et pour compléter l'analyse des évolutions potentielles du secteur et faciliter une lecture « politique » des changements à venir, l'approche transversale est privilégiée.

I. Les grandes caractéristiques de la chaîne de valeur de la distribution numérique.

Même si de nouveaux acteurs apparaissent tels les agrégateurs de contenus, les métiers et les activités qui caractérisent les segments de la chaîne de valeur des industries cinématographiques et audiovisuelles dans l'univers du numérique, restent bien les mêmes, à savoir : création, production, sortie salles, ventes internationales, exploitation sur des supports physiques (DVD et Blu-ray) et/ou dématérialisés (VOD, SVOD, TV de rattrapage), télévision à péage, télévision en clair, chaînes de complément. La base économique en était claire : exploiter au mieux le consentement à payer des spectateurs, en hiérarchisant l'accès aux programmes.

Cela s'est traduit par une succession d'étapes, sensiblement identiques pour le film et l'œuvre audiovisuelle (à l'exploitation en salles près) qui caractérise la « chronologie des médias » : l'exploitation organisée des œuvres selon les différents supports, basée sur des accords interprofessionnels ou sur la loi, fonde et organise ainsi la création de valeur et sa répartition pour les acteurs. Historiquement, chaque fenêtre d'exploitation (ou segment de la chaîne de valeur) est peu à peu devenue un moyen de protéger les investissements des acteurs présents sur tel ou tel segment. Aujourd'hui, cet échafaudage est sous pression des attentes du public transformées par les technologies et l'arrivée de nouveaux acteurs, tout autant que par la menace du « piratage », jamais plus distante que de quelques clicks.

Les constructions juridiques et institutionnelles, nationales et européennes, qui régulaient les marchés nationaux, les fenêtres de droits, les financements structurés, et les séquences d'exploitation des catalogues n'ont pas évolué aussi vite que les perspectives qu'offraient et offrent encore plus aujourd'hui le haut débit, la mobilité, les nouveaux supports. La télévision connectée, qui s'annonçait déjà depuis cinq ans, est aujourd'hui un nouveau medium potentiel entraîné par le renouvellement (souvent forcé) du parc de téléviseurs, et risque de bouleverser la chaîne de valeur en donnant potentiellement aux fabricants (et aux agrégateurs) un rôle central, non plus uniquement dans la fabrication du terminal, mais désormais dans l'offre de contenus, le contrôle de la publicité, la distribution et la promotion des chaînes. Ce « tsunami » audiovisuel qui ne sera pas retardé par les déboires financiers d'un Panasonic ou les lourdeurs d'un Sony, est loin d'être pleinement appréhendé

²⁶ PME : Petites et moyennes entreprises

²⁷ ARPU : Average revenue per user

par la directive Service de Médias Audiovisuels adoptée en décembre 2007 qui traite du cadre d'activité des services de médias linéaires et non linéaires²⁸

Si initialement ces « nouveaux médias » avaient été considérés comme des compléments à la chaîne de valeur établie, aujourd'hui il est de plus en plus apparent qu'il faut se confronter à une substitution. Ainsi, le marché évolue et ces évolutions se nomment : délinéarisation, déchronologisation, désintermédiation.

A. La délinéarisation de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur traditionnelle, succession de séquences distinctes de la production de contenus à la mise à disposition du public final évolue et se structure désormais différemment (d'un B_2_B_2_C conventionnel à B_2_C_2 C),

Nombre d'acteurs développent de nouveaux modèles économiques et ne suivent plus les modèles classiques de l'intégration verticale avec des positions fortes sur un ou deux éléments connexes de la chaîne de valeur (production, distribution salles, DVD et/ou en ligne), mais adoptent une stratégie inédite que l'on peut qualifier de stratégie « d'intégration globale ». A partir d'une position forte dans la chaîne de valeur, celle-ci vise à préempter l'ensemble des métiers et de la valeur, et si possible sans partage.

Rendue techniquement plus facile par le numérique, cette stratégie vise avant tout à établir une relation différente et directe avec le consommateur final.

Quelques-uns des cas analysés dans la première partie de ce travail permettent d'éclairer ces exemples de stratégies :

- ❖ Les terminaux de type iPad, iPhone, créent de nouveaux usages, puis un écosystème de ventes de contenus iTunes plus ou moins fermé et exclusif.
- ❖ Google et Facebook ont créé en quelques années une audience mondiale qui leur permet de préempter une large part de la publicité et d'espérer aussi celle des ventes en ligne de contenus audiovisuels.
- ❖ Plus européen, Vivendi a tenté et continue encore de développer une approche globale (musique, jeux et contenus audiovisuels), de la production à l'exploitation multi supports (TV, PC, Smartphones, tablettes).

Pour l'instant, à l'exception de quelques cas (Vivendi et désormais Netflix), seule la production de contenus échappe à cette logique d'intégration totale : les acteurs globaux n'ambitionnent pas de

²⁸ Voir par exemple à ce propos «La télévision connectée - Rapport au Ministre de la Culture et de la Communication et au Ministre chargé de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie Numérique », novembre 2011, qui, dans le cadre français, identifie comment la télévision connectée met en difficulté les structures réglementaires existantes.

Voir aussi les présentations faites lors du récent colloque EPRA (European Platform of Regulatory Authorities) - Cullen International du 3 mai 2012 à Bruxelles (www.epra.org). Comme le rapporte le compte-rendu :

« Laura Sboarina de Cullen International a souligné les difficultés rencontrées par les régulateurs et l'industrie, et en particulier en ce qui concerne l'application des règles traditionnelles en matière de publicité, de protection des mineurs et de promotion des œuvres audiovisuelles européenne à la télévision connectée. « *Sur le même écran de télévision, les téléspectateurs pourront avoir accès à des contenus qui sont actuellement réglementés de façon très différente. Le contenu télévisuel est soumis à des règles très strictes, alors que les services de vidéo à la demande font l'objet d'un socle minimum de règles. Les services Internet sont peu réglementés et ceux d'entre eux qui sont extracommunautaires ne sont pas réglementés du tout* » a-t-elle déclaré, ajoutant que « *Cela pourrait créer une concurrence déloyale et être préjudiciable aux téléspectateurs, qui n'ont souvent pas conscience des différences dans les niveaux de protection* ». Cependant, l'hypothèse d'apporter des modifications à la réglementation n'a pas été partagée unanimement. Il faut noter à cet égard que la position de l'OFCOM présentée par Madame Monica Ariño était en désaccord sur l'opportunité de modifier la directive SMA.

« En réaction à ces commentaires, Detlef Eckert de la Commission européenne, qui sera bientôt responsable de la pierre angulaire de la réglementation de l'UE dans le domaine, à savoir la directive Services de Médias Audiovisuels, a déclaré que la télévision connectée est une des priorités de la Commission. La Commission consulte actuellement l'industrie et les autres parties prenantes; un document stratégique abordant la question des éventuels ajustements à apporter au cadre réglementaire en vigueur sera publié fin 2012. Selon lui, le cadre réglementaire devrait encourager le développement de nouveaux services, et une réglementation accrue de l'Internet serait susceptible de porter atteinte à la liberté du net. »

préempter la production de contenus auxquels ils sont par nature peu attachés ou dont ils maîtrisent très mal la mécanique.

La délinéarisation n'est pas nécessairement le fait des acteurs globaux et peut être également aussi le fait d'acteurs locaux ou nationaux. Mymovies.it, par exemple, propose aujourd'hui la mise en ligne en avant-première de films qui n'ont pas trouvé de distribution physique en Italie et/ou de sortie DVD. Pandora, plateforme en ligne coréenne, propose à ses clients la continuité de l'œuvre dans la mobilité (le consommateur peut passer de son salon à sa voiture et à la salle d'attente de son médecin en suivant le même programme sur ces différents supports).

B. La déchronologisation de la chaîne de valeur

Comme le démontrent les exemples de Magnolia, IFC et Curzon, de nouveaux modèles économiques visent à fusionner plusieurs segments de la chaîne de valeur (salles, DVD, VOD). Il s'agit pour ces acteurs de répondre à la rotation de plus en plus rapide des films et de profiter du coût d'accès réduit à la distribution numérique (peu de charges fixes).

L'intégration verticale classique permettait l'internalisation des marges aval et/ou amont. Au contraire, cette intégration permet d'espérer de combiner les marges de différents métiers et de différents acteurs.

Ces modèles posent les bases des principes du passage accéléré d'une économie du B2B (la vente de droits en cascade) avec des financements structurés (préfinancements ou minima garantis sur des segments protégés par l'organisation de la chronologie) à celle de la distribution en B2C recherchant des points d'accès directs aux consommateurs.

Dans ce schéma, les produits (films) ne sont valorisés que par leur distribution effective - si possible sur plusieurs supports en même temps - et par leurs performances intrinsèques. Ces acteurs espèrent donc une addition des ressources en provenance du marché (exemples des communautés numériques) et sont dans une logique de retour sur investissement avant tout et non de maximisation du chiffre d'affaires.

Les risques financiers (pour le moment, les exploitations sont au mieux régionales : petits films, communautés préexistantes) et les gains sont proportionnels à ce genre de stratégie. D'un point de vue économique et de long terme, la rentabilité des actions commerciales qui alimente ce modèle est le facteur primordial (volume des affaires, box office par film moins important). Dans cette optique, les acteurs du marché doivent pouvoir être plus souples, mobiles, et réactifs. Il s'agit de déterminer pour chaque film la meilleure stratégie possible pour maximiser le retour sur investissement. L'enjeu est une évolution permanente, calquée sur celle des goûts et usages du public de plus en plus volatiles (le savoir-faire et l'expertise des structures est un facteur clé de succès). A titre d'exemples, citons l'adossement à des communautés structurées (Mymovies.it) ou le soutien des producteurs et des professionnels (Prescreen).

Sur le long terme, toutefois, se posent des questions centrales : la limitation géographique des marchés pour des sorties multi-supports de films ne risque-t-elle pas de pénaliser durablement la capacité à créer de la valeur et à préserver les marges ? La généralisation ou l'étendue du modèle est-elle possible sans diminution des marges corrélées à l'augmentation mécanique des investissements ? Ces nouveaux modèles économiques risquent d'être globalement destructeurs de valeur pour la filière, ce qui impliquerait dans ce cas une remise en cause fondamentale du modèle économique de certains de ces acteurs traditionnels. On pense plus particulièrement aux agents de ventes internationales et/ou aux distributeurs locaux (salles, DVD, TV) dont le positionnement respectif à terme se confond dans une distribution plus transversale et moins rémunératrice.

C. La désintermédiation

En parallèle de la délinéarisation de la chaîne de valeur, on observe la désintermédiation. En effet, les marques, les contenus n'ont plus besoin d'intermédiaires pour toucher leur public et le public joue le rôle de média pour lui-même (social media marketing).

Ce mouvement se développe aussi bien en B2B où l'on peut se passer désormais de l'intervention des maillons traditionnels, agents de ventes, distributeurs salles et éditeurs, qu'en B2C (distribution directe multi-territoires via la VOD) où l'opérateur est en lien direct avec ses consommateurs (Prescreen, Mymovies.it), anime sa communauté et n'a donc plus besoin de campagnes publicitaires sur les media traditionnels, qui voient ainsi leur influence diminuer.

Des écosystèmes endogènes comme Facebook, Google embarquent leurs propres leviers de promotion et n'ont pas besoin de médias pour faire connaître leurs produits. Ils vendent les contenus auprès de leurs usagers abonnés, fans, visiteurs, bien plus efficacement qu'une publicité ne le permettrait les grands de médias traditionnels. Ces services deviennent des *one-stop-shop* de la consommation numérique qui surfent sur les désirs des consommateurs de voir les films le plus vite possible.

Cependant, certains acteurs (les studios) ne semblent pas tout à fait convaincus par la désintermédiation globale. Ils misent sur les deux tableaux : d'une part, ils passent des accords avec les plateformes globales gérées depuis les Etats-Unis ; d'autre part, ils passent des accords avec des partenaires locaux (tout marketing est local...) pour développer localement leurs marques (ex : Disney, HBO, Paramount, WB...).

Initialement, les désintermédiations rendues possibles par la technologie numérique ont un effet de rupture, laissant sur le bord de la route les intermédiaires traditionnels, malgré leurs efforts. Mais en même temps, en oubliant les fondamentaux du marché, certains acteurs comme Netflix ont surpayé certains droits pour obtenir des droits multi-territoires dont ils ne se sont d'ailleurs pas vraiment servi et en ont ainsi obéré la rentabilité à terme. Cet exemple renvoie clairement à la difficulté d'exercer plusieurs métiers sur une chaîne de valeur complexe qui devient aussi globale. Ce risque n'est pas uniquement financier mais aussi commercial, avec la tentation de penser que le marketing direct, utilisant les techniques de personnalisation unifiantes (« l'amitié » sur un réseau social est la même partout, fondée sur un algorithme commun et global), remplacera le marketing de proximité. Peu de marques peuvent ainsi s'adresser à une mosaïque de cultures et de consommations culturelles. Elles offrent ainsi une possibilité pour certaines formes de retour de l'intermédiation en particulier au niveau local, sur des zones géographiques peut-être différentes et réduites mais homogènes (exemple de la sous région des pays nordiques et des zones linguistiques), plus rentables à traiter que certains territoires nationaux seuls (par exemple aire germanophone ou francophone en Europe). Cela pourrait-il être le rôle des grandes marques de télévision privée (Sky, Al Jazeera) individuellement ou en coopération, plus que des distributeurs classiques ? Ou bien, ce rôle sera-t-il joué par les télévisions connectées, c'est-à-dire finalement par les constructeurs qui proposent à travers leurs marques, avec le moniteur, l'accès aux chaînes linéaires nationales, les services de VOD et SVOD, l'accès internet et nombre de services innovants ?

D. La combinaison des 3 « Dé- »

Les caractéristiques analysées dans les trois sous-parties ci-dessus font apparaître que les acteurs dominants actuels ou futurs sont ceux qui savent combiner les trois «Dé» : délinéarisation, déchronologisation, désintermédiation, en mettant en œuvre ce que l'on qualifiera par la suite de « modèles 3 Dé- ».

Ces modèles « 3 Dé- » n'ont pas forcément les mêmes points d'équilibre entre les différentes composantes. Mais les succès durables sont ceux qui sont clairement le plus en rupture avec les modèles traditionnels sur un ou plusieurs des 3 axes, selon une combinaison adaptée au cœur de métier.

Ces modèles « 3 Dé- » appliqués à la distribution numérique supposent, au regard des cas étudiés, l'atteinte rapide d'une taille critique à laquelle les intervenants européens ne peuvent prétendre aujourd'hui et même souvent en premier lieu dans leur propre pays d'origine. Bien entendu certaines entreprises européennes présentent des caractéristiques, mais à ce jour aucune n'est en passe de réussir à se positionner de manière originale ou équilibrée. Dans aucun des domaines d'activités repérés dans nos groupes d'études de cas, ni dans les domaines essentiels comme les équipements, les logiciels, les services internet et l'offre de contenus, les Européens ne semblent en mesure de créer des percées susceptibles de les remettre dans le cercle vertueux (masse critique, audience, parts de marchés) via la mise en œuvre de ces modèles « 3 Dé- ».

II. L'audience au cœur des nouveaux modèles

Le numérique, telle une lame de fond, a modifié en profondeur le bel ordonnancement du marché du fait de l'émergence du rôle du consommateur et de ses nouvelles pratiques (légal ou non d'ailleurs). Le haut débit, la numérisation - qui rendent progressivement obsolètes le support physique - la multiplicité des écrans à disposition, qu'ils soient fixes ou de plus en plus mobiles, ont entraîné des pratiques nouvelles, des exigences plus fortes de la part de consommateurs qui n'ont pas attendu le marketing du « tout et tout de suite » pour le mettre en œuvre.

Pour éviter les graves déboires de l'industrie musicale qui a trop longtemps ignoré les signaux du marché, les acteurs les plus avisés de l'audiovisuel ont bien compris que le consommateur était au centre de la création de valeur et qu'il convenait d'intégrer cette nouvelle donne dans les stratégies. Le principal enjeu est donc le contrôle de la relation à ses consommateurs. Dans le cadre de l'expansion de l'offre audiovisuelle liée à sa numérisation, l'extension des possibilités de choix des téléspectateurs s'est accompagnée d'une mutation profonde des comportements dont la multiplicité enlève leurs certitudes et leurs repères, non seulement aux programmeurs TV, mais aussi aux producteurs, à toutes les plateformes de distribution, et aux annonceurs publicitaires qui assurent une partie importante du financement du secteur. En raison d'un foisonnement de chaînes TV et de nouveaux modes de réception (TV connectées, catch-up, tablettes), les comportements se sont fortement fragmentés et deviennent de plus en plus difficiles à mesurer et à appréhender, et donc à monétiser. Dans ce nouvel environnement numérique, le marché de l'audiovisuel, siège par excellence de différenciation entre ces acteurs pour attirer spectateurs, téléspectateurs et investissements publicitaires, connaît donc un frein à la croissance de ses revenus faute de données pertinentes à partir desquelles réaliser de manière rationnelle et « sûre » les investissements.

La monétisation de l'audience

L'enjeu de la monétisation de l'audience est donc crucial pour tous les opérateurs car il s'agit de passer d'un bassin d'audience souvent très mal connu et évalué en un bassin de valeur et de marché par le biais de la distribution. Des acteurs comme La 7^{ème} Salle, Facebook, Prescreen, Google, Dailymotion, Hulu, MyTF1 par exemple sont directement concernés par cette problématique dans le sens où ils sont en lien direct avec leurs consommateurs. Plusieurs situations de marché différentes mettent l'audience au centre du modèle :

Audience préexistante : il convient alors de voir comment faire migrer les consommateurs vers les nouveaux services, les nouvelles offres (Dailymotion, MyTF1, MyMovies.it) ;

Audiences captives : certains modèles reposent sur des audiences captives déjà importantes mais parfois lointaines de l'audiovisuel (Facebook, Netflix, Hulu, Google) et l'enjeu pour ces acteurs n'est pas de faire croître cette audience, mais bien de la monétiser. Pour Facebook, il s'agit de comprendre combien de millions de fans peuvent devenir de potentiels acheteurs de VOD. Ce sont de modèles de domination : par exemple pour certaines cibles de jeunes, Facebook n'incarne-t-il pas l'Internet à lui seul ?

Modèle sans audience assurée : des acteurs cherchent à constituer cette audience tout en recherchant une cohérence économique (faibles coûts, risques réduits, marché ciblé). Mais dans un univers de concurrence forte et de non exclusivité, il est difficile de la créer *ex nihilo* même si « l'audience est un media » qui se nourrit de lui-même surtout dans ses dimensions communautaires. Des acteurs optent pour une forte dose d'innovation (La 7^{ème} Salle), pour des offres différenciantes et la création d'une marque (Prescreen) et/ou par une approche communautaire très développée (MyMovies.it), qui s'appuie sur sa base d'abonnés au site d'information sur les sorties salles (comme un Allociné italien qui a d'ailleurs su résister aux tentatives d'achat de la société franco-américaine).

La question pour ces acteurs est bien de créer une audience si possible importante et bien entendue homogène. Des acteurs comme MUBI (cinéma d'auteur indépendant) ou Medici.tv (musique classique) développent des concepts de « niches mondiales », sur lesquelles reposent l'existence de communautés de publics réduites et éparpillées dans le monde mais très homogènes et réactives via Internet. En revanche, en Europe, la diversité des territoires (et donc la diversité culturelle) est un problème en soi car les audiences sont naturellement fragmentées et il est impossible de retrouver l'homogénéité du marché américain, sauf pour, justement, les produits d'origine américaine...

III. L'émergence de grandes plateformes technologiques

Dans l'analyse des modèles économiques de demain, la question de la technologie est centrale. La technologie est une barrière invisible mais bien réelle qui creuse déjà un immense fossé entre les Etats-Unis et le reste du monde (l'Asie dans une moindre mesure ?).

La recherche et les investissements dans les technologies numériques ont non seulement permis des avancées purement techniques (exemples : microprocesseurs, stockage, diffusion et réseau), mais aussi et surtout ont favorisé l'émergence de grands écosystèmes. La diffusion en ligne des contenus se positionne comme une activité intégrée autour d'un usage du web (Facebook, Google) ou d'un

terminal spécifique (Apple, TV connectées). Les groupes de télévision traditionnelle, parmi lesquels se trouvent les plus grands groupes de media européens tentent de garder cette activité en leur sein comme avec le système HbbTV. Initiative paneuropéenne, HbbTV offre un complément aux systèmes propriétaires en proposant une plateforme ouverte aux télévisions en clair afin de leur permettre d'offrir des services en ligne à forte valeur ajoutée pour le consommateur. Promu par un consortium de télévisions publiques et commerciales et d'industries, HbbTV est un standard qui vise la taille critique de marché. Il vise aussi à permettre aux groupes de télévision de conserver la maîtrise des régies publicitaires dans l'univers de la télévision connectée où les flux publicitaires peuvent être directement accaparés par le gatekeeper (Google TV) ou par le constructeur lui-même (Sony, Samsung).

La question de la taille critique est centrale pour être en mesure de construire de telles architectures (exemple : Ultraviolet). Aujourd'hui, le levier de création de valeur le plus puissant est le développement et la gestion des effets réseau. La technologie est avec le marketing, un des principaux leviers de mise en œuvre du contrôle de la création de valeur.

Les Européens ont bien pris le tournant des TIC grâce aux opérateurs de télécommunication (y compris bien entendu ceux de la téléphonie mobile) et aux fournisseurs d'accès, car ces modèles économiques impliquent une maîtrise des technologies même sur un périmètre régional limité, protégé, voire régulé et un marketing efficace répondant ou anticipant les nouveaux besoins des consommateurs. Il suffisait alors de posséder un réseau voire d'acquiescer des licences d'exploitation. Désormais, avec internet ou les télévisions connectées, les entreprises européennes se retrouvent face à une concurrence globale où la seule puissance financière ne compte pas. La marque, les interfaces et les produits, dont en particulier la grande fiction fidélisante (Netflix), et donc la capacité à générer de la publicité, l'abonnement ou l'achat récurrent, sont essentiels. Ce sont des atouts que ne doivent pas sous-estimer les Européens. Mais qui peut penser qu'Orange ou Vodafone puisse développer un moteur de recherche voire un service email aussi attractif et efficace aujourd'hui que ceux de Google ou Microsoft?

Avec la taille critique, viennent les économies d'échelle qui jouent un rôle important (non seulement pour la bande passante, mais aussi pour la maintenance logicielle) et qui renforcent ainsi la solidité du modèle économique. Cette taille critique est aussi importante dans la relation avec les ayants-droits, car, en permettant des réductions de coûts de transaction B2B, elle permet de compenser en partie la faiblesse de la rémunération des ayants-droits en SVOD et TVOD (par rapport à la vente unitaire), par un effet de masse.

IV. Le renforcement des producteurs de contenus *premium*

Les acteurs globaux de la distribution en ligne développent un métier de *retailers* avec une affinité réduite pour les programmes et le monde de la création (et peu de velléité de s'y aventurer en tant qu'acteur). Ceci laisserait donc un espace pour que la création et la production puissent se développer en Europe et s'appuyer sur des circuits et modèles de distribution numérique. La capacité à fournir des contenus forts, diversifiés et en quantité demeure un atout essentiel pour la distribution en ligne en favorisant le modèle économique SVOD privilégié par les consommateurs de tous les pays. Les TV connectées l'ont bien compris en cherchant à offrir des contenus comme les films, les produits spécifiques (animation, documentaire) et se transforment en acheteurs de droits dans la chaîne de valeur. Dans un nouvel univers de concurrence, les droits des œuvres, même les plus récentes, ne sont plus acquis sur la base de l'exclusivité qui reste cependant liée à la participation au risque de production. Les mêmes catalogues peuvent se retrouver sur plusieurs plateformes au même moment (même s'il y a là des évolutions en cours), une partie non négligeable de l'offre doit être constituée de produits *premium*, films et de plus en plus de fictions, qui constituent par ailleurs la plus grosse partie de la consommation sur Netflix.

Ces nouveaux espaces de consommation sont donc une chance pour la création audiovisuelle et cinématographique dans la mesure où elle sera capable de fournir les contenus attendus. Dans ce champ, le rôle de la fiction *premium* (du type *Borgia*) favorise le renforcement de la marque dans un univers d'acteurs linéaires ou délinéarisés. Netflix a d'ailleurs acheté cette fiction auprès du vendeur international Beta en 2011 (10 millions de dollars pour les droits USA en streaming). Aussi, Netflix, sur le modèle de HBO, vient d'annoncer des investissements directs dans la production de fiction. La deuxième saison de *Lilyhammer* avec Steve van Zandt (ex-*Sopranos*) est annoncée fin 2013 en exclusivité. La première saison coproduite par la NRK, la télévision publique norvégienne, est déjà en vente sur le marché international. Mais d'autres projets sont déjà en cours comme le remake de *House of Cards* (avec l'acteur Kevin Spacey), série des années 90 de la BBC qui eut un très gros

succès chez les abonnés de Netflix. Enfin, la quatrième saison d'*Arrested* devrait être produite en exclusivité pour le groupe.

Ce développement de la fiction *premium* basée sur un casting international et une forte *production value* (budgets par épisode entre 2 et 2,5 millions d'euros) est un véritable appel d'air pour la production quand les investissements des grandes chaînes nationales privées et publiques ont tendance à stagner (voire à diminuer). La saison 2 des *Borgia* annoncée au MIPTV 2012 prévoit un budget de 26 millions d'euros (12 épisodes) quand TF1 annonce un projet de 16 millions d'euros avec Jean Reno. Tous ces projets ont en commun des producteurs associés aux grands groupes (Lagardère, Beta, ITV, TF1, HBO).

A un autre bout de l'échelle, la distribution numérique favorise déjà une évolution d'une économie du préfinancement vers celle de la distribution (distribution numérique signifie la plupart du temps l'absence ou la faiblesse des MG et la non-exclusivité). Il pourra donc être nécessaire pour les producteurs de financer et porter les coûts de production pendant une période plus longue et jusqu'à ce que les premières recettes d'exploitation soient générées. Dans tous les cas, les grands producteurs au sens large peuvent voir leur position renforcée car ils sont souvent les seuls à avoir la crédibilité nécessaire et la capacité à assurer le financement et la livraison de ces projets. En plus de l'aspect financier, ils sont en bonne position pour développer des marques et de programmes *premium* attractifs pour les plateformes de distribution numérique.

Au départ de notre analyse, il semblait que la distribution numérique favoriserait les contenus les plus fragiles ou de niche en leur permettant un accès au marché plus facile grâce à des coûts de distribution et de marketing réduits. Mais les détenteurs de droits indépendants (producteurs, distributeurs locaux, agents de vente internationaux) ont par définition un accès limité aux réseaux de distribution globaux. Certains doivent passer par les agrégateurs mis en place par les plateformes globales qui peuvent représenter un filtre préjudiciable à l'exploitation des leurs programmes. A moins que ces agrégateurs puissent, grâce à un poids suffisant et à une valeur ajoutée en termes de marketing et de promotion, jouer un rôle actif et booster l'exposition des programmes qui leur sont confiés.

Cette fragilité des acteurs indépendants vis-à-vis de la distribution numérique ne peut pas, en l'état actuel, être compensée par un accès privilégié et affinitaire aux rares plateformes locales et/ou paneuropéennes qui peinent encore à trouver leur audience et/ou leur modèle économique. Pour réussir, les producteurs devront donc progressivement s'adapter à cette nouvelle donne : réduire leurs coûts de fabrication et/ou la durée de leur cycle de production et/ou augmenter leurs capitaux propres et/ou bénéficier d'aides et de soutien public (exemple du compte de soutien en France).

Toutefois, le besoin d'exclusivité est une réalité persistante et des différences existeront grâce à ce besoin, mais sans doute les préfinancements bénéficieront-ils aux grandes séries TV que l'Europe semble désormais capable de vouloir produire et au cinéma grand public pour lequel Hollywood a encore un avantage compétitif net.

V. Vers un nouveau financement des films et des fictions

A. La chronologie des médias : un frein aux nouvelles formes de financement ?

Dans le schéma traditionnel décrit dans le chapitre sur les grandes caractéristiques de la chaîne de valeur, la présentation de la chronologie des médias fait apparaître ses liens avec la structure organisée des financements. Elle repose sur le principe de la maximisation des revenus d'exploitation de contenus audiovisuels et les investissements des exploitants et diffuseurs qui se garantissent une fenêtre de diffusion exclusive, sur laquelle ils n'ont pas de concurrence d'un autre support ou media.

Ces principes permettent le préfinancement des œuvres (obligations d'investissements des diffuseurs par exemple, ou Minima Garantis des distributeurs salles) et garantissent un volume de production et une certaine forme de diversité. Contrairement aux studios qui financent la production et la distribuent ensuite sur le marché national et international, la chronologie des médias permet donc de favoriser le financement des films et des œuvres audiovisuelles en amont. En Europe, la chronologie a suivi plusieurs voies, d'une première structuration par l'ancienne directive Télévision Sans Frontière qui l'a renvoyée ensuite aux acteurs des différents pays. Elle passe donc par la mise en œuvre régionale de systèmes d'origines diverses (usages et accords entre les parties prenantes, réglementation).

La diffusion numérique a introduit des éléments qui remettent en cause ce système structuré. Le développement des médias et la multiplication des chaînes du câble, du satellite ou de l'IPTV, et de l'internet se traduisent par une baisse et un émiettement de l'audience des grands diffuseurs en clair. Même si nombre de producteurs ont entrepris de contrôler et de faire baisser les coûts de production (Artist Public Domain), tous les produits ne sont pas nécessairement bien financés par le système actuel qu'ils soient *premium* ou au contraire dans des genres alternatifs. Il y a une distorsion de plus en plus grande entre les œuvres les plus commerciales qui continuent à bénéficier du système protecteur de la chronologie des médias et des œuvres qui se produisent en marge. Les premières (nombre restreint) bénéficient de préfinancements et des réseaux et modes de diffusion traditionnels, alors que les secondes peinent à toucher plus directement leur public faute de moyens de distribution, de règles et d'usages plus souples ou en raison d'un embouteillage du marché traditionnel qui laisse de côté un nombre croissant de films, en particulier, européens. Enfin, sous la pression de la « piraterie » et du développement du haut débit, les consommateurs ne se satisfont plus qui ne soit pas exhaustive aussi bien en terme de catalogue mais surtout de nouveautés qui sont par ailleurs largement promotionnées et médiatisées grâce à un marketing de plus en plus performant.

B. Un mouvement d'une économie du préfinancement à celle de la rencontre avec le marché ?

Si la chronologie des médias s'affaiblit plus ou moins, son corollaire des préfinancements ou des financements structurés va lui aussi s'affaiblir puisque les fenêtres d'exploitation protégées seront réduites voire même disparaîtront. La question de l'exclusivité ne se pose toutefois pas de la même façon entre les clients potentiels des producteurs au moment du financement de l'œuvre.

Si les chaînes de télévision et les distributeurs salles ont besoin d'exclusivité, les plateformes de VOD qui viennent après la diffusion salles, peuvent toutefois développer leur activité dans le cadre de contrats non exclusifs. Aussi, la tendance de certains grands producteurs est de ne pas accorder beaucoup d'exclusivités à la VOD. Or comme cela a été démontré plus haut, les grandes plateformes ont aussi besoin de ces produits *premium* et auront besoin de signer des accords de préachat pour avoir les droits sur les produits différenciants. Le modèle économique des débuts de la VOD, basé sur le partage des recettes est d'une certaine façon, pour les producteurs, l'apprentissage d'une économie dans laquelle les recettes viennent du marché en fonction du succès du film et non des opérateurs avant que le film ne sorte sur les écrans et ce, quelque soit sa qualité ou son succès. Or le changement d'attitude de sociétés comme Netflix modifie la donne en recherchant les exclusivités pour son exploitation. La mécanique bien huilée du préfinancement n'est peut-être pas morte du moins pour les produits TV séries et mini séries, même si dans l'immédiat cela reste limité dans la sphère de la distribution numérique. Le préfinancement du cinéma pourra poser plus de problèmes, dans une chronologie modifiée dans la mesure où la capacité de différenciation dépend du succès du programme lors de ses premières sorties en salles et non seulement de l'exclusivité. Pour autant les recettes salles représentent aujourd'hui des pourcentages plus faibles de la recette globale d'un film.

Ce pourcentage ne représente plus en moyenne que de 15 à 20% environ selon les zones²⁹. Dans ces conditions, ce sont la VOD et encore les éditions DVD qui représentent la recette principale sur le marché américain, à laquelle il convient d'ajouter les recettes sur les marchés extérieurs. Dans le cinéma, aux Etats-Unis, le rapport de force est plus en faveur des producteurs, alors qu'en Europe, le rapport de force avec les diffuseurs en particulier est clairement inversé.

La question du financement reste, on le voit, centrale. Il semble que la capacité d'autofinancement d'un film par un producteur et sa capacité à attendre les remontées de recettes du marché sera un passage obligé dans un monde sans chronologie des médias, et sans préfinancements dans une majorité de cas.

Outre son impact sur la dimension du financement, les nouveaux modèles posent aussi la question de méthodes de production et le lancement des films sur le marché. Par exemple, le passage d'une économie du préfinancement à celle de la distribution implique que les producteurs puissent raccourcir leurs cycles de production et de financement. Cette évolution aura donc un impact sur la chaîne de distribution qui devra :

²⁹ Etude CERNA 2008

- ❖ Raccourcir ces propres cycles d'exploitation (de la négociation des droits auprès de producteurs jusqu'aux remontées des recettes d'exploitation) ;
- ❖ Maximiser ses investissements afin de générer le maximum de recettes sur une période la plus courte possible ;
- ❖ Améliorer ses procédures en termes de transparence et de fluidité des flux d'information et financiers remontant du consommateur final vers le producteur ;
- ❖ Développer une organisation et des coûts de traitement plus adaptés à la gestion d'un nombre plus important de programmes, mais générant chacun des flux réduits, ce que les économistes appellent le gain de productivité.

Cette organisation devra être également capable de générer des économies d'échelles. Pour ce faire, il faut accéder de façon simultanée à plusieurs types de distribution, de plateformes numériques, sur plusieurs pays avec des stratégies marketing adéquates. On devra alors parler de distribution multidimensionnelle (média, réseaux, pays).

Les modèles de distribution *Day and Date* se placent dans ce mouvement :

- ❖ Mutualisation des moyens marketing pour toucher le public au travers de plusieurs types de media (salles, VOD, DVD...) ;
- ❖ Réduction du coût d'accès aux programmes et maximisation du cycle de remontées de recettes ;
- ❖ Recherche de stratégie marketing multi-supports : le distributeur devient « multidimensionnel ».

VI. Une plus grande contribution à la distribution de films européens non nationaux.

Les récentes évaluations du programme MEDIA 2007 ont laissé apparaître un affaiblissement de la circulation des films en dehors de leurs pays d'origine. S'il y a vingt ans, au début du programme MEDIA, neuf films sur dix qui circulaient en dehors de leurs frontières étaient soutenus par le programme lui-même, cette proportion est tombée sous la barre des 50% dans les dernières évaluations³⁰. Sous le triple effet d'un plus grand nombre de films produits en Europe, de l'arrivée de films de cinématographies de pays tiers (Corée, Argentine, Japon, Israël) qui entraîne une accélération des sorties salles dans un paysage et d'un parc qui augmente désormais plus faiblement, le nombre de films européens qui ne trouvent pas leurs débouchés dans les salles européennes s'accroît. Près d'un film français sur deux ne sort pas en salles et ne trouve pas d'agent de ventes³¹. Si les salles ne peuvent, ni ne veulent, absorber la production européenne venue d'ailleurs, les plateformes VOD peuvent sans doute absorber une partie de cette production dont la qualité ne peut être remise en cause du simple fait qu'elle n'a pas d'agent de ventes. Certaines plateformes vont se spécialiser dans la mise en ligne avec des conditions marketing spécifiques à ces films sans sortie physique salle dans leur pays (MyMovies.it). Dans ce cas précis, cette plateforme négocie ses achats en payant un MG au producteur ou à l'agent de vente qui détient les mandats. Cependant, cette situation concernera en année pleine au mieux cinquante films (un par semaine) dans un équilibre économique fragile, mais au risque raisonné (*preview* en exclusivité, édition DVD), avec éventuellement une sortie en salles sur le mode de la prévente de tickets. La chronologie est ici complètement inversée.

Une politique globale est possible techniquement, mais les coûts de transaction, en particulier pour les films non précédemment sortis sur le territoire restent élevés (face à un potentiel de marché limité, nombreux contrats à négocier pour créer la masse, parfois des demandes de minimum garantis et même des incertitudes sur la propriété effective des droits), sans compter le doublage ou le sous titrage et les coûts de promotion. Nombre de ces films ne sont que rarement capables de rassembler un grand public. Mais il convient de ne pas oublier que Netflix a construit sa première base d'abonnés

³⁰ Source : Évaluation intermédiaire MEDIA 2007.

³¹ CNC, L'exportation des films français en 2010, *Novembre 2011*.

en S-VOD sur des films indépendants, favorisé en cela par la facilité d'accès aux DVD (« *first sale doctrine* »). Les règles européennes (directive Droit de Location et de Prêt de 1992 modifiée en 2006) empêchent ce genre de simplification.

Les plateformes numériques sont une véritable chance pour les films européens mais l'ensemble de la chaîne doit évoluer pour arriver à un marché solide qui apportera de la valeur, avec les films moins chers et adaptés aux revenus potentiels de fenêtres sans exclusivité, à des plateformes organisées capables de créer des bases d'audience avec un marketing efficace, et des audiences « captives » capables de migrer vers des offres originales.

La distribution numérique sera une opportunité de mettre en place des modèles économiques favorables à une meilleure circulation des films européens non nationaux si les conditions suivantes sont réunies :

- ❖ L'émergence de distributeurs « multidimensionnels » capables de piloter des exploitations de films sur plusieurs pays en mutualisant les moyens (acquisition de droits, marketing) ;
- ❖ Ces distributeurs pourront s'appuyer sur des réseaux de distribution globaux type plateformes de VOD et des outils de marketing « universels » type Facebook ;
- ❖ Ils devront piloter cette distribution à la fois à un niveau global (interface avec les réseaux de distribution globaux) et local (interface avec les acteurs locaux : réseaux de salles, media, etc.) en adaptant à chaque pays les stratégies marketing et promotionnelles.

Ces distributeurs multidimensionnels devront réunir l'approche multi territoires des agents de ventes et la capacité d'exploitation territoire par territoire, tels que pratiqués aujourd'hui par les distributeurs locaux indépendants. Quelques groupes pourront déployer cette stratégie de façon intégrée : maîtrise en interne de la production jusqu'à la distribution par des implantations globales. Il s'agit de société comme Wild Bunch ou StudioCanal. On peut tout de même considérer que ce type de structures intégrées aura pour objectif la diffusion de films grand public et la diversité devra passer par la mise en réseau de ressources de sociétés indépendantes. Mais la problématique de l'animation de tels réseaux (déjà abordé par le programme MEDIA, exemple : Indie Circle) reste un sujet non résolu car aucun modèle économique viable n'a semble-t-il émergé. Le regroupement de distributeurs autour d'agents de ventes est aussi une solution possible. Les plateformes globales de distribution pourraient être mises à contribution pour promouvoir une offre européenne si tant est qu'elle soit suffisamment attractive et diversifiée (une approche type quotas semble inopérante sur les media délinéarisés). Cette approche ne semble pas être de nature conflictuelle avec les acteurs globaux américains qui sont conscients de la nécessité de localiser leurs offres de contenus et de leurs lacunes (ou de leur manque de ressources) dans ce domaine.

En conclusion de l'analyse ci-dessus, il est possible de construire un tableau SWOT de synthèse de l'industrie européenne des contenus à l'ère du numérique. Ce tableau présenté ci-après est de fait une analyse SWOT de la chaîne de valeur.

Tableau SWOT de l'industrie audiovisuelle européenne dans l'ère numérique

	Forces	Faiblesses
Interne	<ul style="list-style-type: none"> – Grand nombre de films produits (grand public/ films indépendants) – Goût des Européens pour les contenus locaux. 	<p>Modèles de distribution existants</p> <ul style="list-style-type: none"> – Droits territoriaux fragmentés (vente tous droits vs. distribution) – Fragmentation des droits entre ayant-droits de tailles et types différents. – Fenêtres d'exploitation, chronologie des médias (réglementation, États membres) <p>Droits</p> <ul style="list-style-type: none"> – Rémunération des ayant-droits de différente manière (réglementation) – Taux de TVA différents <p>Marché/Opérateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fragmentation des outils de promotion et de marketing – Peur des ayant-droits vis à vis de la distribution en ligne
	Opportunités	Menaces
Externe	<ul style="list-style-type: none"> – Un nouveau modèle de distribution nécessite moins de ressources par film pour atteindre son public (rentabilité) 	<p>Marché/Opérateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fragmentation du public – Différentes chaînes (IPTV, CabSat, Internet ouvert = motivations stratégiques différentes) – Absence de services VOD paneuropéens ou de marque paneuropéenne avec un public large – Concurrence des services globaux (marque, ressources) – Peu d'ayant-droits paneuropéens intégrés <p>Modèles de distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> – Divers modèles VOD (avec plus ou moins de valeur) – Orientés marché de masse (coûts fixes vs. variables) – Accès aux chaînes globales (coûts et exposition) <p>Autres</p> <ul style="list-style-type: none"> – Technologie de l'information (technologie Cloud onéreuse) – Pas de partenariats technologiques / avec l'industrie des contenus forts – Piraterie

Part III. Conclusions et recommandations

I. Conclusions

Le passage au monde numérique est un changement de culture et, comme les socio-anthropologues qui parlaient d'acculturation, nous pourrions dire que les plus aptes à adopter les attributs de la culture numérique sont ceux qui étaient les moins impliqués dans les comportements et traits culturels de la culture analogique. Bref, les déviants d'hier seront peut-être les moguls de demain. Cette incursion dans la socio-anthropologie nous livre les clés de la compréhension entre les stratégies de conquête et les stratégies défensives attachées à préserver par le règlement et la loi des positions qui risquent d'être balayées par le marché (SVOD à trente six mois en France).

Les études de cas font apparaître les principales faiblesses européennes : taille limitée des marchés de départ, droits dispersés et segmentés, langues, habitudes de distribution, fenêtres, vision défensive des opérateurs de télécoms (quadruple play, *loss leaders* et des acteurs les plus installés (TV, distributeurs). Dans le domaine de la technologie, on ne peut que constater l'absence de grands joueurs européens (sauf pour le service HbbTV qui devra démontrer sa fiabilité face aux opérateurs de TV connectée).

Dans la mesure où le marché global ne peut se passer que très rarement d'une approche locale, des opérateurs européens peuvent développer des offres et des expériences de « réintermédiation » locale (ou régionale) autour d'une langue commune par exemple, autour de catalogues et d'une approche spécifique accompagnée d'un marketing de proximité. Dans ce cas, ces opérateurs européens pourraient faciliter l'accès aux produits européens et pourraient avoir un effet positif sur la structure du marché, dans la mesure où cela pourrait rendre ces joueurs locaux moins exclusivement dépendants de leurs grands partenaires internationaux.

La naissance et le développement d'agrégateurs européens capables de faire le lien entre produits de niche et les grands opérateurs via un marketing localisé est une opportunité à saisir.

Dans le domaine des contenus numériques, les opérateurs européens peuvent espérer la constitution d'une offre paneuropéenne diversifiée impossible à imaginer dans le monde physique (territoires non couverts, embouteillage des écrans, multiplication des intermédiaires). Dans ces conditions, des formes de *Day and Date* sont possibles voire souhaitables, comme le montrent les expériences pourtant encore embryonnaires qui permettent des sorties salles et DVD ou salles et VOD, ou bien encore VOD et DVD et enfin salles. Mais ces opérations, encore rares, ne seront faites avec succès que dans une vision dynamique du marché et non pas défensive.

Ces opérations sont susceptibles de démontrer aux créateurs de contenus que la distribution numérique est la voie à suivre pour ne pas être dépassé.

La capacité des Européens à produire des produits *premium* en particulier de fiction est une opportunité à saisir compte tenu de la demande spécifique de ces produits sur les grandes plateformes. Cette opportunité peut être soutenue par un réseau assez structuré de grands diffuseurs nationaux (privés et publics) qui ont l'habitude de travailler ensemble (coproductions).

Ce marché potentiel devra toutefois être soutenu par un tissu de producteurs européens aux reins solides et par des incitations à l'investissement des diffuseurs (exemple : partage des droits). Le développement de marques fortes est un des enjeux dans l'univers de la distribution numérique.

La diversité des acteurs et des produits pourrait être favorisée par les acteurs du service publics, s'ils sont poussés, voire autorisés à être plus agressifs sur le marché.

Une approche nouvelle de la répartition des droits, particulièrement nécessaire sur le marché international à l'aube de la TV connectée est particulièrement importante compte tenu du fait que les diffuseurs européens sont parmi les rares entreprises à posséder les fonds propres pour ce développement.

Enfin, il est indispensable de rappeler que les atouts de l'industrie européenne résident avant tout en sa capacité à produire des contenus forts dans une forme de division internationale du travail : les grands vecteurs de distribution numérique seront vraisemblablement globaux. Il conviendrait donc de penser à renforcer cet atout pour en faire de véritables facteurs de compétitivité.

II. Recommandation stratégiques

Comme nous l'avons vu, il n'y a pas (encore) de modèle spécifiquement européen qu'il faudrait soutenir en priorité. Cependant il nous semble qu'un certain nombre de mesures pourraient aller dans le sens de faciliter la naissance d'acteurs européens capables de contribuer aux objectifs généraux de l'Union, en particulier en matière de diversité culturelle. Ces mesures peuvent aussi profiter aux grands acteurs internationaux, mais dans la mesure où ils apportent leur contribution à la réalisation de ces objectifs.

Renforcement de l'offre d'origine européenne en facilitant la disponibilité des œuvres non-nationales

- Renforcer le soutien aux opérations multi-supports, multi-territoires (cf. Action préparatoire MEDIA).
- Soutenir la promotion des films sans sortie physique (sans distributeurs) pour les plateformes qui prennent ce risque (soutien à la diversité, retour sur investissement pour les coproducteurs).
- Développer l'expérimentation des sorties simultanées ou quasi simultanées dans plusieurs pays européens (par exemple via l'Action préparatoire MEDIA). La distribution en ligne pourrait permettre d'élargir la couverture à un coût plus contenu.
- Soutien à la traduction (sous-titrage) des œuvres cinéma et télévision pour leur exploitation dans les langues moins parlées et, généralement, sur les territoires pour lesquels a priori l'absence de marché commercial est manifestée. De cette direction, il pourrait être intéressant d'évaluer un soutien à des projets de type Wiki Subtitling Application³² de la Ximon (ex-Filmotech).
- Poursuite et accélération de l'action sur les programmes orphelins pour faciliter l'accès au patrimoine audiovisuel européen.

Soutien au développement de plateformes de taille intermédiaire en créant des conditions favorables aux PME européennes

- Créer un soutien aux agrégateurs, nouveaux acteurs déterminants, qui favoriseraient une réintermédiation dans la chaîne de valeur au profit des œuvres européennes. Les approches de marketing et de promotion transnationales via internet et les réseaux sociaux sont un exemple d'actions à développer.
- Intégrer dans les lignes directrices du programme MEDIA et/du futur programme Creative Europe, les critères susceptibles d'accueillir de nouveaux opérateurs en supprimant les anciennes barrières (cf. avoir trois ans d'existence pour les sociétés de ventes internationales ou avoir distribué X films européens).
- Favoriser le décroisement entre les différents acteurs de la chaîne de valeur. Celle-ci passe vraisemblablement par des aides accordées à des groupements *ad hoc* plutôt que des aides aux structures qui entérinent et sanctuarisent les schémas existant. Ces groupements *ad hoc* seront peut-être en mesure de trouver des modèles économiques viables et de servir de base à l'émergence de structures pérennes et plus globales à un niveau européen voire mondial.

³²<http://info.ximon.nl/files/file/120229%20wiki%20subs%20app%20draft%20white%20paper.pdf>

- Identification de possibles pratiques de *hold-back*, c'est-à-dire verrouillage des droits pour d'autres exploitation, de la part des ayant-droits à la demande de diffuseurs. Cette pratique crée des fenêtres très longues, qui pénalisent avant tout les acteurs les plus petits avec un pouvoir de négociation moindre.

Développement d'une pratique de production qui prenne en compte la distribution en ligne

- Promouvoir la création de fiction *premium* en Europe en favorisant le développement de plateformes *ad hoc* (pitch par le couple producteur/diffuseur, sélection spécifique des produits, soutien au développement et à la production de pilotes) par le biais de la ligne Développement ou d'une nouvelle ligne de soutien à la distribution TV.
- Susciter des partenariats entre les entreprises technologiques et les entreprises créatrices de contenus : actuellement, il n'y a aucune passerelle. Les groupes s'intéressent à la technologie seulement pour des raisons de prévention (piraterie par exemple), et non dans une dynamique créatrice (via le soutien aux projets pilotes par exemple). Il est important pour ce type d'initiative d'inclure aussi les grands acteurs internationaux du numérique.
- Permettre la mise en place/le maintien de mécanismes de type Cosip en France³³, pour les États qui le souhaitent, lors de la mise en œuvre finale de l'article 58 de la directive 2008/8/EC sur la TVA.
Il s'agirait de s'assurer que dans les versements de Trésor à Trésor, la TVA récoltée sur la vente de produits audiovisuels soit identifiée afin d'avoir une base certaine.

Pour conclure, il ressort principalement de cette étude, une impérieuse nécessité pour tous d'évoluer et de s'adapter. Un constat simple mais réaffirmé tout au long de cette étude est que sur un marché morcelé en raison de langues, territoires, comportements différents, l'industrie cinématographique européenne est très peu souvent en phase avec les nouveaux modèles économiques de la distribution digitale émergents ou en rupture.

Malgré une vision au départ exhaustive, les modèles retenus et étudiés sont, de fait, en minorité européens, car leur mise en place nécessite presque automatiquement la recherche d'une taille critique a priori incompatible avec la structure du marché européen. De ce fait, ce sont les modèles globaux, en majorité américains, qui suscitent l'intérêt de l'analyse faute de trouver les prémisses d'une « globalité européenne » à l'ère numérique. Rien n'empêcherait pourtant les acteurs européens de transposer ces modèles, mais c'est aujourd'hui un manque de perspective et de recul qui semble les retenir avant tout. En cause, les éléments protecteurs inamovibles des systèmes de production, de distribution en vigueur dans certains États européens, qui deviennent peu à peu des freins à l'innovation et à une remise en cause nécessaire des modèles existants.

Dès lors, deux options s'ouvrent pour stimuler cette création de nouveaux modèles économiques : soit adapter les modèles existants en prenant soin de faire sauter au préalable les freins et verrous évoqués ; soit considérer qu'ils ne sont *in fine* pas transposables à notre marché et susciter des modèles originaux propres aux Européens.

En Europe, pour des raisons inhérentes à leur nature mais aussi des raisons politiques, institutionnelles, historiques, etc., peu d'acteurs sont en mesure d'être des promoteurs de changements par la mise en œuvre de modèles économiques en rupture. Pourtant, au-delà de modèles, qu'ils soient à adapter ou à inventer, ce sont avant tout les acteurs qui les incarneront qu'il faut trouver. Le système s'est construit autour de contraintes et de sécurités telles que les acteurs européens sont dans l'impossibilité *de facto* de réinventer leurs modèles. Cet immobilisme les met ainsi bien involontairement en danger. C'est pourquoi, selon nous, la problématique des pouvoirs publics n'est pas d'indiquer quels sont modèles économiques à mettre en place, mais de chercher, d'identifier, et d'encourager les acteurs qui seraient le plus en mesure de les imaginer, puis de les incarner. Il s'agit donc davantage de promouvoir un comportement vertueux que d'instaurer des modèles à suivre.

³³ Compte de soutien à l'industrie des programmes audiovisuels géré par le CNC en France

Annexe : Glossaire

Note des auteurs : ce glossaire contient, quand mentionné, pour certaines définitions, des extraits du glossaire de l'œuvre *Révolution numérique* d'Éric Scherer publiée aux Éditions DALLOZ en juin 2009.

Advertising VOD (A-VOD) : contenus gratuits financés par la publicité.

À la demande³⁴ : Le choix est l'oxygène de la révolution numérique et l'une de ses caractéristiques essentielles. Grâce à la fragmentation des contenus et des usages, chacun peut désormais consommer les informations qu'il souhaite, quand il veut, où il veut, et comment il veut, en ligne. C'est la fin des CD (« compact disc ») et des DVD (« digital vidéo disc »), mais aussi de la grille des programmes de télévision, avec ses programmes imposés à heure fixe, la fin du « prime time » (première partie de soirée), et l'essor de la vidéo à la demande, de la « catch-up TV » (télévision de rattrapage), du pay per view » (télévision à péage), la fin de la dépendance aux programmations radios avec le développement des « podcasts » (diffusion de fichier audio, vidéo...), la fin du heureux hasard et de la chance dans les découvertes faites par d'autres dans un journal ou un magazine, quand chacun peut désormais s'abonner à une ou plusieurs rubrique de son choix. Tous les contenus peuvent être morcelés, regroupés, agrégés, pour être consommés à la pièce ou dans des « clusters » (grappes). On parle ainsi de délinéarisation des contenus. L'offre abondante est rendue disponible sur un nombre croissant d'écrans : TV traditionnelle ou 11D, PC fixe ou portable, mobile simple ou grand écran, etc.

ARPU est un acronyme signifiant en anglais Average Revenue Per Unit ou Average Revenue Per User, qui désigne le chiffre d'affaires mensuel moyen réalisé par client. Il est notamment utilisé par les opérateurs de télécommunication. On peut utiliser ce ratio sur l'ensemble d'une activité d'une société ou sur un produit particulier.

Asset Sharing (partage d'actif numérique) :

Procédure mise en place par une plateforme de VoD permettant le partage d'un même actif (fichier numérique d'un film) entre plusieurs ayants droit. Ce principe est d'abord contractuel et nécessite l'accord de l'ayant droit qui fournit en premier le fichier original pour une exploitation sur son territoire. La plateforme pourra exploiter ce fichier sur d'autres territoires dès lors qu'elle aura passé les accords nécessaires avec les ayants droits concernés. L'asset sharing peut se faire sur un fichier vidéo seul, pour chaque territoire, les détenteurs de droits fournissant à la plateforme les versions linguistiques (sous titres ou doublages). Le principe de l'asset sharing est non seulement un facteur d'économies d'échelle pour la plateforme (et éventuellement les ayants droits s'ils arrivent à mutualiser les frais de création du fichier partagé) mais aussi un vecteur puissant pour assurer une diffusion multiterritoires des films dont les droits ont été cédés territoire par territoire à autant de distributeurs locaux.

Ce principe est mis en place et expérimentée par des plateformes « globales » opérant sur un grand nombre de territoires comme iTunes ou Google.

Audience (l' est un média)³⁵ : L'un des phénomènes les plus importants de cette révolution : le public s'est emparé des outils de production et de distribution, jusqu'ici monopoles des médias. Un peu comme quand l'Eglise catholique s'est vue dessaisie au xv^e siècle de son monopole de l'écriture par l'arrivée de l'imprimerie ! Les lecteurs, ou plutôt les internautes, contrôlent le nouvel âge de l'information. Jamais auparavant les jeunes n'auront autant écrit que depuis l'arrivée de l'ordinateur, ni communiqué avec tous les nouveaux équipements. Au point que chacun, au centre de son propre réseau social numérique, se transforme peu à peu en média. Les individus, mais aussi les entreprises qui, après avoir ouvert des sites web, communiquent désormais sur des réseaux sociaux, ou exploitent leur propre chaîne de télévision sur le web. Dans la grande distribution, l'américaine Wal

³⁴ Extrait de : Éric Scherer, *Révolution numérique GLOSSAIRE*, Éditions DALLOZ, juin 2009

³⁵ *ibid.*

Mart est devenue un média avec ses milliers d'écrans répartis dans ses supermarchés et même la première chaîne US! Les mondes sportif et politique ne sont pas épargnés par cette tentation : Barack Obama, candidat, puis président, a utilisé toute la panoplie des outils web pour s'adresser directement aux Américains en passant par-dessus la tête des médias classiques. Des outils qui lui ont aussi permis de lever des fonds et d'organiser sa campagne sur le terrain. Chaque club, fédérations sportives, ou vedette dispose de ses propres supports pour annoncer ses informations importantes.

Catch Up TV ou Télévision de rattrapage ou Replay TV: Elle consiste à proposer un programme à la demande, suite à sa diffusion TV (offre gratuite, payante ou par abonnement). Elle permet aux téléspectateurs n'ayant pas pu regarder le programme en direct de pouvoir le visionner sur demande pendant une certaine durée après leur diffusion (accès via Internet sur PC ou TVoIP). Ce nouveau développement des chaînes de télévision s'insère dans un mouvement global de personnalisation de la consommation télévisuelle. Ce nouveau type d'offre est encore considéré comme hésitant entre la VOD et le complément de diffusion des œuvres sur les chaînes.

Chronologie des médias : Règle, définie soit par des textes réglementaires, soit issue d'accords interprofessionnels, soit résultant d'un état de fait, définissant l'ordre et les délais dans lesquels les diverses exploitations d'une oeuvre cinématographique peuvent intervenir après sa sortie en salle (vidéo, pay per view, VoD, télévision...).

Cloud : Mode de traitement des données et contenus, dont l'exploitation s'effectue par l'internet, par des serveurs de stockage distant. C'est donc l'accès via le réseau, à la demande et en libre-service à des ressources informatiques virtualisées et mutualisées.

Contenus³⁶

Nouveau mot à la mode pour désigner la production numérique des entreprises de presse, des médias et, de plus en plus, des particuliers.

Au cours d'une vie humaine, les contenus numériques vont augmenter de multiples de plusieurs millions et rendre tangible à tous le fossé croissant entre ce qu'on peut connaître et ce qui est disponible. Le contenu représente le premier maillon de la chaîne de valeur à l'ère de l'information : éditeurs de contenu, éditeurs de services, distributeur/diffuseur, récepteur (les terminaux TV/PC/mobiles). Vient ensuite, la recommandation pour trier.

Day and Date : On parle de sorties *day and date* lorsque le film sort simultanément (ou quasi simultanément) sur deux ou plusieurs supports (salles, VOD, TV, DVD) et/ou sur plusieurs territoires en même temps.

Délinéarisation³⁷ : Phénomène lié à la fragmentation croissante de la consommation numérique d'informations. Les médias de télévision et de radio sont les plus concernés, car le public tend de plus en plus à choisir à la carte, ou dans des archives, les programmes qu'il a envie de consommer (« podcast » pour la radio et télévision de rattrapage, « pay per view », « video on demand »). Jusqu'ici, ces médias vivaient sur un modèle d'affaires de diffusion linéaire : des programmes à heure fixe et non répétés.

Désintermédiation³⁸ : C'est l'un des dégâts collatéraux de la révolution numérique. Pour les médias traditionnels, une première désintermédiation est née de la prise de parole du public, permise par le « Web 2.0 » et favorisée par une crise de crédibilité des journalistes. Grâce à Internet, l'individu a accès à toutes les informations, sans intermédiaires. Lecteur-auteur : il peut aussi être lui-même producteur et distributeur d'informations. Un téléphone portable, un peu sophistiqué, peut devenir une station de TV et diffuser en direct sur le web. L'internaute est un média !

Le consommateur peut désormais, via Internet, se renseigner directement auprès des marques qui l'intéressent. Celles-ci, moins enclines à le déranger par pubs interposées, devenue inutiles, veulent désormais engager la conversation directement avec un public, avide d'informations. Elles surveillent Twitter, véritable veille en temps réel sur la réputation de leurs produits.

³⁶ *ibid.*

³⁷ *ibid.*

³⁸ *ibid.*

Les médias qui vivaient depuis des décennies de la publicité pour produire leurs contenus informatifs sont directement touchés.

DSL ou Digital Subscriber Line : Les technologies DSL (ADSL, VDSL...) permettent d'améliorer les performances des réseaux d'accès et en particulier de la ligne d'abonné du réseau téléphonique classique, constituée de fils de cuivre. Le principe du DSL consiste à réserver une partie de la bande passante au transport de la voix, une autre au transport des données circulant en direction du cœur de réseau (données montantes) et une troisième, plus importante au transport des données circulant vers l'abonné (données descendantes).

DRM (Digital Rights Management) : Technologie sécurisée de gestion de droits numériques qui permet au détenteur des droits d'auteur d'un objet soumis à la propriété intellectuelle de spécifier ce qu'un utilisateur est en droit d'en faire, notamment pour limiter les possibilités de distribution gratuite sur Internet.

DTO (Download to Own) ou EST (Electronic sell through): Modalité appelée « téléchargement définitif » en France s'attachant à l'achat d'un programme, en VoD, de manière définitive, pour une consommation illimitée. Le fichier est alors stocké sur un ordinateur, sans toujours avoir la possibilité de le transférer ou de le lire sur un autre périphérique.

DTB (Download to Burn) : Variante du modèle économique de Téléchargement définitif selon laquelle, le fichier est acquis définitivement par le client pour une consommation illimitée et ce dernier acquiert le droit de graver le fichier sur un support physique type DVD (usage en mobilité ou sur l'écran de TV via un lecteur de salon). Cette option est pour l'instant très peu répandue mais jugée indispensable par les éditeurs.

DTR (Download To Rent), location ou VoD : Location d'un programme en VoD, selon un modèle locatif (parfois appelé abusivement « Streaming »)

DVR (Digital Video Recorder) : Dispositif d'enregistrement de flux vidéo numériques sur support de stockage numérique (disque dur).

FVoD (Free Video On Demand): Service de vidéo à la demande où les contenus sont accessibles gratuitement. La diffusion des programmes s'accompagne de messages publicitaires. L'éditeur du service commercialise des espaces publicitaires sous la forme de messages vidéo pouvant prendre les formes de Billboards précédant la diffusion du programme, de coupures publicitaires lors de la diffusion du programme (écran d'un ou plusieurs spots), de messages contextuels et interactifs (liens, bannières..) lors de la diffusion invitant le spectateur à cliquer pour obtenir des informations sur le produit ou la marque.

Les programmes « sponsorisés » doivent avoir été désignés et/ou inclus dans un ensemble pour lesquels un ou plusieurs annonceurs décident d'investir leur budget publicitaire.

IP TV (Internet Protocol Television) ou TVoIP : Offre de télévision sous protocole IP, qui désigne aujourd'hui l'offre de distribution de bouquets de chaînes de télévision par des opérateurs de télécommunication exploitant des réseaux DSL.

Média social³⁹

Souvent aussi appelé « réseau social », c'est un média créé, modifié et diffusé par son audience. Il permet la communication et le partage, parfois la collaboration. Le média social est plus dépendant de contenus générés par le public (« User Generated Content »- UGC) que d'éditeurs professionnels. Ce sont les blogs, wikis, réseaux sociaux, sites de partages de bookmarks, sites de microblogging, mondes virtuels...

Qu'on le veuille ou non, FaceBook, MvSpace, Flickr, Twitter, etc., sont devenus des sources d'informations, parfois uniques, tout simplement parce que leurs utilisateurs privilégient leurs propres centres d'intérêt et les personnes qui les partagent. Les recommandations des proches, amis, famille, collègues, font gagner un temps précieux en ligne dans le « trop plein » du web. Ces outils de communication sont privilégiés par la génération Internet, avant même le téléphone portable, la

³⁹ Extrait de : Éric Scherer, *Révolution numérique GLOSSAIRE*, Éditions DALLOZ, juin 2009

télévision ou les jeux vidéo. « Mes amis sont une télé », affirment-ils. Les médias sociaux sont désormais plus utilisés dans le monde que l'e-mail. Près de la moitié du temps passé en ligne l'est sur ces médias ou réseaux sociaux.

Les ressorts principaux en sont la volonté d'être informés, divertis, connectés, socialisés, de s'exprimer, de partager, de découvrir...

Minimum Garanti (MG) : Le minima garanti est le montant payé par un distributeur ou mandataire à un producteur pour son film. Le MG est une avance sur recette (fixée par négociation entre le distributeur ou mandataire et le producteur). L'acheteur doit donc trouver sur son marché des recettes supérieures à ce qu'il a payé au producteur pour le MG plus ce qu'il dépense pour la promotion du film (P&A).

Modèle économique : représentation résumée de la façon par laquelle une entreprise va créer de la valeur, réaliser des affaires et surtout générer des résultats, ce qui est essentiel pour la durabilité des modèles économiques

Online TV ou Internet TV, iTV est un service de télévision distribué via Internet.

Pay-TV, Pay television, télévision premium, ou chaînes premium se réfère aux services de télévision par abonnement, généralement fournis par câble et/ou satellite, mais aussi par le numérique terrestre.

STB (Set-top box) : Appareil qui, associé à un téléviseur, permet d'assurer des fonctions telles que la réception d'un programme audiovisuel à accès conditionnel, des services interactifs, la réception de programmes numériques.

Smartphone: Téléphone mobile offrant des services avancés, souvent avec des fonctionnalités PCLike.

SVOD (Suscription VOD) : Offre de VOD par abonnement, selon laquelle, moyennant un abonnement mensuel, le client accède librement en téléchargement temporaire à un catalogue de programmes. Le modèle de l'abonnement peut connaître des variantes, portant notamment sur l'accès sans limite ou à concurrence d'un nombre de films ou d'un plafond de consommation fixé mensuellement.

TVOD (Transactionnal VOD) : Offre de VOD transactionnelle, c'est-à-dire une offre de téléchargement temporaire à partir d'un catalogue qui se paie à l'acte, pour chaque transaction.

Théorie de la Longue traîne (the long tail theory) : Modèle économique développé par Chris Anderson pour la première fois dans le magazine WIRED en 2003 selon lequel la distribution numérique permettra d'élargir considérablement l'offre et la consommation de produits et de services. La longue traîne permet de penser l'offre de produits aujourd'hui absents de la distribution physique qui retrouveront un public grâce au numérique. Cependant, la mise en œuvre de la longue traîne reste soumise à certaines conditions, comme par exemple une baisse des prix proportionnelle à celle des coûts d'exploitation et de distribution des programmes supportés aujourd'hui par les éditeurs dans le monde physique.

TV Connectée (source Wikipedia): Une télévision connectée est une télévision raccordée, directement ou indirectement, à Internet afin de fournir un ensemble de services aux téléspectateurs. La télévision, depuis son invention, n'a toujours été qu'un terminal de réception. Connecté, le téléviseur devient également émetteur.

Le terme télévision connectée est la traduction de l'anglais "Connected TV", ou on entend parfois parler de "Smart TV", par analogie avec les smartphones, ou d'interactiveTV du fait de l'interactivité de cette technologie.

On parle de télévision connectée pour parler de télévision à proprement parler, mais également pour parler d'un moyen ou d'un service : "Le Logitech Revue est un boîtier de télé connectée, Apple TV est une offre de télé connectée".

UGC (User Generated Content) : Contenus en ligne (vidéos, blogs etc.) produits par les utilisateurs d'Internet, généralement qualifiés de contenus non professionnels (par opposition aux contenus produits par les médias traditionnels).

Vidéo⁴⁰ : La vidéo en ligne est l'un des ressorts majeurs actuels de l'Internet, des informations et des loisirs en ligne. C'est le secteur du web qui connaît la plus forte croissance, mais qui reste difficile à monétiser. Tout un vocabulaire a surgi pour en désigner les nouveaux outils : web TV, Internet TV, web vidéo, iPlayer, vodcasting, vlog, ... Des sites sont précurseurs : YouTube, Hulu, Joost, Seesmic, Justin.tv, Kyte, Fora. tv, Current.tv, Brightcove.

Visiteurs uniques⁴¹ : Mesure d'audience la plus utilisée aujourd'hui pour mesurer le succès d'un site web ou d'un média social sur Internet. C'est le décompte du nombre d'adresses IP différentes venues visiter un site web pendant un mois.

Walled garden : En matière de communications électroniques, un « walled garden » décrit un ensemble fermé ou exclusif de services d'information fournis aux utilisateurs, destiné à créer un monopole ou à sécuriser l'accès à un système d'information. Le walled garden fonctionne par opposition à la fourniture d'un accès ouvert à Internet, pour la consommation de contenus ou la pratique du commerce en ligne. Le terme est souvent utilisé pour décrire des offres de diffuseurs, FAI ou les opérateurs de téléphonie mobile qui fournissent des contenus personnalisés et non simplement des fonctions de transport public d'information.

⁴⁰ *ibid.*

⁴¹ *ibid.*