

Les Services de Médias Audiovisuels à la Demande : le modèle télévisuel revisité

Bruno Cailler, Christel Taillibert

▶ **To cite this version:**

Bruno Cailler, Christel Taillibert. Les Services de Médias Audiovisuels à la Demande : le modèle télévisuel revisité. Télévision, 2019. halshs-02174235

HAL Id: halshs-02174235
https://shs.hal.science/halshs-02174235

Submitted on 5 Jul 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les Services de Médias Audiovisuels à la Demande : le modèle télévisuel revisité

Bruno CAILLER, Christel TAILLIBERT

Introduction

Après modification en 2009 de l'article 2 de la loi Léotard[1] par la *Loi relative à la communication audiovisuelle et au nouveau service public de télévision*, la définition des SMAD s'impose dans la législation française :

> « Est considéré comme service de médias audiovisuels à la demande tout service de communication au public par voie électronique permettant le visionnage de programmes au moment choisi par l'utilisateur et sur sa demande, à partir d'un catalogue de programmes dont la sélection et l'organisation sont contrôlées par l'éditeur de ce service »[2].

La télévision à la demande trouve avec elle officiellement place au côté de la télévision de rendez-vous, diffusée et programmée. Elle ne représente pas en soi alors une innovation ; le *pay-per-view* (paiement à la séance), en tant que concept, existe dès les années 50 aux États-Unis, puis ne cesse d'y croître, soutenu par les technologies du câble, puis du satellite, et reconduit un temps par l'ADSL. D'abord circonscrit à la retransmission payante des grands évènements sportifs, la vente de séances de cinéma sur des canaux dédiés amplifie l'adoption de son usage, en particulier à partir des offres des groupes de chaînes à péage[3]. Toutefois, le *pay-per-view* préfigure, en partie seulement, la Vidéo à la demande (VàD) et ses différentes déclinaisons commerciales : achat à l'acte, gratuit (financé par la publicité), vidéo à la demande par abonnement (VàDA) ou télévision de rattrapage (TVR). Car la transition s'orchestre, tout au long du début des années 2000, sous l'impulsion du piratage des contenus transitant via les sites de peer-to-peer, puis de streaming, et la création des sites agrégatifs vidéo (You tube, Dailymotion créés en 2005), obligeant en particulier les acteurs de la télévision traditionnelle à engager des stratégies défensives de VàD, de TVR, puis de VàDA (Cailler, Lacroix-Masoni

[1] Loi n° 86-1067 relative à la liberté de communication du 30 septembre 1986.
[2] Loi n° 2009-258 du 5 mars 2009.
[3] En France, la chaîne *Kiosque* est créée en 1996 par CanalSat, *Multivision* en 1997 par TPS.

2014). La définition des SMAD prend ainsi acte des évolutions majeures des pratiques de consommation des contenus audiovisuels. Des canaux de distribution (« un service par voie électronique ») à l'ATAWAD[4], en passant par les nouvelles formes d'organisation et de gestion des catalogues mis à disposition, elle ouvre aux différents offreurs de services tout un champ spéculatif de positionnements : site national vs international, site populaire vs élitiste, site généraliste vs thématique, site internet vs site multiécran…, et aux législateurs français nombre de points de règlement à ajuster : obligation de production et de diffusion, respect des mineurs…

Car éditorialiser les nouvelles pratiques culturelles de la consommation audiovisuelle numérique (binge wiewing, rattrapage, …) est devenu le nouveau défi de la télévision française face à la montée en puissance de ces SMAD. Or, progressivement, l'heure n'est plus à la confrontation entre télévision de rendez-vous et télévision à la demande comme aux débuts des années 2000. Il s'agit plutôt de trouver les voies « raisonnables » d'une hybridation des modèles socioéconomiques et des dispositifs de médiation avec les publics, sous la forme de nouvelles temporalités constitutives d'offres revisitées. Ainsi, la post-rationalisation numérique orchestrée par les acteurs historiques de la télévision française ne doit pas, selon nous, se comptabiliser sur les seuls gages de leurs offres alternatives de programmes, mais doit être interrogée sur le registre profond de la *réarticulation des régimes d'attention* dans un même mouvement de production-distribution, qui intéresse tout autant les nouveaux entrants. Entre résiliences télévisuelles et avancées de l'écosystème numérique de l'audiovisuel, nous reviendrons sur les enjeux de la mise en place de l'éditorialisation des offres et, au-delà, sur leurs conséquences actuelles, non seulement en termes de *diffusion distribuée*, ou de *stratégies de distinction*, mais également en termes de production. Car, si les principes du *push* et de la recommandation demeurent, ils cohabitent désormais avec un mouvement inverse qui, d'un côté, travaille à la différenciation de l'offre audiovisuelle, et de l'autre, explore, sous l'égide de *producteur-distributeur numérique,* les voies de nouveaux contenus audiovisuels et de réseaux de distribution intriqués.

D'un point de vue méthodologique, ce texte s'appuiera sur l'observation et l'analyse des stratégies des acteurs qui mettent en œuvre les SMAD selon des logiques[5] et des choix socioéconomiques variés, ainsi que sur l'étude de l'environnement – législatif, économique, social – qui accompagne leur croissance. Ces observations seront mises en relation avec la

[4] Any Time, AnyWhere, Any Device.

[5] Au sens défini dans les travaux de Bernard Miège, une logique sociale transversale qui induit des changements durables d'usages et de stratégies des acteurs au sein d'un secteur, d'une filière ou d'un écosystème.

littérature scientifique relative aux industries culturelles et à leurs évolutions les plus contemporaines, et en particulier aux travaux de Pierre-Jean Benghozi, Dominique Boullier, Philippe Moati, Jean-Louis Missika, etc.

Notre propos s'articulera en trois phases. Nous nous pencherons dans un premier temps sur l'articulation qui peut être observée dans l'évolution des SMAD entre les logiques de mise à disposition et de programmation ; dans un second temps nous interrogerons la question de la recommandation à l'œuvre au sein des SMAD ; et enfin nous évaluerons les stratégies développées par ces acteurs dans le secteur de la production.

Entre mise à disposition et programmation : conjugaison de deux logiques traditionnellement antinomiques

Le premier axe de réflexion que nous emprunterons pour interroger l'évolution de la télévision dans sa rencontre avec les SMAD concerne les questions de temporalité de l'offre. En effet, dans la structuration de leur offre à destination des usagers, les SMAD ont historiquement oscillé entre deux tendances, lesquelles constituent autant de choix stratégiques qui continuent de travailler en profondeur l'identité télévisuelle.

Dans un premier mouvement, au début des années 2000, les acteurs des SMAD se sont clairement et massivement dirigés vers le modèle de la mise à disposition, contre le modèle de programmation historiquement représenté par la télévision de rendez-vous. Travaillant initialement le créneau phare du film de cinéma, particulièrement prisé par les (télé)spectateurs, les agrégateurs de contenus comme les représentants des grands groupes audiovisuels qui s'engagent sur ce nouveau marché jouent ainsi la carte d'une franche disruption en termes de structuration de l'offre cinématographique : contre une télévision qui égrène, au gré d'une grille de programmation quotidienne, des programmes unitaires, les SMAD s'imaginent comme des lieux ressources mettant à disposition, selon la logique de l'ATAWAD, des catalogues massifs de programmes. Les premiers acteurs qui jouent la carte de la délinéarisation de l'offre misent sur le quantitatif : cumuler le maximum de titres possibles dans leur catalogue – les plus récents possibles au gré de la chronologie des médias - devient un élément central de leur communication à destination des usagers, de la valorisation de la marque contre les acteurs concurrents, suivant une stratégie qui avait déjà été expérimentée par les éditeurs vidéo au cours des décennies précédentes. Les groupes qui possèdent déjà des catalogues de droits importants

– à l'image de Canal + en France – tirent, logiquement, particulièrement bien leur épingle du jeu dans cette nouvelle course aux droits d'exploitation.

Cette attention particulière portée à la logique de mise à disposition apparaît alors comme une conséquence directe de l'observation de la mutation des pratiques de consommation liées à l'explosion d'Internet, et en particulier au succès des plateformes d'hébergement de vidéos qui habituent les usagers à un nouveau confort : un accès illimité à des produits audiovisuels, au moment qui leur convient, et sur des terminaux connectés de plus en plus mobiles et diversifiés. La logique de la programmation, et donc d'un rendez-vous avec un programme, apparaît soudainement comme sources de contraintes nouvelles. Mise à mal dans l'essence même de sa proposition, les principaux groupes de télévision vont rapidement réagir en articulant leur programmation classique avec une déclinaison, en ligne, sur des sites internet dédiés, d'une offre de « télévision de rattrapage » : sur des temporalités plus restreintes – le plus souvent de 7 jours -, ils offrent la possibilité aux téléspectateurs de bénéficier d'une flexibilité dans leur emploi du temps de visionnage de leurs programmes. Parallèlement au modèle de l'offre continue de la VàD, apparaît ainsi une nouvelle temporalité, sous la forme d'une offre articulant programmation et logique de mise à disposition. Dès 2007, tous les grands acteurs de la télévision s'adaptent progressivement à cette nouvelle donne, et investissent les territoires de la TVR d'une part, et de la VàD d'autre part, développant sur Internet des marques complémentaires spécifiques : My TF1/My TF1 VOD, Pluzz et Pluzz VOD (qui deviendront France.tv), Arte+7 (qui devient Arte.tv) et la boutique.arte, M6 Replay (qui devient 6Play) et M6 VOD (jusqu'en janvier 2016), etc. Dès le début des années 2010, avec les télévisions connectées, les opérateurs des télécommunications commencent à intégrer la TVR à leurs offres de bouquets, simplifiant notoirement l'usage de ces services par les téléspectateurs, qui abandonnent petit à petit l'écran d'ordinateur au profit de l'écran de télévision dans un premier temps, et du téléphone mobile ou tablette dans un second temps[6]. Si la TVR semble prendre son envol, les indicateurs relatifs au marché de la VàD montrent des signes de stagnation dès 2012, malgré des débuts très prometteurs au cours des années précédentes.

Illustration n°1

[6] En 2011, la consommation de la TVR se fait à 71 % sur ordinateur, à 23,3 % sur un écran de télévision, et à 5,6 % sur tablette ou téléphone portable. Quatre ans plus tard, la consommation sur ordinateur n'est plus que de 33,3 %, sur écran de télévision de 35,0 %, et sur tablette ou téléphone portable de 31,1 %. (CNC 2016 : 19)

Parmi les causes qui sont pointées du doigt pour expliquer cette incapacité du marché à poursuivre son développement, les écueils posés par la logique de catalogue au regard de l'économie de l'attention sont tout particulièrement mis en avant. En effet, l'offre massive et non ordonnée qui caractérise la logique prioritairement adoptée pour commercialiser la VàD rencontre très directement l'impasse que Herbert A. Simon (1971 : 40-41) avait pointée, dès 1971, lorsqu'il écrivait qu'« une abondance d'informations crée un état de pauvreté de l'attention et engendre le besoin de répartir efficacement cette attention parmi la surabondance des sources d'informations susceptibles de la consommer »[7]. Dans un contexte d'hyperconsommation (Moati 2016), la course au catalogue dont nous avons fait état engendre ainsi pour le consommateur une situation d'hyperchoix, qui tend à le détourner de la proposition (Schwartz 2004), découragé par une aride confrontation à des listes infinies de titres de films globalement inconnus, simplement classés par grandes catégories génériques. Pour répondre au piège que constitue cette trop grande liberté de choix, les acteurs de ces services vont faire le pari de revenir à des logiques de programmation, suivant l'exemple offert par le succès d'acteurs indépendants cinéphiles, et en tout premier lieu par la plateforme MUBI, qui démontrent la validité du choix de la restriction de l'offre en matière de VàD : pariant sur la permanence de la valeur de prescription auprès du public cinéphile, ces acteurs misent sur le principe de la mise à disposition d'un nombre réduit de titres, régulièrement renouvelés – soit par substitution globale soit de façon glissée. Ce principe permet de travailler en profondeur l'économie de l'attention, qui se substitue pour partie à l'économie de la prescription. En focalisant l'attention des usagers sur les nouveaux titres appelés à être offerts à la découverte, il permet de gérer efficacement la tension entre les régimes de fidélisation et d'alerte, tout en contribuant par le truchement de fonctionnalités de personnalisation de l'expérience (liste des souhaits, recommandation…) à promouvoir un régime de projection, selon une logique de reproduction de l'héritage de l'actant (Boullier 2014).

Pour les acteurs intégrés que constituent les grandes chaînes de télévision, ce retour à des logiques de programmation dans le secteur de la VàD va se traduire par des décisions moins radicales : renonçant à la restriction de l'offre, ils vont préférer travailler sur une forte éditorialisation de leur catalogue, distinguant un certain nombre de titres vers lesquels les usagers seront appelés à se tourner prioritairement. Conformément aux principes fondateurs du marketing cinématographiques, ce sont vers les titres les plus récents que vont se focaliser ces

[7] Texte original : "What information consumes is rather obvious: it consumes the attention of its recipients. Hence a wealth of information creates a poverty of attention and a need to allocate that attention efficiently among the overabundance of information sources that might consume it".

acteurs, et plus particulièrement sur les têtes de gondoles – donc des films dont l'accueil en salles a déjà prouvé le potentiel, ou des séries qui ont démontré leur succès à l'international (l'utilisation de l'expression « À l'affiche » par MyTF1 Vod est particulièrement symptomatique de ce réemploi des logiques classiquement usitées en salles). Stimulés par l'attrait que constitue désormais l'arrivée d'un nouveau titre sur la plateforme, accompagné d'une mise en avant visuelle et symbolique, certains responsables de ces services vont, comme nous le développerons plus loin, s'engager dans une politique de production de films originaux : le recours au direct-to-VOD permet en effet de mettre en œuvre pour ces œuvres originales et exclusives des campagnes de marketing. Parallèlement, une autre façon d'orienter les usagers vers des titres précis consiste à pointer les meilleures ventes, faisant du box-office un argument de ralliement au plus grand nombre, par un phénomène de « coordination virale de l'attention » que dénonçait Dominique Cardon (2015 : emplacement 1481 de la version Kindle). Notons parallèlement que ces différentes évolutions, en favorisant une concentration de la consommation sur un nombre réduit de titres, tendent à contredire le principe de la longue traîne popularisé par Chris Anderson (2004) au début des années 2000.

Or, ce qui est intéressant dans ces différentes options, c'est que toutes travaillent la mise en avant de nouvelles temporalités dans le rapport entretenu par les usagers avec les SMAD ; l'offre de ces dernières est dorénavant modelée sur la base d'une actualité, mouvante, susceptible de renouveler l'attrait de la consultation de l'interface, par des processus de valorisation qui ne sont pas sans rappeler le travail de programmation de la télévision historique. Ici remodelée au gré de la mise à disposition, mais selon des valeurs très différentes, la programmation basée sur l'image d'une chaîne, sur sa ligne éditoriale, a été en majeure partie remplacée par un autre type de loi programmatique des modes de consommation de l'usager, mais toujours dictée par des principes qui tendent à resserrer la consommation autour d'un nombre restreint de produits porteurs. Ainsi une programmation des SMAD existe, qui oriente l'usager dans la profondeur du déploiement multiécran et multisites des offres.

On notera, pour dernière illustration, une autre forme de glissement des programmes des chaînes de télévision traditionnelle, de la diffusion à la TVR vers les formes de VàD. Ainsi certains sites de Replay comme France.tv, ou Arte.tv, peuvent proposer des séries en avant-première VàD payante ou financée par la publicité, puis, après diffusion, en TVR, et enfin en VàD payante. La récente formule du site France.tv propose une mosaïque de vidéos qui signale le glissement d'une modalité de consommation à l'autre, tandis qu'un lien avec le site VàD/DVD en relation avec les vidéos en replay crée une continuité de la consommation multimodale des contenus sur Arte.tv. La TVR devient ici une *temporalité-tampon* (Cailler,

Taillibert 2017), qui facilite un cercle vertueux entre les différents modèles d'affaires. Mais elle est aussi le lieu d'une contextualisation enrichie des programmes, d'une part en alimentant l'effet d'attente par la proposition d'extraits, de bandes-annonces et de news anticipant le programme (rubrique vidéo : « Premières minutes » pour *Insoupçonnable* / MyTF1), d'autre part en facilitant l'immersion, autre régime d'attention, dans le programme par des bonus explicatifs tant sur le programme que sur sa production (rubriques vidéo : « Les indiscrétions » pour *Plus Belle La Vie* / « Le Récap' », « Les Révélations » pour *Un Si Grand Soleil* / France.tv). L'offre glissée prolonge ici l'évènementialisation des programmes en accentuant la tension fidélisation/alerte par immersion.

La recommandation à l'œuvre : vers une personnalisation de l'offre

La volonté d'orienter le consommateur vers des produits précis va par ailleurs rencontrer un autre phénomène, celui de la recommandation. Ainsi, la bannière que choisit France.tv pour mettre prioritairement à l'honneur certains titres annonce « Sélectionnés par France.tv » - même si en l'occurrence la nature des critères de sélection n'est pas ici précisée. Ce travail de recommandation, lorsqu'il est manié par des services explicitement cinéphiles, peut s'assimiler à de la prescription - propre au travail de programmation tel qu'on l'entend traditionnellement. Mais pour les acteurs classiques issus de l'activité télévisuelle, la recommandation va tendre à personnaliser l'offre au gré de logiques algorithmiques, qui vont de nouveau tendre à modifier totalement le visage du paysage télévisuel traversé par ces nouvelles offres de service.

À l'origine, ce travail de recommandation se base sur la mise en avant de la part des tenants du marketing relationnel de ce que l'on appelle les CRM, pour *Customer Relationship Management*, et que l'on traduit communément en français par « Gestion de la Relation Client », ou GRC. Les différentes techniques que regroupent ces acronymes, mises à l'honneur avec le nouveau siècle, visent à fidéliser les clients dans leurs modes de consommation en recueillant et analysant le plus d'informations possibles les concernant. Dans ce cadre, l'évolution des TIC et des logiques algorithmiques qu'elles permettent va démultiplier le potentiel de ces techniques marketing. L'algorithme, alimenté par les multitudes de données croisées que chaque individu dépose – volontairement ou involontairement – en ligne, « hiérarchise l'information, devine ce qui nous intéresse, sélectionne les biens que nous préférons » (Cardon 2015 : emplacement 15 de la version Kindle), et en cela *construit*

informatiquement le sujet, de sorte à mieux « conduire les conduites des individus » (Cardon 2015 : emplacement 58 de la version Kindle).

Pour les SMAD, l'application de ces techniques au marché du produit audiovisuel va consister à analyser et recouper deux types d'informations : le profil de chaque usager d'une part, et les précédents achats, visionnements, recherches, etc., d'autre part, qui vont constituer autant d'informations propres à définir les goûts de l'usager, de la façon la plus précise possible, de sorte à lui proposer des « recommandations » personnalisées, par le principe du *push*. Le « retour d'expérience », soient les « notations » qui sont requises après visionnement, participe bien entendu pleinement de cette élaboration des attentes potentielles d'un individu.

Ces pratiques reposent sur deux postulats logiquement critiquables, quand bien même performants d'un point de vue strictement marketing. Le premier consiste à affirmer que les individus répondant à des caractéristiques similaires (âge, lieu de vie, profession…) vont être attirés par le même type de produits audiovisuel (on parle alors de « recommandation sociale »), et la seconde que les consommateurs souhaitent renouveler les expériences positives, retrouver indéfiniment les mêmes types de produits dès lors qu'ils ont apporté satisfaction une première fois. Si cette dernière affirmation, fondatrice de la dimension industrielle de la production hollywoodienne, est loin d'être nouvelle, ses applications se voient démultiplier par le recours au Big Data et à son potentiel analytique.

Netflix est particulièrement à la pointe dans l'usage de ces nouveaux procédés marketing, ce qui n'est pas sans expliquer sa montée en flèche dans le paysage audiovisuel au cours des dernières années. Comme le rappelait Carlos Gomez Uribe (2015 : 2), responsable de la logique algorithmique sur la plateforme, et Neil Hunt, responsable produit dans le même groupe, leur système de recommandation n'est pas basé sur un algorithme, mais sur « un ensemble de différents algorithmes utilisés dans différents cas de figure et qui, conjointement, contribue à créer l'expérience Netflix totale » (traduction des auteurs).

L'opérateur offre en effet la possibilité aux abonnés de créer jusqu'à cinq profils distincts – y compris pour les enfants – afin de gérer de façon individualisée le parcours de chaque utilisateur dans un même foyer, et donc de personnaliser le plus possible le travail de recommandation, en se nourrissant des informations que chacun saisira (*filtrage actif*), en particulier à propos de ses goûts (genres privilégiés, acteurs préférés, etc.), mais aussi en collectant des données sans intervention de l'usager (*filtrage passif*), par exemple sur les films ou séries visionnés, sur les éventuels abandons du visionnage en cours de route, sur les jours et heures où l'usager visionne, sur les moments où l'usager a mis en pause, etc. L'ensemble de ces données est ensuite croisé avec celles en provenance de tous les usagers de la plateforme,

travaillant à l'affinage d'une *grille de prédiction* des goûts, matrice qui est appelée à être utilisée dans l'application des recommandations à venir.

Ainsi, l'élaboration de ces « modèles utilisateurs » dans le domaine des SMAD transforme radicalement la logique même du travail des chaînes de télévision. Alors que traditionnellement, la volonté de capter l'audience, de fidéliser les téléspectateurs, passait par un travail approfondi sur l'adéquation de la ligne éditoriale avec le segment de public visé, par une réflexion sur la qualité et l'efficacité des produits proposés dans une grille de programmes, ces nouvelles techniques expérimentées par les SMAD pour retenir le consommateur, pour l'orienter très vite vers des produits susceptibles de l'intéresser, transforment radicalement la nature même du travail éditorial. Chez Netflix, on considère qu'« un membre type de Netflix se désintéresse après peut-être 60 à 90 secondes de recherche, soit après avoir passé en revue 10 à 20 titres (peut-être 3 en détail) » (Carlos Gomez Uribe 2015 : 2) … On ne façonne donc plus la ligne éditoriale de la chaîne, mais le profil de l'usager. Au lieu de considérer les téléspectateurs en tant que masses – des segments de public -, on les envisage comme autant d'individus, qu'il va falloir – très vite et très efficacement – orienter vers des recettes déjà éprouvées. Il s'agit donc d'une réponse unilatérale au problème que soulevaient Marc Bourreau et al. (2015 : 194), lorsqu'ils écrivaient qu'« en raison des coûts cognitifs associés à une décision de consommation au sein d'un vaste éventail de choix, un individu cherchera moins à faire un choix optimal en étudiant précisément l'ensemble des possibilités, qu'à trouver une solution raisonnable et satisfaisante, pour un temps donné dévolu à ce choix ». Si la liste reconfigure la grille, c'est avant tout parce que le profil s'impose face à la ligne éditoriale. Et en écho au caractère autoréférentiel de la post-télévision de Jean-Louis Missika (2006 : 29), l'*egocasting* en vient à cohabiter avec le broadcasting et le narrowcasting[8].

Cette transformation radicale interroge bien évidemment le rôle "ambigu" des opérateurs audiovisuels. Car, en dépit de sa fin annoncée au début des années 2000, la programmation subsiste plus que jamais, certes multimodale, mais surtout orientée car personnalisée. On peut ainsi mettre en exergue l'influence réelle de l'économie de l'attention, et du nouvel équilibre établi avec l'économie de la prescription, qu'elle peut autant masquer que renouveler en profondeur. Car, si la tension *fidélité*/*alerte* reste une priorité de l'éditorialisation des pratiques culturelles audiovisuelles, l'*immersion* induite par la structuration et le fonctionnement intime des SMAD vise à la *projection* selon une logique de bouclage socioculturel. Toutefois, on peut tout autant constater, qu'en tant que prescripteurs

[8] Le broadcasting s'appuie sur une audience de masse ; le narrowcasting cible son audience à la manière des chaînes thématiques ; l'egocasting repose sur une consommation individualisée.

culturels, les opérateurs audiovisuels sont susceptibles – aussi – d'amener à découvrir des produits nouveaux, ambitieux, étranges, lesquels ne sont selon cette nouvelle logique proposés qu'à des usagers d'ores et déjà conquis à la frange la plus culturelle de la production.

La production, nouveau vecteur de croissance des SMAD

Alors que la directive européenne 2010/13/UE du 10 mars 2010, dite « services médias audiovisuels[9] » entendait principalement protéger les mineurs des dérives des services non linéaires, le décret n° 2010-1379 du 12 novembre 2010 relatif aux services de médias audiovisuels à la demande, au-delà de l'application de cette directive, s'est employé à préciser en France les règles de fonctionnement des SMAD. S'alignant sur les filières cinématographique et télévisuelle, le décret distinguait et précisait, pour la TVR, pour les services par abonnement ou à l'acte, les obligations de production cinématographique et audiovisuelle et de diffusion des œuvres européennes et d'expression originale française, et perpétuait les dispositions relatives à la publicité, au parrainage et au téléachat issues du décret 92-280, lui-même en application de la directive européenne 89/552/CEE « Télévision sans frontières ». De fait, le décret SMAD a créé, bien involontairement, sur le marché français une distorsion de concurrence entre les acteurs nationaux et les acteurs internationaux, qui ont tenté de se soustraire à leurs obligations « locales », toutes productions confondues[10]. Afin d'y pallier, le conseil européen des ministres de la Culture et de l'audiovisuel s'est accordé le 23 mai 2018 sur une proportion de 30 % d'œuvres européennes dans les catalogues des services de VàD, et sur l'application des règles du pays ciblé pour les contributions financières à la production d'œuvres européennes. La directive SMA devrait donc être mise à jour, et un nouveau décret SMAD promulgué, d'ici fin 2018, courant 2019.

En France, dans le même temps, le CNC et les organismes représentatifs travaillent à une révision de la chronologie des médias. La polémique autour de la présence en compétition, au Festival de Cannes 2017, du film *Okja* commandé et distribué uniquement sur Netflix l'a illustrée, relancée en 2018 par l'attribution du Lion d'Or à *Roma*. Afin de faire une meilleure place à la pleine valorisation du cinéma par les services de VàD et de VàDA, il est ainsi envisagé, outre la possibilité pour la VàD à l'acte de continuer à vendre des œuvres durant les

[9] Il s'agit de la version codifiée de la directive SMA 2007/65/CE ayant révisée la directive 89/552/CEE, déjà modifiée en 1997.

[10] Netflix, arrivé en France fin 2014, a, par exemple, relocalisé dès 2015 son activité française à Amsterdam, son siège européen, et annoncé seulement fin septembre 2018 vouloir créer en 2019 une filiale en France réellement active.

fenêtres de diffusion télé, de créer trois nouveaux régimes de VàDA : pour les plateformes conventionnées avec le CSA, à l'image de Canal+, une fenêtre de type 2e fenêtre de télévision payante à 15/17 mois au lieu de 34/36 mois, pour ceux souscrivant au seul décret SMAD un délai ramené à 28/30 mois, les autres restant à 34/36 mois. La plateforme Netflix a affirmé fin septembre 2018 accepter de se conformer aux décisions européennes, mais reste prudente quant à leurs applications locales et à l'évolution de la chronologie des médias. La firme communique plutôt sur sa volonté d'augmenter son volume de production en France, pour passer de 7 œuvres actuelles (films et séries) à 12 prochainement.

Si le débat se cristallise ainsi sur le soutien à la création, c'est que la production des SMAD revêt pour l'ensemble des secteurs de l'audiovisuel un caractère stratégique. En effet,

> « les montants investis par Netflix et Amazon pour alimenter leurs services de VàDA sont depuis quelques années comparables, voire supérieurs, aux montants investis par les gros éditeurs américains et français de chaînes de télévision. Toutefois, ces montants sont à relativiser dans la mesure où ils couvrent une base d'abonnés mondiale et des acquisitions de droits sur de multiples territoires. » (CNC/CSA 2018 : 11)

Illustration n°2

Pour autant, c'est bien la question du partage entre nations de cette manne en expansion qui est au cœur du débat. Au regard de la perte d'audience enregistrée par les acteurs traditionnels (TF1, France Télévision, Canal+), et donc de leur capacité d'investissement en production, leurs obligations de production étant proportionnelles à leur chiffre d'affaires ou à leur nombre d'abonnés, il s'agit pour le législateur français de compenser et d'imposer une participation à tous les SMAD, afin d'éviter l'effondrement d'un cycle d'investissement jusqu'alors vertueux, basé sur la logique de préfinancement ou de commande à la production. Toutefois, cette position peut, en partie, s'accorder avec celle qu'ont adoptée, ces dernières années, les acteurs du marché de la VàDA, et tout particulièrement les acteurs à dimension internationale, en passant d'un modèle de non exclusivité à celui reposant sur l'exclusivité et l'originalité.

Dans un premier temps, face à la volatilité des abonnements sans engagement au sein d'un marché de plus en plus concurrentiel, ces derniers ont en effet renforcé leur stratégie de différenciation, à l'image des télévisions traditionnelles, par l'exclusivité. Dans un deuxième

temps, ils ont opté pour une stratégie complémentaire de commande de production originale[11], que Netflix, par exemple, a initiée dès 2012/2013 pour les séries (*LillyHammer, Orange Is The New Black, House of Cards*), et à partir de 2015 pour les films (*Beasts of No Nation*). En clôturant ainsi le périmètre d'une partie de leur offre exclusive par la production originale, le bénéfice est double.

D'une part, cette stratégie permet une meilleure maîtrise du stock afin d'éviter un turn-over trop appuyé de séries, films ou documentaires dont les droits de diffusion ont été acquis pour une durée limitée. Car, si un tel turn-over permet d'orchestrer un effet de nouveauté de l'offre, et donc participe à une forme de programmation, il repose aussi sur des coûts transactionnels élevés, et s'accompagne de la possible perte de contenus attractifs en cas de non-renouvellement des droits. De plus, précisaient le CSA et le CNC (2018 : 60),

> « grâce à la progression du nombre d'œuvres en "Direct to Video" dans son offre dite de "cinéma"[12], Netflix rajeunit son offre avec plus de 45 % de films sortis il y a moins de 5 ans en juin 2017 contre 15 % en juin 2015. Sur Canalplay, en revanche, la part des films de moins de 5 ans a diminué (de 18 % en juin 2015 à 13 % en juin 2017), contrairement aux films de plus de 20 ans qui représentent 39 % du catalogue de films en juin 2017 ».

D'autre part, il s'agit bien d'obtenir une différenciation par labellisation, qu'illustrent dans les grilles des SMAD les appellations *Original Netflix*[13], *Création originale* de Canal + pour myCanal, *Amazon Original*… Cette production originale, tous formats confondus, fait souvent la « Une » de la page d'accueil, et est largement mise en valeur par rapport aux autres contenus. Toujours chez Netflix, les séries originales peuvent également bénéficier, au même titre qu'un petit nombre de séries exclusives (*Better Call Saul*), d'une programmation hebdomadaire (*En Bref*), cependant encore très marginale, la règle restant la sortie simultanée de l'ensemble des épisodes.

Cette production originale relève, pour ces puissants acteurs de la VàDA, d'un double bouclage stratégique industriel. Netflix, au début de ses efforts de production, a ainsi

[11] La notion de production originale reste très ambigüe, et totalement liée à la notion d'exclusivité. En France, comme aux États-Unis, la production de télévision existe parce que commandée à des producteurs indépendants ou liés par des chaînes qui, en préachetant les droits de diffusion, financent une grande partie du devis. De même, les SMAD préfinancent une « production originale » le plus souvent par l'achat des droits de distribution, en s'en réservant l'exclusivité, plus rarement en la coproduisant (*House of Cards, The Man in The High Castle*). Cette notion recouvre donc tant le préachat que la coproduction, et l'acquisition de studios devrait clarifier ce processus.

[12] Les *Netflix Original Movies*.

[13] On notera ici que Netflix semble réserver l'appellation *Netflix* pour l'ensemble des contenus exclusifs ou originaux de sa grille, l'appellation *Original Netflix* accompagnant plutôt la nouveauté. Amazon distingue plus clairement ses contenus avec les appellations *Amazon Original* et *Amazon Exclusive*.

communiqué sur son usage de la prédiction algorithmique afin d'orienter ses choix éditoriaux, technique de e-marketing que l'on suppose adoptée aujourd'hui par l'ensemble des plates-formes productrices. Conjointement s'est dégagée la volonté d'établir une stratégie internationale de production, non seulement sur tous les territoires d'implantation en vue de satisfaire leurs publics et éventuellement leurs réglementations, mais surtout sur tous les territoires susceptibles de faire émerger des talents. Voyant cette stratégie renforcée par les succès de *La Casa Del Papel* ou encore de *3 %*, Netflix signe un accord avec le Canada en 2017 pour un investissement de 500 millions de dollars canadiens en contenus locaux, et acte la création courant 2018 de son prochain studio près de Madrid. De son côté, Studio+, application dédiée aux formats courts de Canal+, propose aussi des séries produites et tournées internationalement. À l'inverse de la stratégie de *glocalization*[14], la conjonction de ces deux stratégies ressemble fort à ce que l'on pourrait nommer une stratégie de *locaglization*.

Ce faisant, un premier effet de rupture dû à la logique des SMAD amplifie le décalage entre acteurs internationaux et acteurs locaux. Les premiers, loin de vouloir attirer les talents vers les pôles attracteurs comme Hollywood, délocalisent leur savoir-faire, leurs structures, et leur idéologie, tandis que les seconds courent le risque en adhérant à la perspective du « tout international » de se couper de leur périmètre créatif légitime de production et de distribution, ou de se trouver cantonnés à une production-distribution numérique de niche. Il convient ainsi de souligner le rôle moteur de la série dans ces stratégies. « La différenciation entre les services s'est d'abord faite sur les séries, contenu particulièrement adapté au modèle de la VàDA. En alimentant la plateforme dans la durée (plusieurs saisons de plusieurs épisodes), les séries permettent de fidéliser les abonnés », peut-on lire dans le rapport émis par le CSA et le CNC (2018 : 76). Ce dernier montre, par ailleurs, par le biais d'une étude comparative entre Netflix, Amazon Prime Video, CanalPlay et SFRPlay menée entre juin 2015 et juin 2017, que si le nombre des séries et des épisodes ont tendance à croître dans leurs offres françaises, les séries américaines restent prédominantes. Et tandis que l'offre de séries françaises croît plus significativement sur CanalPlay, Netflix et Amazon semblent plus préoccupés d'organiser « une exclusivité qui leur permet d'avoir des offres distinctes là où les deux autres services ont des catalogues qui se recoupent davantage » (CNC/CSA 2018 : 66).

Or, c'est dans la continuité avec cette stratégie de constitution de leur offre, distincte et internationale, que les services d'VàDA internationaux, lorsqu'ils souhaitent « produire local », créent bien souvent un second effet de rupture. En effet, cette opportunité d'activité pour les

[14] Celle-ci consiste à adapter aux conditions locales de consommation, la production, la distribution, ou la communication d'un produit ou d'un service global.

producteurs conduit souvent à l'abandon d'une partie de leur statut de producteur délégué, et en particulier de leur fonction de commercialisation. Comme le remarquent le CSA et le CNC (2018 : 79), « la stratégie des plateformes américaines consiste à investir des montants importants dans la production en contrepartie d'une exclusivité totale des droits pour des durées relativement longues », et concluent sur le fait que

> « les conditions de financement et d'acquisitions des droits de ces créations locales par les plateformes soulèvent des interrogations sur le cycle traditionnel de rentabilité des œuvres basé sur la revente à court et moyen termes des droits par les producteurs et les distributeurs sur leur marché domestique et à l'international. » (CNC/CSA 2018 : 100)

Cette relégation des producteurs à un rôle de façonneur par une partie des commanditaires nous semble symptomatique d'un écosystème audiovisuel en voie de clivage, que seule une réglementation mutuellement acceptée pourra rééquilibrer. Car, évoquer la logique des SMAD ne saurait se limiter aux stratégies de l'oligopole des offres VàD et VàDA. Il convient également d'y inclure toute une économie foisonnante de la production-distribution numérique dans laquelle des producteurs indépendants travaillent à faire évoluer les formats et à construire leurs canaux d'audience, à travers l'offre sélective de leur propre SMAD, ou en transformant des plateformes agrégatives virales (Instagram, Facebook, Youtube) en relais de distribution[15]. Encore trop dépendants des SMAD dédiés des chaînes traditionnelles, certains d'entre eux appellent de leurs vœux l'émergence d'un SMAD indépendant majeur capable d'agréger leurs offres multiples, et d'éviter ainsi la sanctuarisation de sujets refusés par l'antenne alors cantonnés à des audiences confidentielles, tandis que d'autres estiment que le cœur de leur métier doit désormais s'appuyer sur la création d'un carrefour d'audience en permanente reconstruction au gré des communautés mobilisées. Et bien que parfois amenée à travailler pour l'oligopole et son financement unilatéral, une majorité d'entre eux considère le cofinancement comme le seul moyen de préserver leur rôle de producteur délégué ; parce qu'en faisant appel aux aides publiques, aux initiatives des chaînes publiques et aux participations d'autres acteurs privés, il dilue le pouvoir de décision.

Au bout du compte, ces stratégies, par leur diversité, nous interrogent sur la prise en charge normative, par les différents acteurs, des pratiques qui accompagnent la logique des

[15] Les orientations suivantes de la production-distribution numérique ont été recueillis par les auteurs, entre le 24 octobre et le 4 décembre 2017, lors de six entretiens semi-directifs auprès de producteurs ou responsables de webproduction : M. Buchsenschutz, L. Duret, F. Le Gall, M. Levy-Leblond, J. Pouilloux, S. Zaug.

SMAD. En effet, à travers cette dernière, loin du fantasme de la cocréation, la figure du *téléspectacteur* nous semble surtout réduite à celle d'un visionneur actif, partagé entre deux régimes de consommation : l'un qui se veut exhaustif et compulsif, l'autre privilégiant la sélectivité. Entre le visionneur-esthète et le visionneur-boulimique, ce n'est plus donc plus seulement le *binge viewing*[16] qui s'impose comme pratique structurante du marché. Ainsi, « en France, les trois quarts des utilisateurs de VàDA sont aussi des utilisateurs de VàD à l'acte, et 74 % des abonnés à un service de VàDA sont également abonnés à une offre de télévision payante, soit une part très supérieure à la moyenne de l'ensemble de la population (33 %) » (CNC/CSA 2018 : 40), le multi abonnements et la multi consommation se renforçant. Au *cordcutting*[17] attendu, nous préférerons donc la notion de *cordbreeding*, relative autant à l'hybridation de la gestion des réseaux de distribution qu'à celle des pratiques professionnelles et publiques inhérentes, dont le « mariage » de la grille de programmation et de la liste mise à disposition au travers d'une nouvelle temporalité symbiotique agrégative peut, dès lors, apparaître comme un des usages coextensifs.

Conclusion

Les SMAD signent, dans leurs formes et leurs formats, et dans les métiers qu'ils sont amenés à adopter, une expression de la coextension des modèles socioéconomiques traditionnels et récents en hybridant des critères propres à chacun d'eux. Ni tout à fait marchandise culturelle du modèle éditorial, ni complètement programme du modèle de flot, les contenus mis à disposition deviennent des *agrégants culturels*. Si les régimes de l'économie de l'attention permettent de résoudre l'équation contradictoire de l'homogénéisation des stocks de contenus par la gestion des différenciations supposées des publics, l'agrégation, via des moteurs de recherche du modèle de courtage informationnel et la CRM algorithmique, évolue, quant à elle, subtilement vers la *sérialisation*, ou « mise en série » (Benassi 2017 : 105) de la production culturelle, non seulement en tant que modèle d'exploitation des contenus, mais également en tant que principe d'indexation absolu, facilitant la recherche autant que la création de listes, car à la confluence de l'immersion et de la projection.

Ainsi, selon nous, au moins, deux logiques sociales sont à l'origine des mutations actuelles de la télévision : la logique transmédia et la logique des SMAD, qui nouent des

[16] Visionnage compulsif.
[17] Il correspond ici à la résiliation d'un abonnement, à un service de télévision payante par exemple.

relations ambivalentes, à la fois complémentaires et concurrentes au sein d'un nouvel écosystème audiovisuel. Tandis que la logique transmédia a semblé surtout tenter d'innover en matière de production multimodale, la logique des SMAD s'impose dans le secteur de la distribution en organisant majoritairement des formes de contenus traditionnels au travers de leur « sérialisation ». Et si la première logique développe plutôt une « sérialité matricielle » (Benassi : 79), susceptible de proposer, à travers par exemple la *ludification*[18], de nouvelles formules sérielles (ARG, Webdoc…), la seconde orchestre principalement « une sérialité de programmation » (Benassi : 101), a priori des genres sériels constitués (série, anime, …), mais également, à la manière d'une véritable « contagion sérielle », des unitaires qui, bien au-delà de la grille de programme traditionnelle, sont plus que jamais « mis en collection » par indexation.

Ce qu'impose, en France, cette logique des SMAD, ce n'est donc plus la vision d'une disruption totale de la télévision, mais bien celle d'un écosystème télévisuel hybride, voulu par la loi, car adapté aux pratiques culturelles coextensives des publics des télévisions de rendez-vous et à la demande que l'ensemble des acteurs vise à normaliser par l'éditorialisation d'usages associant programmation et mise à disposition.

Reste qu'après un cycle d'expansion de l'offre, entre des acteurs aux profils multiples, suivra nécessairement un cycle de concentration, stabilisateur du marché, marqué par les limites du portefeuille du *visionneur* en termes de multi abonnements et multi consommation, et par la captation d'une exclusivité distinctive, dont le risque majeur serait le verrouillage du consommateur à quelques productions labellisées.

[18] La ludification désigne l'introduction de mécanismes de jeu dans l'écriture audiovisuelle multimédia.

Bibliographie indicative :

ANDERSON Chris (2004). « The Long Tail », *Wired*, 1er octobre 2004 [disponible en ligne] https://www.wired.com/2004/10/tail/

BENASSI Stéphane (2017), « Sérialité(s) », in Sarah Sepulchre (éd.), *Décoder les séries télévisées*, Paris, De Boeck Supérieur.

BENGHOZI Pierre-Jean (2011), « Économie numérique et industries de contenu : un nouveau paradigme pour les réseaux », *Hermès*, n° 59, pp. 31-37.

BENGHOZI Pierre-Jean, PARIS Thomas (2003), « De l'intermédiation à la prescription : le cas de la télévision », *Revue Française de Gestion*, n°142, pp. 205-227.

BOULLIER Dominique (2014), « Médiologie des régimes d'attention », in Yves Citton éd.) *L'économie de l'attention Nouvel horizon du capitalisme ?* Paris, La Découverte.

BOURREAU Marc *et al.* (2015), « Une analyse économique du phénomène de la longue traîne dans les industries culturelles », *Revue française d'économie*, Vol. XXX, pp. 179-216.

CAILLER Bruno, TAILLIBERT Christel (2017), « Vers une hybridation des régimes de temporalité dans l'offre audiovisuelle et cinématographique sur Internet », *Les temps des arts et des cultures*, Paris, SFSIC/L'Harmattan.

CAILLER Bruno, TAILLIBERT Christel (2016), « De l'accessibilité à la programmation événementielle : les nouvelles stratégies des acteurs de la mise à disposition dans le domaine cinématographique et audiovisuel », *Les enjeux de l'information et de la communication*, n°17/3A, La communication numérique : acteurs, dispositifs, pratiques, GRESEC, Université de Grenoble, pp. 49-59.

CAILLER Bruno, LACROIX-MASONI Céline (2014), « Industries narratives et publics de télévision : le défi de la logique transmédia », *Télévisions*, n°5, La télévision et après : vers le transmédia, CNRS Editions, Paris, pp. 27-45.

CARDON Dominique (2015), *À quoi rêvent les algorithmes ? Nos vies à l'heure des Big Data*. Paris, Seuil.

CNC (2016), *L'économie de la télévision de rattrapage en 2015*. Paris, Les études du CNC.

CNC/CSA (2018), *La vidéo à la demande par abonnement en France : marchés et stratégies des acteurs*, Paris, CNC.

COMMISSION EUROPEENNE (2013), *Livre vert Se préparer à un monde audiovisuel totalement convergent : croissance, création et valeurs*, Bruxelles, Commission européenne.

GOMEZ-URIBE Carlos A., HUNT Neil (2015) « The Netflix recommender system: Algorithms, business value, and innovation », *ACM Transactions on Information Systems*, 13, décembre 2015, [en ligne] consulté le 13 septembre 2018 http://dx.doi.org/10.1145/2843948

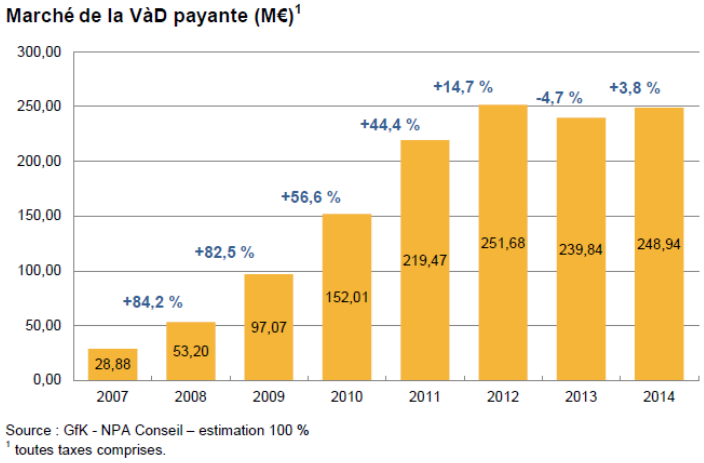
MISSIKA Jean-Louis (2006), *La fin de la télévision*, Paris, Seuil.

MOATI Phillipe (2016), *La société malade de l'hyperconsommation*, Paris, Odile Jacob.

SIMON Herbert A. (1971) « Designing Organizations for an Information-Rich World », in Greenberger Martin (ed.) *Computers, Communication, and the Public Interest*, Baltimore, The Johns Hopkins Press.

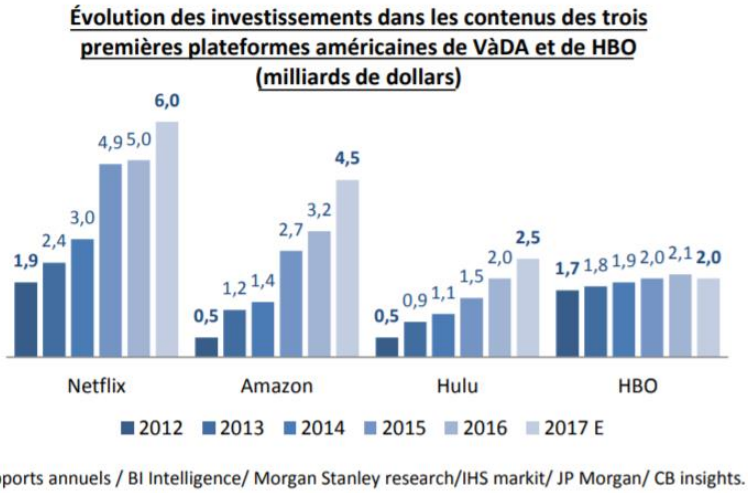
SCHWARTZ Barry (2004), *The Paradox of Choice: Why More is Less*, New York, HarperCollins.

Illustration n°1 :



Source : CNC. *Le marché de la vidéo en 2014*. Paris, Les études du CNC, mars 2015, p. 39.

Illustration n°2



CNC/CSA, « La VàDA en France : marché et stratégie des acteurs », p. 52