

Idées reçues sur la télévision de demain

Gérald-Brice Viret

Issues de la tradition ou de l'air du temps, mêlant souvent vrai et faux, les idées reçues sont dans toutes les têtes. Les auteurs les prennent pour point de départ et apportent ici un éclairage distancié et approfondi sur ce que l'on sait ou croit savoir.

Gérald-Brice Viret

Aujourd'hui Directeur délégué du pôle télévision du groupe Lagardère Active et à ce titre président des chaînes Gulli, Canal J, Tiji, June, MCM et Mezzo, Gérald-Brice Viret (né en 1967) fait partie du cercle très fermé des patrons du paysage audiovisuel français. Pionnier de la télévision locale (sur 8 Mont Blanc et Télévision Lyon Métropole notamment) dans les années 1980-1990, il a ensuite dirigé TMC, l'une des premières et principales chaînes de la TNT. Il fut ainsi le témoin privilégié de la naissance et du développement de ce nouvel univers télévisuel, véritable révolution aux résonances multiples. Il a également présidé le Groupement TNT, association créée pour accompagner le lancement de la TNT en France. Après avoir dirigé NRJ12 et Chérie 25, il s'est vu confier en 2013 la responsabilité des chaînes de télévision du groupe Lagardère.

Introduction	11
---------------------------	----

La révolution numérique

« Les chaînes traditionnelles vont disparaître. » ...	19
« La TNT est la plus grande innovation depuis le passage à la couleur. ».....	29
« Le passage à la TNT : un long fleuve tranquille. »	35
« Le progrès technique est à bout de souffle. »	47

La mutation du PAF

« Les groupes audiovisuels français sont en mauvaise santé. »	55
« Toutes les chaînes se ressemblent. »	63
« La TNT tire la télévision vers le bas. »	69
« Les chaînes payantes et les chaînes locales sont condamnées. ».....	79

Le téléspectateur de demain

« L'interactivité, c'est un gadget. ».....	87
« Le téléspectateur est devenu concepteur des programmes. »	93

« Le téléspectateur “standard” n'existe plus. »	101
« La télévision est le reflet des évolutions de la société. »	107

Conclusion	111
-------------------------	-----

Annexe

<i>Pour aller plus loin</i>	117
-----------------------------------	-----

« Les chaînes traditionnelles vont disparaître. »

La télévision n'a pas échappé aux bouleversements entraînés par Internet depuis une vingtaine d'années. Beaucoup en concluent que c'en est fini de la télévision traditionnelle, qui suit des grilles de programmes et propose des contenus à un horaire bien précis. Pour eux, le linéaire est un modèle dépassé, donc voué à disparaître au profit exclusif de plateformes de contenus capables de développer de véritables chaînes, au premier rang desquelles l'incontournable filiale de Google : YouTube. Pour ses détracteurs, la télévision linéaire est en effet définitivement ringardisée par le principe ATAWAD, *anytime, anywhere, anydevice*, à la base du phénomène de délinéarisation : la télévision quand je veux, où je veux, sur le support de mon choix. Le contenu ne dépendant plus de l'espace et du temps, il est possible d'y avoir accès tout le temps, partout, en direct, en rattrapage (replay), à la demande en location ou à l'achat (VOD). De là à penser que la télévision linéaire n'a aucun avenir... la réalité est autrement plus complexe et plus intéressante.

La télévision est partout

En s'imposant dans l'univers des médias, les technologies numériques ont signé la fin du lien unique qui existait entre un média, la télévision, et son support historique de diffusion, le téléviseur familial. En effet, la numérisation de l'image et du son a fait exploser la spatialisation domestique de la télévision. Lorsque le « poste », comme on disait jusqu'à une époque récente, a massivement débarqué dans les foyers occi-

dentaires, au cours des années 1960-70, il a d'emblée occupé une place dédiée : *éminente*, sur une console *ad hoc* ; *familiale*, à proximité de la table de cuisine ; *suspecte*, dans une armoire fermée à clés et inaccessible aux enfants. Quelle que fût cette place, donc, elle était généralement unique et en tous cas parfaitement identifiée.

Cinquante ans plus tard, la situation est presque inversée. Les appareils récepteurs et diffuseurs du son et de l'image animée, autrement dit les terminaux de la télévision, sont partout où il y a un écran et une connexion Internet : téléviseurs, certes, ainsi qu'ordinateurs fixes ou portables, mais aussi smartphones, tablettes, consoles, etc. À la maison, bien sûr, où l'on compte en moyenne entre 6 et 7 écrans par foyer, mais aussi à l'extérieur et en déplacement, dans le train ou l'avion, sur le trajet domicile-travail, dans le métro ou le bus, en voiture pour les enfants à l'arrière, au restaurant ou dans les bars, dans la salle d'attente du médecin, dans le hall de l'agence de voyage, dans les vitrines des boutiques, dans le salon d'accueil du bureau... Ainsi, l'écran n'est plus l'apanage de la télévision et du téléviseur, d'autant qu'aujourd'hui, les supports mobiles représentent déjà 40 % du trafic Internet.

L'extraordinaire souplesse des moyens techniques actuels confère dans le même temps à n'importe quelle réalité, permanente ou ponctuelle, institutionnelle ou pop-up, le statut d'objet « télévisable » : qu'on pense en particulier aux émissions de radio. Désormais, on *regarde* la radio. Jean-Jacques Bourdin assure ainsi les plus belles audiences de BFMTV, avec une interview suivie en moyenne par 500 000 téléspectateurs, une audience remarquable qui frôla le

million et les 25 % de parts de marché en mai 2014 avec la présence de François Hollande. Europe 1 n'est pas resté, avec les émissions filmées en public le midi. Tout cela n'éluide pas un certain nombre de questions : faut-il garder l'esprit « radio filmée » ou aller vers une scénarisation ? Là aussi, le chemin à emprunter sera débroussaillé conjointement par les téléspectateurs/auditeurs et par les professionnels de la télé. Mais clairement, on s'aperçoit là encore que la télévision se renforce en adoptant un total 360° : linéaire, télévision de rattrapage, prolongements Internet avec le second écran, résonance sociale... et donc radio.

En se multipliant et en s'affranchissant de l'espace, les écrans ont contribué à décloisonner nos vies et à fluidifier nos emplois du temps. Depuis 2010, le basculement est acquis : la moitié des Français a alors déjà regardé un programme de télévision ailleurs que sur son téléviseur, et deux sur trois ont déjà utilisé les nouveaux services numériques sur lesquels nous reviendrons (catch up TV, replay, VOD...). Certains n'hésitent pas à parler de « guerre du salon » entre ces nouveaux supports et le téléviseur traditionnel. Pour ma part, je défends une vision très optimiste et je vois surtout des opportunités. Je privilégie en effet une analyse en termes de complémentarité : la chaîne linéaire existe toujours, mais elle doit trouver son prolongement sur les nouveaux supports et s'ouvrir aux nouveaux modes de consommation. Cette recherche non seulement de coexistence, mais bien de complémentarité, a donné naissance à plusieurs notions. Le *crossmédia*, par lequel le secteur publicitaire définit la diffusion simultanée d'un même message sur plusieurs supports. Le *transmédia*, terme davantage utilisé par les créateurs pour désigner la narration fragmentée et séquencée d'un programme sur plusieurs

supports et dans le respect de leurs spécificités. Le *multi-écran* enfin, qui permet au téléspectateur de consommer en simultané un même produit audiovisuel de manière différente selon le support utilisé. Pour le diffuseur, il s'agit de s'adapter à ces évolutions et même de les embrasser et de les accompagner pour enrichir les contenus proposés et améliorer sans cesse l'expérience du téléspectateur. C'est dans cet esprit que la chaîne jeunesse Gulli a développé en 2012 en partenariat avec Kurio/KD Interactive la toute première tablette « brandée ». Une initiative couronnée de succès, avec 300 000 exemplaires vendus. Plus tard, Nickelodeon et TF1 (TFou ou Lab) se lanceront à leur tour dans l'aventure. Gulli a dans le même temps fortement investi sur la télévision de rattrapage, ce qui lui a permis d'atteindre 7 millions de vues par mois en 2013, plus du double l'année suivante, et le triple cette année. En faisant ce choix stratégique, Gulli privilégie la complémentarité entre tous les supports, au plan des technologies comme au plan des contenus.

L'évolution plutôt que la rupture

Toutes ces transformations, toutes ces évolutions n'impliquent donc en aucun cas la disparition des spécificités de chaque média, voire la disparition radicale de certains médias eux-mêmes. Au contraire, plusieurs faits récents me conduisent à penser que lorsqu'un média sort de sa zone de spécialité et d'expertise, identifiée comme telle par le consommateur, il n'est pas forcément gagnant et à l'aise. Ainsi, lorsque Google a voulu lancer en 2010 une Google TV avec l'ambition d'enterrer la disparition de la frontière entre l'écran d'ordinateur individuel et la télévision familiale, les résultats n'ont pas été au rendez-vous, notamment en raison d'un manque d'ergonomie, de

l'instabilité du logiciel Android et de difficultés de connexion par Wifi : l'un des principaux magazines dédiés à la consommation et aux tests des nouveaux produits, *Que Choisir ?*, avait qualifié l'innovation de décevante dans un article en ligne de septembre 2012. Quant à l'Android TV, censée la remplacer, elle a déjà, à l'heure où j'écris ces lignes, plus d'un an de retard.

La même prudence s'impose selon moi lorsque l'on évoque le rééquilibrage éditeur/téléspectateurs. Nous y reviendrons dans la troisième partie, mais avant la télévision numérique, les téléspectateurs – passifs – ne consommaient que ce qu'on leur donnait à consommer. Avec la télévision numérique, les téléspectateurs – actifs – peuvent désormais renverser les rapports de force avec la télévision à la demande : dans ce cas-là, c'est le téléspectateur qui se tourne vers les chaînes de télévision, ou plus largement vers des agrégateurs de contenu, et choisit les programmes qui lui plaisent. Ils peuvent être « en dépôt » sur des serveurs que le téléspectateur sollicite où et quand il le veut (VOD par téléchargement, à l'achat ou en location, services rendus possibles par la numérisation des données et l'augmentation de la bande passante) ; ou « en replay » (télévision de rattrapage ou « catch up TV ») c'est-à-dire disponible pendant un certain temps sur une plate-forme de streaming. La télévision de rattrapage s'est d'ailleurs rapidement développée, et l'offre propose aujourd'hui plus de 15 000 heures de programmes gratuits chaque mois. Le spécialiste des médias Jean-Louis Missika est allé jusqu'à dire que « le pouvoir de programmer passe des mains de l'éditeur à celles du téléspectateur » (*La Fin de la télévision*, Seuil, 2006). Bonne nouvelle : les critiques sur l'instrumentalisation et l'abêtissement des téléspectateurs par la « maudite boîte à images » se périment peu à peu, à mesure que le téléspectateur devient son propre programmeur.

Les propos de Patrick Le Lay sur « le temps de cerveau humain disponible », qui avaient provoqué en 2004 une immense polémique, reflètent en réalité une vision dépassée de la télévision. De plus en plus, le cerveau du téléspectateur sera associé aux commandes. Mais qu'on ne s'y trompe pas, la télé de rattrapage, c'est du gagnant-gagnant. Certes, c'est une opportunité pour le téléspectateur de rattraper ce qu'il a raté ; mais c'est aussi une opportunité pour nous, programmeurs, de rattraper les téléspectateurs qui nous ont manqué ! Pour les chaînes gratuites, le délai actuellement en vigueur pour rattraper le programme semble justifié. Il doit donc rester fixé à 7 jours, ni plus, ni moins, sauf opération marketing exceptionnelle le justifiant (par exemple la mise à disposition temporaire de l'intégralité des épisodes précédents avant la diffusion de la nouvelle saison d'une série).

C'est bien sur cette thématique du changement du rapport de forces entre téléspectateurs et éditeurs de contenus qu'en 2014 Netflix a fait le buzz plusieurs mois avant son arrivée. De tels fantasmes entouraient alors cette entreprise qu'on se demande si la montagne n'a finalement pas accouché d'une souris : l'offre est en réalité une nouveauté toute relative. Cette société créée par un ancien loueur de cassettes vidéo fait ouvertement le pari de la disparition de la télévision telle qu'on la connaît, laquelle, en quelque sorte, impose son contenu au téléspectateur. On prédit même que ce seul acteur pourrait faire perdre aux chaînes de télévision une part significative de leurs revenus. Outre le caractère souvent aléatoire de ces statistiques, dont la méthodologie ne me paraît pas toujours convaincante, je récuse totalement la dialectique du OU : pourquoi faudrait-il choisir entre une télévision à la carte ou une télévision à haute valeur ajoutée éditoriale ? Les téléspectateurs ont besoin et,

surtout, *aiment* les deux. La logique à suivre est celle de l'enrichissement (évolution positive) et certainement pas celle du remplacement (rupture radicale). La croissance de la télévision a toujours été géométrique, et non arithmétique : le succès appelle le succès ; le bonheur des uns fait souvent, à long terme, le bonheur des autres.

Le multi-support, facteur de progrès

La diffusion multi-supports du contenu télévisuel a eu des implications majeures, parfois ambivalentes. Pensons aux conséquences de la révolution numérique pour la presse écrite... Grâce à la numérisation, des quotidiens sur papier ont pu décliner leur contenu sur le web, sous forme écrite ou vidéo. Mais cette convergence a souvent été compliquée, impliquant le détricotage de processus déjà en place et la fragilisation des équipes de journalistes, rédacteurs, reporters, photographes, etc. À peine la convergence du back-office des équipes *on line* et *off line* était-elle réalisée (ou pas !) qu'il a fallu, à la faveur de l'émergence du web 2.0, compter avec le public, de plus en plus familier des technologies numériques, lui-même producteur d'information et de contenu. Au tournant des années 2000-2010, de nombreux professionnels du secteur sont allés jusqu'à se demander si le *off line* n'était pas en train de devenir le prolongement du *on line*, alors que l'inverse prévalait jusque-là.

Quoi qu'il en soit, pour la télévision, je considère que la généralisation de la production multi-supports a été et demeure une démarche extrêmement positive pour les chaînes elles-mêmes. Pour les opérateurs, elle a permis de progresser dans différents domaines :

- la créativité d'abord. Elle a obligé les grands groupes de médias à élaborer de nouvelles stratégies et

à innover en permanence. Au plan technique, la numérisation facilite le transfert du contenu d'un support à l'autre ; cependant, ce contenu doit être adapté à tous les supports (smartphone, TV, tablette...), sans pour autant reposer sur le plus petit dénominateur commun, sauf à tirer la qualité vers le bas. Cette créativité est devenue un enjeu tel que le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) a créé une subvention *ad hoc*, explicitement orientée vers le multi-support, destinée à aider à la création « d'œuvres audiovisuelles innovantes qui intègrent les spécificités de l'Internet et/ou des écrans mobiles dans leur démarche artistique et de diffusion » (entre 2007 et 2013, 87 projets ont été aidés pour un total de 2,8 millions d'euros) ;

– la rentabilité :

- le multi-support, par définition, occasionne des économies d'échelle – avec, cependant, tous les risques managériaux liés aux politiques de réduction budgétaire, lesquelles se traduisent parfois par ailleurs par des suppressions d'emplois ou la dégradation des conditions de travail ;

- le multi-support, c'est aussi la possibilité pour les annonceurs publicitaires de s'adresser à des cibles à la fois plus vastes et plus précises. Comme l'explique Jean Dacié, Secrétaire général de *Association for the Development of Enhanced TV Services and Interactivity* (Association pour le développement des services de la télévision augmentée et de l'interactivité), « l'interactivité accroît considérablement, à durée égale, la valeur des espaces publicitaires pouvant être commercialisés par les éditeurs, et les perspectives du marché de la publicité interactive. » (« Les enjeux de la numérisation » in *Télévision - l'ère du numérique*, dir. J.-C. Paracuellos et P.-J. Benghozi, 2011, La Documentation Française).

La chaîne, centre d'un univers de marque

À l'heure du principe ATAWAD, on entend parfois dire qu'il n'y a plus de frontière entre les médias et que tous ne sont que des pans d'un gigantesque « univers connecté ». Dans son livre *La Révolution des contenus*, Pascal Béria, consultant en stratégie de contenus et rédacteur en chef de la revue *TANK*, explique en effet que nous sommes entrés dans l'ère des « contenus mutualisés, combinés, réexploités, échangés, commentés » et que le support d'origine (audiovisuel, écrit, *on line*, mobile...) n'importe plus. La conséquence nécessaire serait que ceux qui ont l'identité technique et éditoriale la plus forte – au premier rang desquels la télévision – seraient voués à disparaître, car ils ne pourraient pas, justement, se fondre dans la masse. Il y a certes du vrai dans ce constat. D'une part, l'émergence de cet univers connecté est indiscutable. D'autre part, la question du lien entre l'accroissement quantitatif de l'offre et son amélioration qualitative est posée.

Mais avec l'avènement du multi-support, se dégage un enjeu déterminant : celui de l'identité. La multiplication des supports de diffusion oblige les groupes de médias à renforcer leur image de marque, afin d'être clairement et rapidement identifiés par le consommateur, quel que soit le support qu'il utilise : dans la mesure où l'écran unique disparaît, le point de référence et de rassemblement devient la marque elle-même.

Ainsi, alors que beaucoup avaient prédit que le multi-support allait inexorablement faire perdre du terrain au linéaire, j'affirme au contraire qu'il représente une opportunité. Mais pour qu'une telle évolution constitue une chance, il faut voir en ces nouveaux supports des points d'ancrage pour développer sa marque plutôt que des concurrents. C'est le cas de

Gulli, et c'est bien ce qui m'a plu lorsque Denis Olivennes, président de Lagardère Active, et Richard Lenormand, Directeur général du Pôle Radios/TV, m'ont proposé de diriger les chaînes du groupe. L'antenne linéaire de Gulli trouve en effet son prolongement naturel dans les nouvelles technologies (plateforme replay, application, tablette) mais aussi un magazine papier... et même des parcs de loisirs ! Gulli, une pépite du PAF, leader sur sa cible, les enfants, permet d'ailleurs de constater que dès leur plus jeune âge, les jeunes téléspectateurs, ceux de demain, passent de manière extrêmement naturelle du linéaire au non-linéaire, et vice-versa.

Autre réussite, cette fois dans l'univers de la télévision payante : celle de Canal+, et de tout l'univers de services offert par l'application MyCanal, à travers laquelle l'abonné surfe du linéaire au non-linéaire, et peut même télécharger son programme favori pour le regarder lorsqu'il n'est plus connecté.

La conclusion est bien que la chaîne est gagnante lorsqu'elle sait créer un véritable univers de marque, en proposant un contenu audiovisuel particulier, spécifique, identifié, contenu qui va se lire en linéaire, se « rattraper » ensuite en catch up TV, se « picorer » en VOD, et s'échanger sur les réseaux sociaux.