

# MEMOIRE

Présenté en vue de l'obtention du Master en Ingénieur de gestion, à finalité Advanced Management

Disruption dans la chaîne de valeur de l'audiovisuel :  
comment une chaîne de télévision peut-elle encore  
créer et capturer de la valeur ?

Par Nicolas Portnoy-Kischinevzky

Directeur : Professeur Nicolas van Zeebroeck  
Assesseur : Professeur Jean-Pierre Bizet

Année académique 2015 - 2016

## Résumé

Auparavant, les chaînes de télévision étaient les uniques sources de contenu audiovisuel pour des téléspectateurs passifs qui regardaient des programmes diffusés selon un ordre linéaire préétabli. Aujourd'hui, les contenus audiovisuels peuvent être accédés via une multitude de plateformes en ligne et consommés à la demande sur divers écrans.

Ainsi, à l'heure où l'offre est multipliée et où les coûts de programmes augmentent de façon structurelle, les chaînes de télévision généralistes sont à la recherche de relais de croissance afin d'assurer la pérennité de leurs stratégies. Autrement dit, dans le contexte de cette disruption dans la chaîne de valeur de l'audiovisuel, il convient de se demander comment les chaînes de télévision peuvent encore créer et capturer de la valeur.

Afin d'y apporter certains éléments de réponse, nous avons fondé notre recherche sur des lectures théoriques afin, d'une part, de décrire de façon analytique les changements qui ont lieu dans l'industrie, et pour, d'autre part, discuter avec rigueur les opportunités qui s'offrent aux chaînes de télévision. Pour agrémenter ce cadre théorique d'éléments tangibles et pratiques tirés de cas majeurs, nous avons eu la chance de rencontrer les dirigeants d'acteurs belges, français et européens importants (RTL Belgium, RTBF, Proximus, Be TV, VOO, Newen, KNTV, RTL Group) de tous les segments de la chaîne de valeur de l'audiovisuel sans oublier les disrupteurs d'Internet (Google).

La chaîne de valeur de l'audiovisuel se voit ainsi disruptée par une économie nouvelle dans laquelle de nouveaux entrants, des plateformes en ligne, menacent les modèles d'affaires des chaînes de télévision. En effet, l'avènement du protocole Internet a rendu poreuses les frontières de l'industrie et les barrières à son entrée. Des producteurs de contenu jusqu'aux consommateurs, la chaîne de valeur séquentielle de l'audiovisuel est ébranlée par l'arrivée des géants d'Internet qui aujourd'hui se rêvent en lauréats d'Hollywood. Les chaînes de télévision évoluent ainsi dans un nouvel écosystème des technologies de l'information et de la communication caractérisé par sa modularité.

Avec la diversification de l'offre permise par les avancées technologiques, les chaînes de télévision voient leurs audiences se fragmenter inévitablement. De plus, le marché publicitaire est arrivé à maturité et les annonceurs allouent une part grandissante de leur budget au digital. Enfin, les coûts de programmes sont globalement en hausse à cause de l'arrivée de nouveaux acteurs et de nouvelles plateformes laquelle oblige les chaînes à payer plus cher pour obtenir la même exclusivité. Le modèle d'affaires de la télévision s'érode, mais lentement, car il génère encore beaucoup de cash-flow.

Ainsi, afin de créer des relais de croissance dans le nouvel écosystème de la particulière économie numérique, les chaînes de télévision doivent trouver les segments dans lesquels elles peuvent mettre

à profit leurs ressources clés. A cet égard, nous nous proposons de discuter quatre scénarii de développement en appliquant le *Resource-Based View* aux chaînes de télévision : l'intégration verticale de la production, de la distribution, la transformation en pur agrégateur de contenu, et le digital.

D'abord, l'intégration verticale en amont de la production par une chaîne de télévision est une stratégie qui semble opportune dans un contexte multiplateforme, car la détention des droits est capitale. De plus, les chaînes doivent produire des contenus propres afin de se différencier des plateformes en ligne qui agrègent des contenus et participent à leur délinéarisation. A cet égard, elles doivent produire des contenus à ancrage local, événementiels et en direct afin de soutenir leur marque et ainsi conserver la particularité de la télévision : fédérer et engager une masse instantanément autour d'un événement.

Cependant, cette intégration du segment de la production ne s'apparente pas à une internalisation de la production. Il s'agit, plutôt, d'acquérir des participations dans des sociétés de production afin de construire un patrimoine intellectuel.

L'intégration en aval de la distribution par une chaîne de télévision ne semble pas être une piste envisageable. En effet, intégrer la distribution, d'une part est trop onéreux pour une chaîne et, d'autre part, demande des compétences différentes. De plus, il y aurait une incompatibilité stratégique puisqu'une chaîne aurait tout intérêt à ne plus distribuer ses concurrentes.

Ensuite, sur base de ses droits de programmes et de la puissance de sa marque, une chaîne de télévision doit devenir un acteur totalement digital afin de rester pertinent et créer de la valeur aux yeux de l'utilisateur. D'une part, les chaînes de télévision doivent rendre disponibles leurs programmes linéaires sur des plateformes *Over-The-Top* éditées par les chaînes elles-mêmes. Le développement de ces plateformes permet aux chaînes de diversifier leurs sources de revenus, de consolider leur marque auprès des jeunes, de collecter des données sur leurs utilisateurs et de conserver une indépendance dans le rapport de force avec les distributeurs. D'autre part, les chaînes disposent des ressources appropriées pour coloniser l'univers en ligne des vidéos de formats courts, tel que YouTube, et accompagner les annonceurs dans leur migration digitale. Il s'agit, en effet, de constituer des *Multi-Channel Networks* afin d'agréger des chaînes thématiques en ligne et d'en capturer la valeur en offrant aux annonceurs la masse qu'ils recherchent.

Ainsi, pour continuer à créer et capturer de la valeur, les chaînes de télévision doivent, d'une part, produire du contenu et, d'autre part, adresser tous les supports et tous les standards de la vidéo afin de diversifier leurs revenus et multiplier les points de contact avec leurs audiences. Autrement dit, le périmètre d'activité des chaînes de télévision doit s'étendre, afin que d'éditeur de chaînes, le métier devienne celui d'éditeur de contenus.