

Préface

La révolution numérique et les transformations majeures du secteur audiovisuel remettent en cause les principaux équilibres économiques. Elles nous obligent à repenser la politique publique à l'aune d'une directive européenne révisée, modernisant le cadre juridique de l'ensemble des pays de l'Union.

Le CSA lab est un groupe de réflexion, composé de chercheurs, d'universitaires et d'experts du numérique et des industries culturelles, apportant son expertise au CSA. Avec l'appui des collaborateurs de l'institution, il analyse les transformations majeures de l'audiovisuel, induites par l'arrivée du numérique et qui se sont traduites par plusieurs évolutions dont les effets se combinent.

Pour imaginer l'avenir de l'audiovisuel, avec la volonté d'en construire le meilleur, le CSA lab a réuni pendant une année, une quarantaine de contributeurs aux compétences variées afin de mener un exercice de prospective. Celui-ci vise à éclairer les choix de politique publique, en identifiant les leviers d'actions possibles, dans les deux dimensions économiques et sociales de la régulation audiovisuelle.

Alors que la prévision « dévisage » passé et présent pour dresser le portrait d'un futur extrapolé des tendances observées, la prospective « envisage » un futur désirable, puis s'interroge sur les moyens d'atteindre ce Graal. Si la prévision lit l'avenir dans le « marc de passé », la prospective échafaude un scénario-cible, un « futurible », puis remonte le temps en direction du présent, pour tracer à rebours une trajectoire qui, parcourue dans le sens direct, mènera pas à pas vers l'avenir projeté.

Selon une image due à Bertrand de Jouvenel, père de la prospective, on ne saurait imaginer un automobiliste usant du seul rétroviseur, sans jamais regarder la route vers l'avant. L'image est riche car, plutôt qu'opposer prévision et prospective, elle les présente comme les deux compléments d'une aide efficace à la décision : pour notre automobiliste-décideur, prévoir, c'est repérer dans son rétroviseur les véhicules sur le point de le dépasser, afin d'éviter toute manœuvre dangereuse dans le court terme ; tandis que « prospecter », c'est scruter l'horizon, afin d'anticiper la façon de l'atteindre le plus sûrement à moyen terme, en tirant parti des espaces dégagés et en contournant les obstacles.

Trois scénarios à l'horizon 2030 ont été envisagés. Le scénario de continuité, celui d'une simple projection de l'état présent dans un nouvel environnement techno-social ; le scénario de fracture, celui des inégalités numériques et de la perte d'identité de l'audiovisuel ; le scénario de symbiose, celui de l'insertion réussie du secteur audiovisuel dans l'univers numérique.

Le futur désirable correspond au scénario de symbiose où l'audiovisuel historique vit en harmonie dans ce nouvel océan de contenus numériques, où un accès « neutre » aux services linéaires et non linéaires est permis par les technologies des réseaux et des terminaux, où tous les acteurs forment ensemble un écosystème vertueux, caractérisé par des accords « gagnant-gagnant ». Pour y parvenir, deux conditions sont indispensables : une offre audiovisuelle diversifiée, de qualité et accessible à tous, ainsi qu'un environnement économique sain pour le bon développement de cette offre.

Le CSA lab, par le travail de prospective qu'il a mené, participe ainsi au débat public en proposant des leviers d'action et des pistes pour les politiques publiques, dans le but notamment d'améliorer la compétitivité de nos entreprises nationales dans un marché ouvert et concurrentiel et soutenir un tissu créatif diversifié et de qualité.

Nicolas Curien et Nathalie Sonnac, coprésidents du CSA lab.

Sommaire

SYNTHÈSE	5
INTRODUCTION	8
Les principes de la prospective	9
Les quatre étapes de la méthode prospective	10
Une démarche collaborative	11
1. LES ACTEURS DU PAYSAGE AUDIOVISUEL	12
1.1 Cartographie des acteurs	12
1.2 Interactions entre les acteurs	15
2. LES VARIABLES STRUCTURANT LE PAYSAGE AUDIOVISUEL	19
2.1 Recensement des variables	19
2.2 Les relations entre les variables	19
3. LES FUTURS POSSIBLES DU SECTEUR AUDIOVISUEL À L'HORIZON 2030	26
3.1 La construction des scénarios à partir des variables	26
3.1.1 Les réseaux d'accès	26
3.1.2 Les équipements de réception	27
3.1.3 Les modes de consommation	27
3.1.4 Les relations économiques entre les acteurs et les flux financiers	27
3.1.5 Les enjeux sociétaux : algorithmes et intelligence artificielle	28
3.2 Les trois scénarios : la continuité, la symbiose et la fracture	28
3.2.1 Le scénario de continuité	28
3.2.2 Les scénarios contrastés : la symbiose et la fracture	30
4. LES LEVIERS D'ACTION POUR DÉPASSER LE SCÉNARIO DE CONTINUITÉ, TENDRE VERS LA SYMBIOSE ET ÉVITER LA FRACTURE	32
Première condition essentielle : une offre audiovisuelle de qualité, diversifiée et accessible à tous	32
Objectif 1 : des contenus de qualité, diversifiés et pluralistes	32
Objectif 2 : des offres accessibles partout et sur tous les supports	33
Objectif 3 : des avancées technologiques au service du consommateur	33
Seconde condition essentielle : un environnement économique sain	34
Objectif 4 : des offres audiovisuelles créatrices de valeur	34
Objectif 5 : une répartition équitable de la valeur entre les acteurs	35
CONCLUSION	36
BIBLIOGRAPHIE	37
ANNEXE 1 : Les interactions entre les acteurs du secteur audiovisuel	38
ANNEXE 2 : Relations entre les acteurs : exemple de matrice complétée par les contributeurs	40
ANNEXE 3 : Représentation des catégories d'acteurs dans le top 5 des réponses des contributeurs	41
ANNEXE 4 : Liste des variables agissant sur le système audiovisuel	42
ANNEXE 5 : Degré d'influence et de dépendance de chaque variable	45

Synthèse

OBJET DE CET EXERCICE PROSPECTIF

La vocation du CSA lab, groupe de réflexion prospective réunissant des experts du numérique et de l'audiovisuel, est de mettre au service du Conseil supérieur de l'audiovisuel un corpus d'analyses et de réflexions, qui lui permette de mieux inscrire son action présente dans la perspective mouvante induite par la transition numérique. Celle-ci se manifeste au sein du secteur audiovisuel à travers un ensemble de dynamiques qui font l'objet de débats qui donneront lieu à des choix et à des arbitrages.

Le présent rapport, qui est le fruit d'un travail collaboratif d'une année, réalisé sous l'égide du CSA Lab et associant une quarantaine de contributeurs, issus des services du Conseil, des pouvoirs publics, de cabinets de conseil et du secteur académique a pour objectif d'éclairer ces choix de politique publique, par un exercice prospectif dont l'objectif n'est ni de prédire ni de prescrire l'avenir, mais d'aider à le construire dès aujourd'hui en contribuant à la réflexion collective.

LES QUATRE ÉTAPES DE L'EXERCICE

Ce travail mené par le CSA lab comporte quatre étapes, tirées de la méthode de prospective telle que décrite par Michel Godet dans son *Manuel de prospective stratégique* : les deux premières étapes visent au recensement et à la structuration des acteurs et des variables déterminants pour l'avenir du secteur audiovisuel. Elles ont pour objet de construire une maquette à la fois synthétique et complète de l'état actuel du paysage audiovisuel.

À partir de ce socle, la troisième étape met en évidence trois futurs possibles du paysage audiovisuel à horizon 2030 : un scénario de continuité, un scénario de symbiose et un scénario de fracture.

La mise en perspective de ces trois scénarios permet d'identifier, dans la dernière étape, des actions à mener dès aujourd'hui pour orienter le secteur audiovisuel vers un avenir qui tende le plus possible vers la réalisation du scénario de symbiose.

Étape 1 : les acteurs du paysage audiovisuel

L'analyse des différentes catégories d'acteurs et de leur rôle dans le paysage audiovisuel offre une grille de lecture pour la suite de l'exercice. L'identification de leurs enjeux respectifs permet de mieux comprendre leurs stratégies actuelles et futures.

Cette première étape met tout d'abord en évidence la place stratégique des acteurs disposant d'une relation directe avec les consommateurs et téléspectateurs, ce type d'acteurs conditionnant l'activité de ceux situés plus en amont sur la chaîne de valeur.

En outre, dans cet environnement très régulé, les pouvoirs publics ont une influence directe sur chacun des acteurs de la chaîne de valeur, et les politiques publiques jouent un rôle central dans le développement du secteur.

Étape 2 : les variables du secteur audiovisuel

L'analyse structurelle du secteur audiovisuel repose sur le recensement des variables intervenant dans le système étudié, l'identification des relations entre ces variables et la détermination des éléments structurants pour l'avenir. Elle représente un prolongement de l'étude du comportement des acteurs du secteur audiovisuel effectuée dans la première étape, et met en évidence les grands traits de l'organisation du paysage audiovisuel.

Cette deuxième étape met en évidence le caractère multiple et varié des facteurs structurant le secteur : Il s'agit à la fois de facteurs technologiques (réseaux, terminaux, algorithmes, intelligence artificielle) et économiques (stratégie des acteurs et évolution du marché publicitaire),

mais également de facteurs relevant des usages des téléspectateurs (modes de consommation, attrait pour les contenus audiovisuels) ou de la régulation du secteur.

La diversité de ces variables structurantes démontre la complexité et la richesse du paysage audiovisuel, aujourd'hui et à l'avenir. Ces variables permettent d'identifier des futurs possibles de l'audiovisuel à horizon 2030.

Étape 3 : les futurs possibles à horizon 2030

À partir de la description du paysage audiovisuel tel qu'il est aujourd'hui et de ses ressorts dynamiques, objet des deux premières étapes, trois futurs possibles du paysage audiovisuel à horizon 2030 sont mis en évidence dans cette troisième étape de la démarche prospective.

Dans le scénario de fracture, le monde numérique subit des fractures technologiques et sociales, et le secteur audiovisuel a échoué à conserver son identité et ses valeurs. Les acteurs de taille mondiale ont balayé les acteurs traditionnels et contrôlent la fourniture de contenus dont la qualité n'est plus maîtrisée. Une frange de la population, exclue du très haut débit fixe et mobile, n'a accès qu'à des services dégradés. Les consommateurs sont manipulés par des algorithmes opaques qui servent des intérêts privés et ignorent l'intérêt collectif.

Dans le scénario de continuité, le monde de demain ressemble globalement à celui d'aujourd'hui. Seuls ont évolué, dans la continuité de leur trajectoire actuelle, l'environnement technologique et les modalités d'usage. Les acteurs historiques se sont restructurés pour résister à la montée en puissance des acteurs de taille mondiale, avec lesquels ils négocient un plus juste partage de la valeur.

Dans le scénario de symbiose, l'audiovisuel historique s'est entièrement fondu dans l'océan numérique. Les technologies des réseaux et des terminaux assurent un accès « neutre » à tous les contenus, linéaires et non linéaires. Et du point de vue de l'organisation du secteur, les acteurs forment ensemble un écosystème vertueux, caractérisé par des accords gagnant-gagnant pour le partage de la valeur et des données.

Étape 4 : les leviers d'action pour tendre vers le scénario de symbiose

La mise en perspective des trois scénarios permet d'identifier les jalons à poser dès aujourd'hui pour orienter le secteur audiovisuel vers un avenir qui tend le plus possible vers le scénario de symbiose.

Deux conditions essentielles ont été identifiées pour éviter le scénario de fracture, aller au-delà du scénario de continuité et tendre vers la symbiose à horizon 2030 :

- **Première condition** : l'offre audiovisuelle doit être diversifiée, de qualité et accessible à tous ;
- **Seconde condition** : l'environnement économique doit être sain pour permettre un développement vertueux du secteur.

Pour permettre la réalisation de ces conditions essentielles et tendre vers le scénario de symbiose en 2030, les leviers doivent être activés suffisamment en amont pour que les effets attendus puissent être effectifs à horizon 2030. Les leviers proposés dans le cadre de cet exercice sont regroupés autour de cinq objectifs :

- **Objectif 1** : des contenus de qualité diversifiés et pluralistes ;
- **Objectif 2** : des offres accessibles sur tout le territoire et sur tous les supports ;
- **Objectif 3** : des avancées technologiques au service de la protection des consommateurs, la diversité culturelle et de l'accessibilité des programmes ;
- **Objectif 4** : des offres audiovisuelles créatrices de valeur ;
- **Objectif 5** : une répartition équitable de la valeur créée entre les différents acteurs du paysage audiovisuel.

Par ce rapport le CSA lab souhaite alimenter utilement les débats en cours sur les leviers d'action des politiques publiques, qui touchent aux dimensions à la fois économique et sociale de la régulation audiovisuelle.

Objectifs	Leviers d'action	Calendrier / Jalons
Objectif 1 des contenus de qualité diversifiés et pluralistes	Pérenniser le principe des obligations incombant aux éditeurs, mais réviser et harmoniser leurs modalités	Dans le cadre de la transposition de la directive SMA en 2018/2019
	Mener une réflexion spécifique sur les missions du service public audiovisuel	En cours
Objectif 2 : des offres accessibles sur tout le territoire et sur tous les supports	Maintenir et moderniser la plateforme TNT	En cours, dans le cadre de la feuille de route sur la modernisation de la TNT du CSA pour 2024 ¹
	Poursuivre les réflexions sur la neutralité et l'ouverture des terminaux et des systèmes d'exploitation	En cours
	Renforcer la coopération entre les autorités de régulation	À activer
Objectif 3 : des avancées technologiques au service de la protection des consommateurs, de la diversité culturelle et de l'accessibilité des programmes	Poursuivre l'éducation aux médias	En cours
	Poursuivre les réflexions sur la transparence des pratiques des plateformes	En cours
Objectif 4 : des offres audiovisuelles créatrices de valeur	Encourager les mécanismes d'autorégulation et de corégulation en matière de publicité	À activer
	Revoir les règles de publicité applicables aux éditeurs	Dans le cadre de la transposition de la directive SMA en 2018/2019 et révision du décret 92-280
	Développer des mécanismes incitatifs vertueux pour les offres et les usages	À activer
	Poursuivre l'éducation aux médias	En cours
Objectif 5 : une répartition équitable de la valeur créée entre les différents acteurs du paysage audiovisuel	Développer des outils de mesure d'audience, de performance, et de collecte des données efficaces, transparents et harmonisés	En cours
	Réviser les statuts de l'éditeur, du distributeur et de l'hébergeur et harmoniser les obligations incombant à ces différents acteurs	Dans le cadre de la transposition de la directive SMA en 2018/2019

¹ CSA, feuille de route sur la modernisation de la TNT, février 2018. <http://www.csa.fr/Etudes-et-publications/Les-dossiers-d-actualite/A-quoi-ressemblera-la-TNT-en-2024>.

Introduction

La transition numérique du secteur audiovisuel se manifeste à travers un ensemble de dynamiques complémentaires, concomitantes ou en interférence les unes avec les autres.

Convergence intersectorielle. Les domaines de l'informatique, des communications électroniques et de l'audiovisuel sont désormais interpénétrés, exigeant des acteurs du marché, comme des régulateurs sectoriels, une appréhension de plus en plus globale.

Évolution technologique. Les réseaux filaires et hertziens, fixes et mobiles, tendent à se mêler dans un monde « tout IP », marqué par une certaine « banalisation » des infrastructures, une synergie accrue entre les différentes plateformes de diffusion et de distribution des signaux audiovisuels, une optimisation dynamique et conjuguée de l'ensemble des ressources, un découplage croissant entre services offerts et moyens techniques. Ce mouvement s'accompagne par ailleurs d'une amélioration continue de la qualité des images et des sons, comme d'un enrichissement des fonctionnalités disponibles pour le consommateur. Enfin, l'automatisation de certaines activités telles que la commercialisation des espaces publicitaires et l'éditorialisation des services audiovisuels, optimisée par une analyse de plus en plus performante et précise des données d'usage, modifie en profondeur le rôle des acteurs concernés.

Transformation de l'organisation industrielle. Les rapprochements entre acteurs, qu'ils soient horizontaux, c'est-à-dire entre fournisseurs de contenus ou entre opérateurs de réseaux, ou bien verticaux, c'est-à-dire entre opérateurs de réseaux et fournisseurs de contenus modifient en profondeur l'exercice de la concurrence au sein du secteur audiovisuel. La restructuration

du paysage audiovisuel résulte, d'une part, de l'évolution des métiers et notamment du rôle accru des données dans l'économie du secteur et, d'autre part, de la nécessité pour les acteurs de consolider leurs ressources et de trouver des relais de croissance dans un environnement ultra-concurrentiel.

Multiplication des contenus. Un « océan audiovisuel » se forme progressivement. Il est composé de l'ensemble des chaînes traditionnelles (gratuites et payantes), de leurs services audiovisuels non linéaires (télévision de rattrapage et vidéo à la demande payante), des contenus disponibles sur les plateformes de partage de vidéos sur les réseaux sociaux¹ etc. Une telle confluence suscite une forte innovation, notamment *via* l'émergence de formats inédits et l'hybridation trans-médias (télévision, radio et web).

Mutation des usages. Un même contenu est accessible sur plusieurs terminaux (écran de télévision, ordinateur, tablette ou *smartphone*), les modes de consommation non linéaires prolongent le mode linéaire traditionnel, la mobilité et l'interactivité viennent compléter la consommation à point fixe. La personnalisation des offres de programmes et de publicité, notamment par le recours à la publicité programmatique et aux algorithmes de recommandation, s'impose peu à peu comme un outil structurant de ce nouvel univers élargi.

Extension internationale. Les problématiques de l'audiovisuel ne peuvent désormais ignorer les échelles européenne et mondiale, comme le montrent les multiples enjeux liés à l'entrée des géants du numérique dans l'arène audiovisuelle, à la compétence territoriale de régulation, au financement de la création nationale

¹ Qu'ils soient édités par des professionnels ou mis en ligne par des amateurs (*user generated content*).

et européenne, à la protection de la propriété intellectuelle, à la territorialité des droits, à la portabilité des contenus, etc.

Synergie des régulations. Celle-ci s'inscrit, d'une part, dans la dimension spatiale, avec un renforcement de l'harmonisation européenne ; et, d'autre part, dans la dimension matérielle, les différentes formes de la convergence invitant en effet à considérer d'une manière cohérente les régulations respectives des réseaux, des contenus, des interfaces à disposition des consommateurs et des données personnelles. La transformation de l'organisation industrielle appelle une collaboration renforcée entre les instances de régulation sectorielle. Pour autant, elle ne remet pas en cause la légitimité des objectifs qui ont conduit à leur mise en place.

En particulier, les enjeux de l'audiovisuel à l'ère numérique sont devenus transverses, rendant inopérantes les analyses en silo ou purement sectorielles. Si les objectifs de la régulation audiovisuelle restent tout à fait pertinents, les règles de l'ère pré-numérique sont mises à rude épreuve, soulevant de nombreuses interrogations.

Au plan économique, comment concilier une juste valorisation des contenus avec la nouvelle donne d'une distribution numérique à coût marginal quasi-nul ? Comment adapter les mécanismes de partage de la valeur entre ayants droit, éditeurs et distributeurs, dans un écosystème à la fois recomposé et élargi ?

Au plan concurrentiel. Comment traiter les distorsions de concurrence dues notamment à la disparité des cadres réglementaires et fiscaux respectivement applicables aux acteurs nationaux, européens et extra-européens ?

Au plan culturel. Comment maintenir et promouvoir la diversité de l'exposition aux contenus, dans un espace de consommation où règne une hyper-offre et où les algorithmes de prescription, s'ils n'offrent pas de garanties suffisantes de « loyauté », risquent « d'enfermer » l'utilisateur dans une « bulle » centrée sur ses choix passés, ou ceux de son entourage, et donc peu propice à la découverte ? Comment concilier des politiques culturelles publiques centrées sur l'offre (*top-down*) avec les modèles émergents centrés sur la demande (*bottom-up*) ?

Au plan du respect des droits et libertés. Comment gérer la dissonance causée par la coexistence entre un univers audiovisuel fortement encadré et un univers numérique très peu contraint ?

Ces questions se posent d'ores et déjà au législateur et au régulateur. Elles feront, à court et moyen termes, l'objet de débats qui donneront lieu à des choix et à des arbitrages.

Pour éclairer les débats, il nous est apparu utile de mener un exercice prospectif, dont l'objectif n'est ni de prédire ni de prescrire l'avenir, mais d'aider à le construire en contribuant à la réflexion collective.

LES PRINCIPES DE LA PROSPECTIVE

Le présent rapport, qui est le fruit d'un travail collaboratif d'une année, a pour objectif d'éclairer ces choix de politique publique, par un exercice prospectif dont l'objectif n'est ni de prédire ni de prescrire l'avenir, mais d'aider à le construire dès aujourd'hui en contribuant à la réflexion collective.

Plusieurs postures peuvent être adoptées face aux évolutions présentes et futures du secteur audiovisuel : subir le changement (attitude passive), attendre le changement pour réagir (attitude réactive), se préparer au changement (attitude pré-active) ou agir pour provoquer le changement souhaitable (attitude proactive)¹.

Les deux dernières attitudes constituent les fondements de la prospective, telle qu'envisagée par Gaston Berger² et Bertrand de Jouvenel³ dans les années 1950 et mise en application plus tard par Hugues de Jouvenel⁴ et Michel Godet⁵. Pour ces « prospectivistes », l'avenir, territoire à explorer et à construire, n'est pas prédéterminé. Il est, au contraire, ouvert à plusieurs futurs possibles.

L'exercice de prospective réalisé dans le cadre du CSA lab s'inscrit dans cette approche, écartant à la fois fatalisme et inertie face aux évolutions du secteur audiovisuel. Il vise à apporter des éléments de réflexion pour anticiper les changements et continuer à avoir le choix.

La volonté de se projeter en 2030 résulte de la nécessité d'établir un repère suffisamment lointain pour s'extraire des contingences du court terme et faire en sorte que des jalons intermédiaires puissent être efficaces. Toutefois, il s'agit davantage d'une convention de travail que d'un horizon précis.

LES QUATRE ÉTAPES DE LA MÉTHODE PROSPECTIVE

L'exercice prospectif que nous avons mené au sein du CSA lab comporte quatre étapes : les deux premières visent au recensement et à la

structuration des acteurs et des variables déterminants pour l'avenir du secteur audiovisuel. Elles ont pour objet de construire une maquette à la fois synthétique et complète de l'état actuel du paysage audiovisuel. Cette maquette constitue le socle à partir duquel sera ensuite développée l'analyse prospective et stratégique proprement dite, dans les deux dernières étapes de la méthode.

Première étape : les acteurs. Identification des acteurs, qu'ils soient historiques et émergents, de leurs stratégies et de leurs relations. Puis, détermination des grands enjeux stratégiques, c'est-à-dire des enjeux fondamentaux autour desquelles se forment des alliances, naissent des oppositions ou se créent des tensions, enjeux dont la conjonction constitue le champ de forces générateur de la dynamique du secteur.

Deuxième étape : les variables. Identification des variables-clés, internes et externes au « système » audiovisuel, technologiques, économiques, politiques, réglementaires ou sociétales. Puis, analyse des relations causales directes et indirectes entre ces variables.

Troisième étape : les scénarios. Sur la base des résultats des deux premières étapes, construction de plusieurs scénarios alternatifs crédibles, de futurs possibles, que les prospectivistes nomment « futuribles ». Puis, évaluation comparative de ces scénarios en termes d'opportunités et de risques du point de vue de l'intérêt général, ainsi que d'arbitrages entre intérêts privés. Parmi les futurs possibles, figurent « l'avenir tendanciel », le plus vraisemblable en l'absence d'actions susceptibles d'infléchir le *statu quo*, ainsi qu'un avenir jugé « désirable » et un avenir « repoussoir ».

¹ GODET Michel, Manuel de prospective stratégique, (tome 1 : Une Indiscipline intellectuelle ; tome 2 : L'Art et la méthode). Paris : Dunod, 1997, réédité et augmenté en 2001.

² BERGER Gaston, « L'attitude prospective ». *Prospective*, n° 1, 1958.

³ DE JOUVENEL Bertrand, *L'Art de la conjecture*. Monaco : éditions du Rocher, 1964

⁴ DE JOUVENEL Hugues, *Invitation à la prospective*. An Invitation to Foresight, Paris, Éditions Futuribles, coll. "Perspectives", 2004.

⁵ GODET Michel, Manuel de prospective stratégique, précité.

Quatrième étape : la stratégie. Construire les trajectoires rétrospectives qui mènent, à rebours, des différents scénarios cibles alternatifs vers l'état présent. Cette démarche vise à identifier la séquence des principales étapes qui, revenant au sens direct de la temporalité, conduiront effectivement du présent au futur. Elle invite à s'interroger sur les éventuels points de rupture ou lignes de fracture devant être franchis ou contournés pour qu'un futur désirable soit non seulement possible mais encore atteignable.

Cette méthode de travail a fait l'objet de nombreuses applications dans des secteurs variés¹. Elle a été mise en œuvre tant par les pouvoirs publics que par des acteurs privés, comme outil d'aide à la décision.

UNE DÉMARCHÉ COLLABORATIVE

Le caractère collaboratif constitue un des apports majeurs de la méthode prospective. Pour la réalisation de cet exercice, les membres du

CSA lab ont bénéficié du concours d'une quarantaine de contributeurs aux compétences variées et complémentaires : juristes, économistes, chercheurs, ingénieurs, etc. Parmi ceux-ci figurent une vingtaine d'experts extérieurs au Conseil, choisies pour leur connaissances des enjeux liés au numérique : universitaires, acteurs du secteur audiovisuel, représentants des pouvoirs publics, etc.

Selon un fonctionnement agile et transverse, les collaborateurs des directions du Conseil ont aussi apporté à cette réflexion collective leurs compétences techniques, juridiques et économiques ainsi que leur connaissance du numérique, de la production, de l'édition et la distribution des programmes audiovisuels.

En pratique, les membres du panel ont été associés à chaque étape de la réflexion, en répondant à des questionnaires denses, dans le cadre de réunions préparatoires (recensement des variables du système audiovisuel), de réunions de restitution et de discussion des premiers résultats (acteurs et variables clés) ou encore d'ateliers de réflexion (construction des scénarios).

¹ Voir le Manuel de prospective stratégique de Michel Godet, précité.

1. Les acteurs du paysage audiovisuel

La première étape consiste, d'une part, à identifier les acteurs intervenant dans le secteur audiovisuel, en les catégorisant selon leur place dans la chaîne de valeur et leur modèle économique et, d'autre part, à étudier leurs interactions mutuelles et les rapports d'influence qui en résultent.

L'analyse des différentes catégories d'acteurs et de leur rôle dans le paysage audiovisuel constitue une grille de lecture pour la suite de l'exercice. Notamment, l'identification des enjeux propres à chaque catégorie d'acteur (chaînes de télévision, opérateurs télécoms...) permettra de mieux comprendre les dynamiques du paysage audiovisuel (mouvement de consolidation, apparition de nouveaux acteurs), ainsi que leurs stratégies actuelles et futures.

1.1 CARTOGRAPHIE DES ACTEURS

Pour cet exercice, le secteur audiovisuel est entendu comme comprenant tous les acteurs intervenant dans la production, la fourniture, la distribution et la mise à disposition des contenus ou des programmes audiovisuels¹ auprès des consommateurs finals. Conformément à la méthode prospective suivie, le téléspectateur n'est pas appréhendé en tant qu'acteur de la chaîne de valeur audiovisuelle. Dans la mesure où son influence sur les autres acteurs est diffuse et très hétérogène : ses objectifs et son comportement sont très variables. En revanche, les différentes composantes de son comportement sont prises en compte de manière

détaillée dans la deuxième étape relative à l'examen des facteurs agissant sur le secteur audiovisuel.

L'écosystème audiovisuel englobe plusieurs marchés sur lesquels les acteurs interagissent :

- **la création et la production de programmes**, qui fait intervenir les auteurs, les ayants droit (producteurs, distributeurs de programmes), ceux qui financent la création ;
- **l'édition de services de médias audiovisuels** : la constitution d'un service implique l'éditionnalisation d'une grille de programmes pour les services linéaires (ex : chaînes de télévision) ou d'un catalogue pour les services non linéaires (services à la demande, comme Canalplay ou Netflix) ; les éditeurs accomplissent cette tâche en acquérant des droits de diffusion auprès des ayants droit ;
- **la distribution de services audiovisuels** : elle implique tous les intermédiaires entre les fournisseurs de programmes audiovisuels et les consommateurs finals. Ces intermédiaires sont de différentes natures :
 - des distributeurs, qui constituent une offre de services audiovisuels dont ils ont préalablement négocié les conditions de reprise et qu'ils mettent à la disposition du public moyennant une souscription (offres des fournisseurs d'accès à internet, offres Canal).
 - des plateformes de partage de vidéos, des magasins d'applications et des réseaux sociaux, qui mettent en relation les fournisseurs de contenus et les consommateurs finals et qui ont le statut d'hébergeur.

¹ Dans ce rapport, les termes « contenus » et « programmes » audiovisuels sont utilisés indépendamment de leurs éventuelles définitions juridiques.

- **les marchés de la publicité** : les services audiovisuels mis à la disposition gratuitement des consommateurs finals sont en général principalement financés par les recettes publicitaires : c'est le cas des chaînes de la TNT gratuite, des services de radio, des plateformes de partage de vidéos, des réseaux sociaux, etc. Les annonceurs, les régies publicitaires et les agences médias sont les principaux acteurs de cet écosystème ;
- **les marchés des terminaux** fabriqués par les équipementiers (Apple, Samsung, LG, etc.) et dont l'écran ou l'enceinte permettent aux consommateurs de recevoir des contenus audiovisuels. Dans ce rapport, l'édition des systèmes d'exploitation intégrés dans les terminaux est considérée comme une activité distincte de la fabrication des terminaux. Dans la plupart des cas (en particulier pour les terminaux utilisant le système Android), ces deux activités sont réalisées par des acteurs différents ; il arrive aussi qu'un même acteur soit en charge de ces deux activités (c'est le cas d'Apple) ;
- **les réseaux de communications** électroniques par lesquels les programmes audiovisuels sont acheminés jusqu'aux consom-

mateurs finals. La mise à disposition de services de médias audiovisuels auprès des consommateurs s'effectue par la voie de réseaux de communications électroniques gérés par les fournisseurs d'accès à internet (FAI) ou par la voie de l'internet ouvert (*over-the-top* » ou OTT).

Intervenant directement ou indirectement sur ces différents marchés, les pouvoirs publics jouent un rôle central dans le secteur, en tant que régulateur et pourvoyeur de fonds : dotations budgétaires, crédits d'impôts, aides etc. Si, comme le téléspectateur, la méthode prospective utilisée rappelle le caractère « polymorphe » des pouvoirs publics, la méthode préconise néanmoins de les intégrer dans la cartographie des acteurs.

La catégorisation des acteurs permet de les différencier plus clairement les uns des autres ou de les regrouper par familles. Ce premier exercice facilite l'identification des interactions entre acteurs.

Conformément à la méthode suivie, les catégories d'acteurs ont été déterminées selon leur rôle dans la chaîne de valeur, leurs objectifs, leurs enjeux et les moyens dont ils disposent.

Les catégories d'acteurs du secteur audiovisuel selon leur rôle, leurs objectifs et les enjeux auxquels ils sont confrontés (classement de l'amont vers l'aval)

Remarque : ce tableau a vocation à donner une représentation globale et synthétique, et par voie de conséquence parfois simplifiée. Par ailleurs, l'ordre de présentation de chaque catégorie d'acteurs suit la logique de la chaîne de valeur (de l'amont vers l'aval), sans considération quant à l'importance de chacune d'entre elles.

	Rôle dans la chaîne de valeur	Objectifs	Enjeux
Auteurs	Créer des contenus (artistique)	Financer et « faire vivre » leurs créations	Captation de valeur par les intermédiaires
Producteurs de contenus	Produire les contenus (moyens financiers et techniques)	Financer, exposer et valoriser les contenus	Assurer le préfinancement des contenus
Distributeurs de programmes	Distribuer les contenus auprès des éditeurs et des plateformes	Exposer et valoriser les contenus	Capacité à exploiter les mandats
Annonces	Financer les services par leurs investissements dans leurs inventaires publicitaires	Optimiser l'efficacité de la campagne et le retour sur investissement	- Efficacité et transparence des outils de mesures d'audience et de performance - Contraintes réglementaires
Intermédiaires marché publicitaire	Gérer les campagnes des annonceurs	Optimiser l'efficacité de la campagne pour satisfaire les annonceurs	Adaptation des métiers aux évolutions du secteur
Éditeurs de SMA financés par la publicité (ex : TF1)	Constituer une offre audiovisuelle (responsabilité éditoriale)	Capter l'audience pour valoriser les inventaires publicitaires	- Accès aux contenus et maîtrise des droits - Renforcement de la concurrence - Contraintes réglementaires - Dépendance aux cycles économiques - Relation avec les distributeurs
Éditeurs de SMA financés par les abonnements (ex : Canal+)	Constituer une offre audiovisuelle (responsabilité éditoriale)	Recruter et fidéliser les abonnés	- Accès aux contenus - Renforcement de la concurrence - Contraintes réglementaires - Propension à payer des utilisateurs - Relation avec les distributeurs
Éditeurs de SMA financés par la redevance audiovisuelle (ex : France Télévisions)	Constituer une offre audiovisuelle (responsabilité éditoriale)	Répondre à une mission de service public	- Accès aux contenus - Renforcement de la concurrence - Contraintes réglementaires - Financement
Intermédiaires de type revendeur (ex : Molotov, Orange)	Distribuer des services audiovisuels	Recruter et fidéliser les abonnés	- Renforcement de la concurrence - Contraintes réglementaires - Relation avec les éditeurs
Intermédiaires de type plateformes bifaces (ex : Facebook, YouTube)	Offrir un espace de rencontre entre l'éditeur et le consommateur	Capter l'audience et accroître le volume des utilisateurs pour les valoriser auprès d'autres groupes d'utilisateurs (annonceurs, éditeurs)	- Responsabilité sociétale en matière d'éthique, de protection des mineurs et de déontologie - Dépendance aux contenus - Garantie de qualité de leur offre d'inventaires publicitaires - Concurrence entre les plateformes
Opérateurs de réseaux (ex : SFR et TDF)	Développer les réseaux et en fournir l'accès	Rentabiliser les investissements	- Obligations de couverture et de déploiement - Développement et valorisation des services fournis sur ces infrastructures
Équipementiers (ex : Sony)	Fournir des supports de consommation (écrans TV, smartphones...)	Vendre des équipements	- Capacité de renouvellement du parc - Réponse aux usages ou création d'usages
Pouvoirs publics (français et européens) S'ils ne sont pas considérés comme des acteurs économiques au sens strict, ils ont une influence directe sur l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur.	Établir un cadre juridique	Assurer le développement économique du secteur tout en respectant des principes d'intérêt général	- Financement des aides - Définition de politiques publiques - Construction de consensus

1.2 INTERACTIONS ENTRE LES ACTEURS

Pour apprécier la place de chaque catégorie d'acteurs dans l'architecture d'ensemble du paysage audiovisuel, il convient dans un premier temps de définir les interactions mutuelles entre ces catégories.

Le tableau reproduit dans l'annexe 1 reprend l'ensemble des catégories d'acteurs à la fois en ligne et en colonne, de telle sorte que chaque case correspond à l'action d'un acteur A (en ligne, par exemple les auteurs) sur un autre acteur B (en colonne, par exemple les producteurs de contenus).

Ainsi, à titre d'exemple, un éditeur de service de média audiovisuel financé par la publicité finance les contenus auprès des auteurs et des producteurs, acquiert des droits auprès des distributeurs, vend des espaces aux intermédiaires du marché publicitaire, cède des droits de diffusion auprès des distributeurs, expose certains contenus sur des plateformes bifaces telles que You Tube, paye des coûts de diffusion auprès des opérateurs de réseaux et cherche à être présent sur tous les équipements.

À un autre niveau du spectre, un intermédiaire de type plateforme biface rémunère les auteurs, les producteurs et les distributeurs selon de règles prédéfinies de partage de recettes, vend des espaces aux annonceurs et aux intermédiaires du marché publicitaire, etc.

Ensuite selon la méthode, les rapports de force entre les acteurs peuvent être analysés de manière graduée (trois niveaux de gradation¹) en complétant un tableau visant à déterminer les niveaux « d'influence » et de « dépendance » de chaque catégorie d'acteur.

Chaque expert du panel a complété une matrice dont un exemple est reproduit en annexe.

Le relevé des sommes en ligne et en colonne fait ressortir l'intensité des rapports directs entre les acteurs. Ainsi, la somme de toutes les colonnes de la matrice fournit une mesure des « degrés d'influence » de chacune des catégories d'acteurs, tandis que la somme de toutes les lignes fournit une mesure de leurs « degrés de dépendance ».

L'influence d'un acteur désigne les répercussions de son activité sur celle des autres acteurs. À l'inverse, un acteur est dit « dépendant » lorsque son activité est conditionnée par celle d'un autre acteur. Ces liens entre les acteurs ne reposent donc pas sur les notions de force ou de fragilité. Un acteur dépendant n'est pas nécessairement un acteur « fragile » ; il peut tout à fait être un acteur « fort » si l'influence qu'ont sur lui d'autres acteurs ne diminue pas son pouvoir économique.

Cette représentation des relations directes d'influence et de dépendance peut être affinée en prenant en considération les liens indirects entre les acteurs dans la mesure où les rapports de force pouvant également s'exercer par l'intermédiaire d'autres acteurs. Les liens indirects apparaissent en élevant la matrice au carré puis à des puissances supérieures.

Le classement des acteurs selon leur niveau d'influence et de dépendance au sein du secteur audiovisuel, présenté ci-dessous, repose sur la somme des points d'influence et de dépendance attribués par les différents contributeurs². Il prend en compte les relations directes et indirectes entre les acteurs.

¹ L'élément (i, j) de la matrice prend la valeur 2 si l'acteur figurant en i^{ème} ligne peut remettre en cause l'existence de l'acteur figurant en j^{ème} colonne ;

- il vaut 1 si l'acteur i peut remettre en cause la réussite des projets de l'acteur j ;

- il vaut 0 si l'acteur i n'a pas ou peu d'influence directe sur l'acteur j.

² Les résultats présentés ci-après sont obtenus en faisant la moyenne des points attribués à chaque catégorie d'acteurs par les experts.

Degrés d'influence de chaque catégorie d'acteurs

Lecture : le rang n° 1 signifie que l'acteur est très influent.
Au contraire, le rang n° 13 signifie que l'acteur est peu influent.

Degré d'influence	Variable
1	Pouvoirs publics
2	Plateformes bifaces
3	Éditeurs gratuits
4	Éditeurs payants
5	Annonces
6	Distributeurs de type revendeur
7	Service public
8	Opérateurs de réseaux
9	Producteurs de contenus
10	Distributeurs de programmes
11	Intermédiaires sur le marché publicitaire
12	Équipementiers
13	Auteurs

Degrés de dépendance de chaque catégorie d'acteurs

Lecture : le rang n° 1 signifie que l'acteur est très dépendant.
Au contraire, le rang n° 13 signifie que l'acteur est peu dépendant.

Degré de dépendance	Variable
1	Producteurs de contenus
2	Éditeurs gratuits
3	Éditeurs payants
4	Auteurs
5	Distributeurs de type revendeur
6	Service public
7	Distributeurs de programmes
8	Plateformes bifaces
9	Intermédiaires sur le marché publicitaire
10	Annonces
11	Opérateurs de réseaux
12	Pouvoirs publics
13	Équipementiers

S'agissant des degrés d'influence de chaque catégorie d'acteurs, les pouvoirs publics ressortent comme la catégorie d'acteurs ayant la plus forte influence sur les acteurs du secteur. D'après les échanges avec le panel, plusieurs facteurs peuvent expliquer, au moins partiellement, ce résultat. L'État occupe une place prépondérante dans le paysage audiovisuel par la régulation qu'il opère sur le secteur, par le financement des services publics - qui représente environ un tiers des recettes des éditeurs - et par sa politique d'accompagnement sectoriel (attribution d'aides)¹.

Les deuxième et troisième places sont respectivement occupées par les plateformes et les éditeurs gratuits. Ils ont pour points communs une relation directe avec le consommateur final et la gratuité pour ce dernier de l'accès à leur service, leur permettant de toucher un public très large. Ces résultats sont cohérents avec le fort degré d'influence des annonceurs, qui assurent une grande partie du financement de ces services « gratuits » pour le consommateur.

S'agissant des relations de dépendance, la première place des producteurs peut s'expliquer par leur position en amont dans la chaîne de valeur, c'est-à-dire la plus éloignée des consommateurs finals. De ce fait, leur activité, et sans pour autant la considérer comme « fragile », dépend de la stratégie et des besoins de tous les intermédiaires intervenant en aval dans la chaîne de valeur, qui dépendent eux-mêmes des préférences des consommateurs.

La demande en contenus audiovisuels ne devrait pas baisser à l'avenir compte tenu de l'appétence des consommateurs pour ce type de « produits », mais la répartition des dépenses audiovisuelles des ménages et l'orientation des investissements des éditeurs pourraient évoluer.

Par ailleurs, au sein de la catégorie des producteurs, le niveau de « dépendance » peut varier selon la taille et l'activité, le secteur de la production étant particulièrement atomisé, alors

que l'édition et la distribution sont au contraire plutôt concentrées.

Le deuxième rang des éditeurs de services gratuits tient à leur mode de financement par la publicité, qui dépend elle-même fortement de la conjoncture économique, ainsi qu'à la concurrence de plus en plus forte exercée par les plateformes en termes d'audience et de captation du marché publicitaire global. Ces dernières comptent d'ailleurs beaucoup moins de points de dépendance que les éditeurs gratuits.

Enfin, la place des équipementiers, à la fois relativement peu influents et peu dépendants, ne signifie pas que leur position n'est pas stratégique mais plutôt que les risques qui pèsent sur ces acteurs sont limités : en particulier, l'évolution croissante du volume de contenus auxquels ils donnent accès et les taux de pénétration croissants des terminaux ne semblent pas de nature à remettre en cause leur activité. Dans cet exercice, l'activité logicielle est rattachée à la catégorie des plateformes, en ce qu'elle est assurée par des éditeurs de systèmes d'exploitation qui ne sont pas nécessairement l'équipementier. En particulier, la majorité des terminaux mobiles sont équipés du système d'exploitation Android édité par Google et non par le fabricant de terminaux (sauf cas d'Apple, à la fois fabricant et éditeur du système d'exploitation intégré dans ses terminaux).

Les résultats des matrices exploitées sont globalement convergents : les cinq acteurs apparaissant comme les plus influents ou les plus dépendants dans le classement général figurent fréquemment dans le top 5 de la grande majorité des matrices. Toutefois, l'homogénéité des réponses n'est pas totale. Par exemple, le degré de dépendance attribué aux producteurs varie de manière significative selon les contributeurs (voir détail dans l'annexe 3).

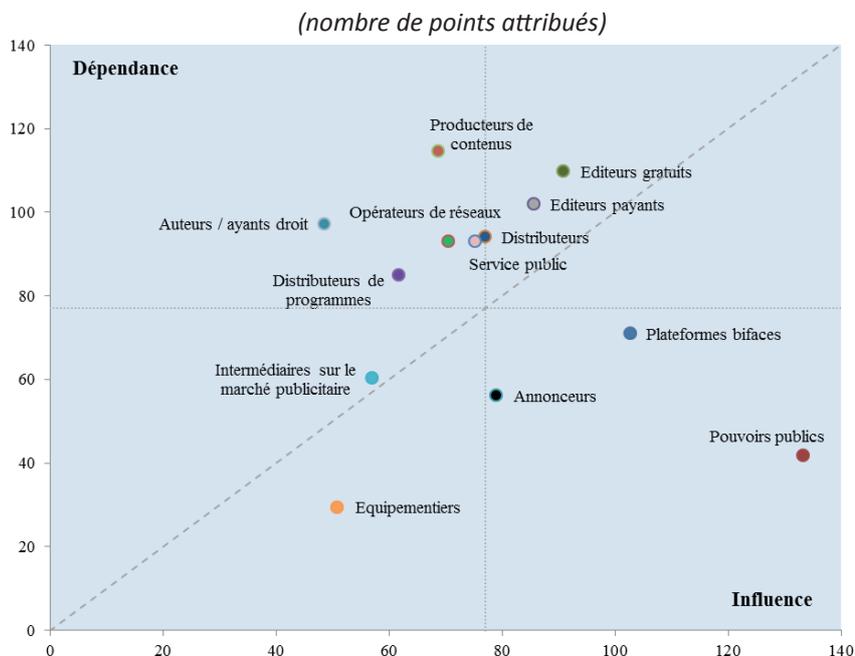
Les degrés d'influence et de dépendance entre acteurs tels qu'ils ressortent des matrices peuvent être représentés conjointement dans un « plan influence – dépendance ».

¹ Cette analyse à date ne rend pas compte des enjeux quant à la possible perte d'influence des pouvoirs publics dans le futur liée à la transformation numérique du secteur audiovisuel (périmètre de la régulation, définition des acteurs, niveaux de contraintes, etc.).

Les trois lignes de partition en pointillé (la moyenne d'influence en abscisse, la moyenne de dépendance en ordonnées et la première bissectrice) permettent de synthétiser les résultats de la manière suivante :

- les acteurs du marché amont (ayants droit, producteurs, distributeurs de programmes) se situent en haut à gauche : ils sont dépendants du comportement des autres acteurs et peu influents ;
- les opérateurs et les équipementiers en bas à gauche sont peu dépendants et peu influents ;
- les éditeurs en haut à droite sont à la fois très influents et très dépendants ;
- et les pouvoirs publics et les plateformes occupent en bas à droite une place particulièrement structurante pour le secteur, par leur faible niveau de dépendance et leur forte influence sur les autres acteurs.

Plan représentant les degrés d'influence et de dépendance de chaque catégorie d'acteurs



L'analyse des différentes catégories d'acteurs et de leur rôle dans le paysage audiovisuel offre une grille de lecture pour la suite de l'exercice. Notamment, l'identification de leurs enjeux respectifs permet de mieux comprendre leurs stratégies actuelles et futures.

Cette première étape met en évidence la place stratégique des acteurs disposant d'une relation directe avec les consommateurs, ces acteurs conditionnant l'activité de ceux situés plus en amont sur la chaîne de valeur.

Dans cet environnement très régulé, les politiques publiques jouent un rôle central dans le développement du secteur.

L'identification préalable de la place des acteurs opérants dans le paysage audiovisuel facilite l'appréhension de la deuxième étape de cet exercice prospectif, consistant à déterminer les facteurs déterminants de son évolution.

2. Les variables structurant le paysage audiovisuel

L'analyse structurelle du système, deuxième volet du travail de représentation du paysage audiovisuel actuel, recherche le juste équilibre entre disposer d'une maquette aussi exhaustive que possible et réduire la complexité en se limitant à une batterie de variables essentielles.

L'analyse structurelle comprend plusieurs étapes, identiques à celles de l'analyse des acteurs : le recensement des variables, et la cartographie des relations entre ces variables.

2.1 RECENSEMENT DES VARIABLES

Les variables caractérisant le secteur audiovisuel ont d'abord été listées de manière la plus exhaustive possible. Elles ont ensuite été définies, triées, classées, regroupées ou au contraire dédoublées, afin de préciser et d'affiner la liste. Cet exercice de recensement et de classification a été fait sous une forme collaborative, associant les différents contributeurs, au cours de plusieurs ateliers de réflexion.

Les variables retenues sont organisées en six thématiques :

- **les variables économiques** : croissance économique, marché publicitaire, stratégie des acteurs, opérations de concentration, etc ;
- **les variables technologiques** : déploiement des réseaux, développement des terminaux, adoption de nouvelles normes de compression et de diffusion, etc. ;
- **les variables liées au comportement des utilisateurs français et à leurs préférences culturelles** : types de contenus consommés, supports utilisés, etc. ;
- **les variables liées à la régulation au niveau français** : niveau des obligations pesant sur les acteurs, gestion du spectre, etc. ;

- **les variables liées à la régulation au niveau européen** : réforme de la directive « services de médias audiovisuels », régulation des plateformes, etc. ;
- **les variables liées à la politique internationale** : gestion du spectre, accords commerciaux, etc.

Le nombre de variables retenues (71) répond aux préconisations des promoteurs de la méthode prospective. Un nombre supérieur complexifierait l'exercice sans apporter d'information utile supplémentaire ni renforcer la robustesse de l'exercice et des conclusions. En-deçà, à l'inverse, le niveau de précision serait insuffisant (voir liste exhaustive des variables et leur définition en annexe 4).

2.2 LES RELATIONS ENTRE LES VARIABLES

Cette étape vise à analyser les relations entre les variables afin d'identifier les variables clés à considérer en priorité pour la construction des scénarios. L'objectif est de distinguer les différents types de variables selon leur évolution et selon leur degré d'influence et de dépendance réciproques.

Comme pour l'exercice précédent mené sur les acteurs, l'analyse structurelle consiste à mettre en relation les variables en fonction de leur capacité à agir directement les unes sur les autres dans un tableau à double entrée. Là encore, ces relations « d'influence » et de « dépendance » entre les variables ne reposent pas sur les notions de force ou de fragilité. Une variable « dépendante » n'est pas nécessairement une variable « fragile ». Les résultats reposent sur l'exploitation des matrices remplies par l'ensemble des contributeurs¹.

De la même manière que pour l'exercice effectué sur les catégories d'acteurs, les relations

¹ Les résultats présentés ci-après sont obtenus en faisant la moyenne des points attribués à chaque variable par les experts.

indirectes sont mises en évidence par élévation de la matrice à des puissances successives¹. Le

classement complet présenté en annexe 5 tient compte des liens directs et de ces liens indirects.

Classement des 10 variables les plus influentes

Degré d'influence	Variable
1	Stratégie des GAFA
2	Convergence Télécom/Audiovisuel
3	Entrée de nouveaux types d'acteurs dans le secteur audiovisuel national
4	Pénétration des autres équipements donnant accès à du contenu audiovisuel
5	Régulation des plateformes numériques au niveau européen
6	Politique européenne en matière de concurrence
7	Développement des smartphones
8	Régulations des télécoms au niveau national
9	Modes de consommation des contenus
10	Développement des objets connectés

Classement des 10 variables les plus dépendantes

Degré de dépendance	Variable
1	Stratégie des GAFA
2	Marché publicitaire national
3	Stratégie des GAFA en matière d'acquisition de contenus
4	Stratégie des annonceurs présents en France
5	Stratégie des éditeurs présents en France en matière d'acquisition de contenus
6	Régulation du secteur audiovisuel au niveau national
7	Mode de financement des contenus
8	Entrée de nouveaux types d'acteurs dans le secteur audiovisuel national
9	Disponibilité des contenus pour les éditeurs et pour les téléspectateurs
10	Apparition de nouveaux formats de contenus

¹ À partir de la puissance 10, le classement n'évolue plus.

La comparaison des résultats obtenus pour chaque matrice complétée révèle des tendances générales récurrentes dans les classements établis par les différents contributeurs. Ces tendances sont reflétées dans le classement général. Cependant, des disparités importantes existent quant au nombre de points attribués à chaque variable. L'exploitation et la mise en commun de ces résultats permettent d'en tirer plusieurs enseignements.

Parmi les variables les plus influentes, toutes les catégories sont représentées :

- des variables dont la réalisation est susceptible de déstabiliser l'écosystème en place, telles que l'entrée de nouveaux types d'acteurs sur le marché ;
- des variables structurantes pour l'ensemble du secteur, telles que le déploiement des réseaux et le développement des terminaux et de leurs interfaces, qui tirent et orientent les offres de contenus et leur consommation ;
- des variables affectant directement les stratégies des acteurs, telles que la régulation des plateformes et le droit de la concurrence.

Parmi les variables les plus dépendantes, figurent principalement des variables économiques et des variables liées à la consommation de contenus :

- le marché publicitaire directement lié à la situation économique générale et aux arbitrages des annonceurs ;
- la stratégie des acteurs (éditeurs, annonceurs, plateformes) réagissant à une situation de marché ;
- la manière de consommer les contenus, qui dépend des offres de programmes et des supports disponibles.

Par ailleurs, le degré d'influence n'est pas directement corrélé (négativement) au degré de dé-

pendance : une variable très influente n'est pas forcément faiblement dépendante. Ainsi, **la variable « stratégie des GAFAs » est à la fois la plus influente et la plus dépendante**. Un haut niveau de dépendance peut aussi traduire la nécessité – ou la capacité – pour l'acteur de s'adapter aux évolutions du secteur.

Les places occupées par la régulation audiovisuelle et la régulation des plateformes, à la fois influentes (respectivement aux rangs n° 34 et 19) et dépendantes (respectivement aux rangs n° 6 et 17), peuvent s'expliquer par la spécificité de leurs objectifs et de leurs outils qui les conduisent à évoluer constamment pour s'adapter à l'environnement.

Par ailleurs, la place prépondérante de la régulation européenne, comparativement à la régulation nationale considérée par le panel comme plus en retrait, se prête à deux lectures alternatives : certains panelistes estiment que la régulation doit se faire au niveau européen alors que d'autres considèrent que la régulation française est une simple transposition du cadre européen.

La dépendance de la régulation audiovisuelle française peut ainsi s'analyser comme une dépendance vis-à-vis des acteurs non régulés (plateformes) auxquels elle doit s'adapter, ou vis-à-vis du cadre européen qui la fixe.

Quant au comportement des utilisateurs, le piratage et la tolérance à la pression publicitaire apparaissent comme peu influents alors que ces questions sont souvent au cœur des débats et considérés comme des facteurs importants dans les décisions d'usage. De même, le pouvoir d'achat des consommateurs et la propension à payer pour des programmes audiovisuels arrivent assez loin dans le classement selon le degré d'influence. Plusieurs explications sont possibles s'agissant de ces deux dernières variables :

- les prix des équipements vont continuer de baisser et ne constituent plus une barrière à l'équipement des consommateurs ;

- les dépenses en équipement et en contenus sont bien ancrées dans les habitudes de consommation ;
- la propension à payer ne devrait pas évoluer significativement, de telle sorte que les modèles payants et gratuits continueront de coexister. Néanmoins, une modification dans l'allocation des dépenses audiovisuelles et culturelles des consommateurs pourrait avoir des effets importants sur la répartition des ressources du secteur.

Comme pour les catégories d'acteurs, l'ensemble des variables peut être positionné dans un plan influence-dépendance.

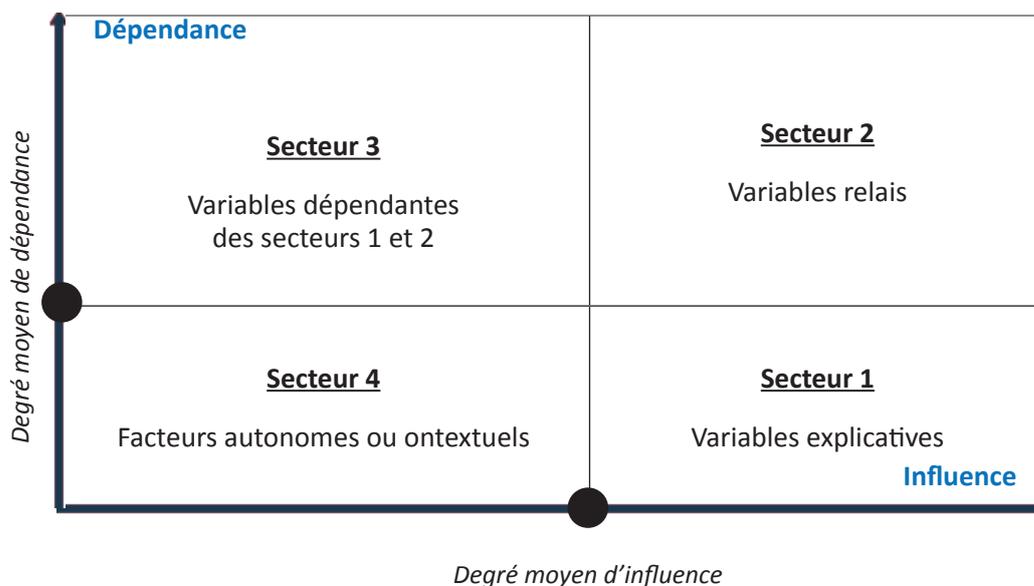
Un examen du positionnement des variables sur le plan influence-dépendance fournit des

éléments essentiels à la compréhension du paysage audiovisuel. Il vient conforter certaines intuitions ou, au contraire, surprendre et poser de nouvelles questions. En ce sens, il constitue un outil, une base de réflexion à utiliser avec discernement pour identifier les enjeux stratégiques, objet des développements qui suivent.

La représentation du degré moyen de dépendance (colonne sur le graphique ci-dessous) et du degré moyen d'influence (ligne) permet de découper le plan en différents secteurs :

- les variables situées à droite sont particulièrement influentes ;
- les variables situées au-dessus de l'axe horizontal sont plutôt dépendantes, celles en dessous sont plutôt peu dépendantes.

Décomposition du plan en 4 secteurs



Le **secteur 1** rassemble les variables explicatives (très influentes et peu dépendantes). Elles conditionnent l'ensemble du système. Ce sont surtout des variables technologiques dont l'évolution contient un certain degré d'incertitude et est constitutive d'enjeux forts pour l'avenir : déploiement des réseaux, débits disponibles, développement des terminaux (puissance, interfaces et fonctionnalités proposées) et de l'intelligence artificielle¹. Elles ont la capacité de modifier de manière significative la structure paysage audiovisuel.

Les variables du **secteur 2** sont les variables relais (à la fois très influentes et très dépendantes) : toute action sur ces variables aura un effet sur elle-même et sur d'autres. Parmi celles-ci, figurent les variables liées à la stratégie des acteurs (notamment celles des GAFAs), et au comportement des utilisateurs (modes et plateformes de consommation utilisées). Selon la méthode prospective, c'est généralement dans ce secteur que se forment les enjeux stratégiques du système étudié. Les variables du secteur 1 et 2 seront centrales dans la construction des scénarios

car ce sont celles qui exercent l'impact le plus fort sur le secteur audiovisuel.

Les variables du **secteur 3** (peu influentes et très dépendantes) ont une évolution qui dépend des variables des secteurs 1 et 2. Il s'agit notamment de la réaction des acteurs traditionnels, des agences de publicité, des annonceurs, de la diversification de groupes audiovisuels, de la régulation du secteur, etc.

Le **secteur 4** (peu influentes et peu dépendantes) rassemble des facteurs dont le développement est relativement autonome, tels que les caractéristiques sociodémographiques, et ceux dont l'évolution n'est pas susceptible d'affecter considérablement le système. Ainsi, plusieurs variables liées à la régulation apparaissent dans cette catégorie, notamment celles relatives aux politiques publiques en matière de droit d'auteur et de gestion du spectre. Cette position ne signifie pas que ces variables ne sont pas importantes pour le secteur audiovisuel, mais plutôt que les politiques publiques en la matière n'ont pas vocation à évoluer significativement ou à être remises en cause à horizon 2030.

¹ Compte tenu du nombre important de variables, seules certaines sont citées à titre d'exemples pour les quatre secteurs.

L'analyse structurelle du secteur audiovisuel repose sur le recensement des variables intervenant dans le système étudié, l'identification des relations entre ces variables et la détermination des éléments les plus structurants pour le secteur audiovisuel. Elle représente un prolongement de l'étude du comportement des acteurs du secteur audiovisuel effectuée dans la première étape, elle met en évidence les grands traits de l'organisation du paysage audiovisuel et en donne une vision globale indispensable à l'exercice de prospective.

Les facteurs sont aujourd'hui multiples et variés : facteurs technologiques (réseaux, terminaux, logiciels, algorithmes et IA), économiques (stratégie des acteurs et évolution du marché publicitaire), relevant des usages (modes de consommation, attrait pour les contenus audiovisuels) ou de la régulation du secteur.

La diversité de ces variables démontre la complexité et la richesse du paysage audiovisuel, aujourd'hui et à l'avenir.

Ces variables constituent les « ingrédients » de la prochaine étape de la méthode prospective, consistant à identifier des futurs possibles de l'audiovisuel à horizon 2030.

3. Les futurs possibles du secteur audiovisuel à l'horizon 2030

Cette troisième étape consiste à s'appuyer sur la représentation du paysage audiovisuel issue des deux étapes précédentes pour imaginer les futurs contours de ce paysage. Elle doit conduire à envisager plusieurs futurs possibles, puis à identifier les scénarios les plus pertinents, cohérents et importants.

Le choix de se projeter en 2030, c'est-à-dire à un horizon de moyen voire de long terme, répond à l'objectif de l'exercice de prospective : se placer suffisamment loin dans le temps pour pouvoir « rétopoler » et disposer d'une période de temps suffisamment longue pour intervenir en amont.

Les scénarios ont été élaborés en plusieurs étapes dans le cadre d'ateliers collaboratifs, d'abord en balayant le champ des possibles par combinaison d'hypothèses, puis en retenant les scénarios les plus significatifs.

3.1 LA CONSTRUCTION DES SCÉNARIOS À PARTIR DES VARIABLES

L'analyse faite au cours des étapes 1 et 2 permet de dégager les facteurs structurants pour l'avenir, c'est-à-dire les principaux ingrédients pour construire des scénarios. Il peut s'agir de tendances lourdes faciles à anticiper, mais aussi d'éléments plus aléatoires et facteurs d'incertitude ou de risques pour le secteur.

Pour faciliter la réflexion sur la construction des scénarios, les facteurs structurants ont été rassemblés selon leur nature :

- le développement des réseaux incluant la couverture du territoire et les usages : ces facteurs issus des secteurs 1 et 4 sont influents et relativement autonomes ;

- la place des terminaux dans l'accès aux contenus (en particulier, le rôle de la couche logicielle et des systèmes d'exploitation intégrés dans ces équipements) : l'incertitude quant à l'évolution de ces variables du secteur 1 constitue un enjeu important pour l'avenir ;
- les modes de consommation, variables du secteur 2 à la fois influentes et dépendantes ;
- les facteurs économiques incluant par exemple l'évolution du marché publicitaire et sa répartition par médias, et le comportement des acteurs, ces facteurs issus des secteurs 2 et 3 ;
- le développement et l'utilisation qui sera faite des algorithmes et de l'intelligence artificielle : ces variables sont situées au centre du plan influence-dépendance.

Pour chacun de ces axes, plusieurs hypothèses d'évolution ont été envisagées au cours de la réflexion, de manière non exhaustive et sans préjuger à ce stade de la vraisemblance de leur réalisation, qui dépendra notamment des choix de politiques publiques et du niveau de contraintes pesant sur les acteurs.

3.1.1 Les réseaux d'accès

L'état de la couverture du territoire et de la pénétration de l'accès à internet à haut et à très haut débit dans les foyers à horizon 2030 est appréhendé de deux manières. Dans la première hypothèse, le territoire serait totalement fibré et la quasi-totalité des foyers disposerait d'un accès à internet à très haut débit (développement homogène sur l'ensemble du territoire). Dans une hypothèse alternative, la forte progression de la fibre pourrait être synonyme d'accroissement de la fracture numérique, malgré

un taux de couverture du territoire en haut et très haut débit très élevé.

S'agissant des usages, deux hypothèses sont également envisagées : une unification des réseaux filaires et hertziens, fixes et mobiles, au sein d'une infrastructure technique globalisée, ou à l'inverse, une spécialisation des infrastructures par type de services avec notamment le maintien pérenne d'une plateforme hertzienne terrestre consacrée à l'audiovisuel, l'internet ouvert restant alors un mode de diffusion complémentaire et non un substitut.

3.1.2 Les équipements de réception

Par parallélisme, la place des écrans dans l'accès aux contenus peut évoluer dans deux directions : dans la première, tous les écrans donnent accès à tous les contenus ; dans la seconde, les écrans se spécialisent par types d'usages, de contenus, de formats (cas des enceintes ou du téléviseur d'abord envisagés pour des usages spécifiques : écouter des contenus audio ou regarder des programmes télévisuels).

3.1.3 Les modes de consommation

Trois hypothèses ont été proposées au cours des ateliers de réflexion.

La première hypothèse consiste à supposer une prépondérance de la consommation linéaire de contenus audiovisuels, la consommation non linéaire gardant une place complémentaire quel que soit le type de contenus consommés.

L'hypothèse opposée imagine que la consommation non linéaire aura supplanté la consommation linéaire, entraînant la disparition des chaînes de télévision éditorialisées.

Enfin, l'hypothèse intermédiaire consiste en un rééquilibrage entre les consommations linéaire et non linéaire selon le type de contenus consommés : les contenus de stock seraient majoritairement consommés en non linéaire (cinéma, séries, documentaires, magazines), et le divertissement, l'information et le sport seraient majoritairement consommés en linéaire.

Concernant le type de contenus consommés, il est envisagé une progression significative des formats plus courts particulièrement adaptés aux plateformes de partage de vidéos, des contenus interactifs ou en réalité virtuelle (première hypothèse) par opposition au maintien des équilibres actuels (seconde hypothèse).

3.1.4 Les relations économiques entre les acteurs et les flux financiers

Les variables liées aux ressources financières des acteurs influent directement sur l'équilibre économique du secteur, autant que celles qui touchent à la répartition de ces ressources.

Tout d'abord, l'attrait des consommateurs pour les programmes audiovisuels et leur propension à payer pour ce type de loisirs sont centraux. Il peut être imaginé qu'en 2030, les dépenses des ménages dans les contenus audiovisuels auront fortement augmenté, ou au contraire, décliné au profit d'autres divertissements numériques, comme les jeux vidéo.

Ensuite, le marché publicitaire et la répartition des investissements des annonceurs sont structurants pour l'avenir. En 2030, la publicité en ligne aura peut-être cannibalisé la publicité en radio et en télévision. Il est inversement possible que la publicité en ligne se développe sans faire disparaître les autres médias du marché publicitaire.

Les stratégies des GAFAs, des acteurs audiovisuels étrangers et des acteurs traditionnels seront déterminantes pour l'avenir du secteur audiovisuel. Les GAFAs pourraient alternativement décider d'arrêter, de poursuivre ou de renforcer significativement leurs investissements dans ce secteur. Quant aux acteurs historiques, le succès de leur transformation numérique pourrait leur assurer une place importante dans le paysage audiovisuel, en parvenant notamment à trouver des accords gagnant / gagnant avec les plateformes. En revanche, les plateformes seront en mesure d'imposer leurs conditions de distribution aux éditeurs et producteurs si elles deviennent le principal point d'entrée pour accéder à des contenus. Une autre hypothèse est

qu'un possible échec de leurs stratégies numériques puisse se traduire par leur disparition progressive.

Quelles qu'elles soient, les stratégies des acteurs relatives à leur modèle économique (contenus payants ou gratuits, positionnement éditorial, raison d'être de leurs offres audiovisuelles, etc.), à la qualité des programmes, aux offres et l'expérience utilisateur, au niveau et à l'orientation des investissements consentis, auront un rôle prépondérant dans l'évolution du paysage audiovisuel.

3.1.5 Les enjeux sociétaux : algorithmes et intelligence artificielle

Les acteurs utilisant des algorithmes et l'intelligence artificielle pour enrichir leurs services peuvent adopter un comportement « loyal » et transparent vis-à-vis des utilisateurs (professionnels ou consommateurs finals) ou, au contraire, maintenir une certaine opacité sur le fonctionnement de leurs outils. En particulier, les instruments de mesures d'audience et de performance, de collecte et de traitement des données et les services développés à l'aide de ces instruments (personnalisation des programmes et des publicités) joueront un rôle déterminant dans l'ensemble de la chaîne de valeur.

Les progrès réalisés dans l'intelligence artificielle peuvent se faire « en douceur » ou au contraire bouleverser de manière brutale le secteur et les usages. La stratégie des acteurs dépendra notamment des politiques publiques adoptées dans ce domaine et en particulier de la mise en œuvre du rapport de la mission Villani publié en mars 2018¹.

3.2 LES TROIS SCÉNARIOS : LA CONTINUITÉ, LA SYMBIOSE ET LA FRACTURE

Si une grande variété de futurs possibles a été envisagée lors des échanges au sein du panel en croisant les hypothèses qui viennent d'être décrites, trois scénarios ont été retenus, considérés comme les plus pertinents, cohérents et significatifs.

Le scénario central est le scénario dit « de continuité », dont la construction s'est faite à partir d'une analyse des facteurs invariants, des tendances lourdes et des tendances naissantes. Il représente l'avenir « attendu » en l'absence d'évolution qui n'aurait pas été anticipée à ce jour.

Les deux autres scénarios dits de symbiose et de fracture sont, selon la méthode de prospective utilisée, construits à partir du scénario de continuité et sont volontairement contrastés. Ils ont été établis sur la base d'un ensemble de considérations tenant à la diversité des contenus accessibles aux consommateurs, à la transparence des algorithmes, aux positions concurrentielles respectives des GAFAs et des acteurs nationaux.

3.2.1 Scénario de continuité

Dans ce scénario, le monde de demain ressemble globalement à celui d'aujourd'hui. Seuls ont évolué, mais d'une manière qui n'est pas radicale, l'environnement technologique et les modalités d'usage.

S'agissant des réseaux, malgré une forte pénétration de la fibre et du très haut débit, la fracture numérique s'est accrue, en particulier s'agissant du très haut débit fixe. Les plateformes TNT et la bande FM ont été maintenues pour assurer la

¹ Cédric Villani, *Donner un sens à l'intelligence artificielle, pour une stratégie nationale et européenne*, mars 2018.

diffusion audiovisuelle, mais leur taux de pénétration a considérablement baissé et les modes de réception sont hybrides, combinant internet ouvert et réseaux gérés, sur réseaux fixes et sur réseaux mobiles.

S'agissant des usages, les évolutions des technologies et des usages sont telles que tous les types de contenus vidéo (formats courts, films, sport, etc.) sont consommés sur tous les écrans (télévision, tablette, *smartphone*, etc.).

On constate une forte hétérogénéité des usages, qui se traduit par une forte diversité des besoins et des modes de consommation selon les tranches d'âge, les catégories socioprofessionnelles et les goûts des consommateurs.

Le choix de l'écran de consommation dépend du contexte de consommation et de la nature du contenu. La progression de l'offre et de la consommation en OTT, sur les terminaux nomades¹ et en non linéaire, ne supprime pas totalement le linéaire et le téléviseur.

La forte appétence des consommateurs, accentuée par la croissance de la population et l'augmentation du temps passé sur des écrans a fait progresser la consommation de contenus non linéaires sans pour autant entraîner la disparition des chaînes linéaires, qui conservent une forte attractivité notamment pour la consommation de programmes en direct ou événementiels (retransmissions sportives, cérémonies, concerts, élections, actualités, etc.). Les autres programmes sont principalement consommés en non linéaire.

Les formats courts, plus adaptés à une consommation mobile, ont progressé et des formats innovants existent mais occupent une place

marginale dans la consommation globale de services audiovisuels.

S'agissant des flux financiers et des relations entre les acteurs, les dépenses audiovisuelles des ménages se sont maintenues. Le marché de la publicité en ligne a progressé sans cannibaliser totalement les dépenses des annonceurs dans les médias radio et télévision.

La restructuration du secteur (arrivée d'acteurs étrangers, mouvements de consolidation) s'est poursuivie. Les GAFAs et les acteurs audiovisuels de taille internationale tels que Netflix ont continué à investir dans les contenus et les plateformes constituent le principal point d'entrée pour accéder à des contenus audiovisuels. Les acteurs historiques se sont restructurés pour résister à la montée en puissance des GAFAs, avec lesquelles ils négocient un plus juste partage de la valeur. Les débats actuels au sein de la filière audiovisuelle, en particulier les points de tension entre les éditeurs et les distributeurs autour du partage et de la monétisation des données, n'ont toujours pas trouvé d'issue tranchée et restent ouverts.

Les producteurs les plus influents parviennent à trouver un accord gagnant / gagnant avec les plateformes mais le risque demeure élevé pour les plus petits producteurs.

S'agissant des enjeux sociétaux liés au développement des algorithmes et de l'intelligence artificielle, ce scénario n'envisage pas d'innovation disruptive mais plutôt une présence accrue des algorithmes avec un maintien des risques existants : enfermement, absence d'anonymat, etc.

¹ Les terminaux nomades sont les mobiles, les tablettes, les consoles de jeux et les ordinateurs portables permettant de consommer des contenus audiovisuels (en se connectant, à domicile ou en mobilité, ou non).

3.2.2 Scénarios contrastés : la symbiose et la fracture

Scénario de symbiose

Dans ce scénario considéré comme désirable, c'est-à-dire préférable au scénario de continuité, le « bocal » de l'audiovisuel historique vit en symbiose avec « l'océan » numérique dans lequel il est désormais totalement plongé.

Les technologies des réseaux et des terminaux assurent un accès « neutre » à tous les contenus, en mode linéaire comme non linéaire. L'infrastructure est devenue transparente pour l'utilisateur et lui garantit un accès fixe et mobile de très haute qualité afin que les contenus puissent être consommés sur partout et *via* tous les supports. Le territoire est entièrement couvert en très haut débit fixe ou mobile. Les plateformes TNT et DAB+ sont maintenues pour enrichir et faciliter l'expérience de l'utilisateur.

Le prix des équipements a significativement baissé et les terminaux sont ouverts et plus faciles à utiliser assurant une disponibilité « acceptable » des services dans les univers applicatifs ainsi que la portabilité.

Du point de vue de l'organisation du secteur, les acteurs issus du « bocal » et ceux venus de « l'océan » forment un écosystème vertueux, caractérisé par des accords gagnant-gagnant pour le partage de la valeur dérivée de la collecte et l'exploitation des données.

L'offre est suffisamment riche pour répondre à l'hétérogénéité de la demande et en particulier à la coexistence d'une consommation active (le consommateur sait ce qu'il veut regarder) et d'une consommation plus passive (effet « zapping »). Les modes de consommation non

linéaire et linéaire coexistent pour offrir au consommateur le choix le plus large possible et une haute qualité de visionnage. Les contenus disponibles sont diversifiés. Les nouveaux formats connaissent un succès en parallèle des formats plus traditionnels.

La capacité du consommateur à choisir son offre est rendue possible par un développement économique sain, dynamique et harmonieux du secteur. S'agissant des dépenses dans les contenus et de la propension à payer des consommateurs, une culture du payant s'est maintenue et les prix prennent en compte l'hétérogénéité de la demande :

- le consommateur a accès à une offre de base à un prix bas et peut ensuite construire son offre à la carte ;
- il a le choix entre un modèle gratuit financé par la publicité et un modèle payant sans publicité, ce choix pouvant être fait terminal par terminal ou offre par offre.

La publicité y est moins intrusive, plus « harmonieuse » : ceci se traduit par un moindre volume publicitaire et un meilleur ciblage.

L'offre s'est enrichie dans un environnement concurrentiel sain et efficace. Les GAFAs ont continué d'investir dans le secteur audiovisuel et rémunèrent les ayants droit de manière équitable. Les acteurs traditionnels se sont raisonnablement consolidés et des accords « gagnant / gagnant » ont été trouvés afin de proposer une offre riche et pluraliste sans barrière à l'entrée.

L'ensemble des acteurs a adopté des pratiques loyales et transparentes en matière de collecte et de traitement des données. Des algorithmes efficaces, loyaux et transparents satisfont les attentes des consommateurs. L'amélioration des technologies s'est faite sans fracture sociale.

Scénario de fracture

Dans ce scénario « catastrophe », le monde numérique est devenu un univers fissuré par des fractures technologique et sociale, dans lequel le secteur audiovisuel a échoué à conserver son identité et ses valeurs.

Le déploiement partiel du très haut débit s'est accompagné d'un accroissement significatif de la fracture numérique, entraînant de fortes disparités dans la capacité des consommateurs à accéder aux offres audiovisuelles. Une frange de la population, exclue de la fibre et de la 5G, n'a accès qu'à des services dégradés. La consom-

mation est manipulée par des algorithmes opaques.

Les GAFAs ont balayé les acteurs traditionnels et règnent en maîtres absolus sur la fourniture de contenus. Un seul écran (le *smartphone* ?) est utilisé pour tous les usages, ce qui limite considérablement la diversité des modes d'accès aux contenus. La consommation non linéaire a totalement remplacé la consommation linéaire et les chaînes ont disparu. La propension à payer pour du contenu audiovisuel a fortement baissé, sans que cette baisse des revenus des acteurs soit compensée par la publicité.

La description du paysage audiovisuel tel qu'il est aujourd'hui et de ses ressorts dynamiques permet d'imaginer plusieurs scénarios d'avenir. Trois futurs possibles du paysage audiovisuel à horizon 2030 sont ainsi mis en évidence dans cette troisième étape de la démarche prospective, sur la base des deux premières étapes respectivement consacrées à l'analyse des acteurs et à celles des variables structurantes du secteur.

Dans le scénario de continuité, c'est-à-dire le scénario attendu en l'absence d'évolution non anticipée à ce jour, le monde de demain ressemble globalement à celui d'aujourd'hui. Seuls ont évolué, mais dans la continuité de leur trajectoire actuelle, l'environnement technologique et les modalités d'usage. Les acteurs historiques se sont restructurés pour résister à la montée en puissance des GAFAs, avec lesquels ils négocient un plus juste partage de la valeur.

Dans le scénario de symbiose, le « bocal » de l'audiovisuel historique vit en harmonie avec « l'océan » numérique dans lequel il est désormais totalement plongé. Les technologies des réseaux et des terminaux assurent un accès « neutre » à tous les contenus, en mode linéaire comme non linéaire. Et du point de vue de l'organisation du secteur, les acteurs issus du bocal et ceux venus de l'océan forment ensemble un écosystème vertueux, caractérisé par des accords gagnant-gagnant pour le partage de la valeur et des données.

Dans le scénario de fracture, le monde numérique est devenu un univers fissuré par des fractures technologique et sociale, dans lequel le secteur audiovisuel a échoué à conserver son identité et ses valeurs. Les GAFAs ont balayé les acteurs traditionnels et règnent en maîtres absolus sur la fourniture de contenus dont la qualité n'est plus maîtrisée. Une frange de la population, exclue du très haut débit fixe et mobile, n'a accès qu'à des services dégradés. La consommation est manipulée par des algorithmes opaques qui servent des intérêts privés et ignorent l'intérêt collectif.

La présentation de scénarios volontairement contrastés aux côtés d'un scénario de continuité permet d'envisager le pire comme le meilleur. La mise en perspective de ces trois scénarios permet d'identifier des jalons à poser pour orienter le secteur audiovisuel vers un avenir qui tend le plus possible vers la réalisation des objectifs d'intérêt général.

4. Les leviers d'action pour dépasser le scénario de continuité, tendre vers la symbiose et éviter la fracture

La dernière étape de l'exercice prospectif vise à mettre en évidence les conditions essentielles et les leviers d'actions pour tendre au maximum vers la réalisation du scénario de symbiose, éviter la fracture et dépasser le scénario de continuité.

La réalisation de cette trajectoire n'est possible que si deux conditions essentielles sont réunies : les acteurs doivent être en mesure de proposer aux consommateurs une offre de qualité et accessible à tous (première condition) et évoluer dans un environnement économique sain (seconde condition).

Pour permettre la réalisation de ces conditions essentielles et tendre vers le scénario de symbiose en 2030, des leviers d'action doivent être activés suffisamment en amont pour avoir le temps de produire leurs effets. Conformément aux principes de la méthode prospective, l'identification de ces leviers se fait par une mécanique intellectuelle de rétropolation. Les leviers proposés dans le cadre de cet exercice sont regroupés par objectif sous-tendant chacune des deux conditions essentielles.

PREMIÈRE CONDITION ESSENTIELLE : UNE OFFRE AUDIOVISUELLE DE QUALITÉ, DIVERSIFIÉE ET ACCESSIBLE À TOUS

La qualité et la diversité des contenus demeurent un prérequis fondamental au bon développement du secteur. L'offre audiovisuelle doit être suffisamment riche pour assurer au consommateur le choix le plus large possible et une bonne qualité de visionnage, ainsi qu'un accès à des contenus adaptés à ses préférences.

Objectif 1 : des contenus de qualité, diversifiés et pluralistes

Les auteurs et les producteurs sont les garants de la créativité et de la qualité des programmes et les éditeurs assurent une part significative de leur financement. Afin que l'offre de contenus soit riche, diversifiée et pluraliste, il convient de trouver le meilleur équilibre possible entre ces acteurs, pour assurer à la fois l'indépendance des créateurs et augmenter la capacité d'investissement de ceux qui financent la création.

Pour parvenir à ce premier objectif, le CSA lab identifie trois leviers d'actions :

- **Le principe des obligations d'exposition et de production incombant aux éditeurs de services audiovisuels doit être maintenu**, pour assurer une part de programmes indépendants et locaux, gages de diversité et de pluralisme.
- **Ces obligations doivent être révisées et harmonisées entre les différentes catégories d'acteurs**, pour supprimer les asymétries de régulation entre les services linéaires et les services non linéaires, les services utilisant la ressource hertzienne et les services diffusés sur les autres plateformes, les services établis en France et les services établis à l'étranger. Ces deux premiers leviers pourront être mis en œuvre dans le cadre de la transposition de la directive SMA.
- **Une réflexion sur les missions des entreprises audiovisuelles de service public**

est indispensable. Cette réflexion est aujourd'hui en cours.

Objectif 2 : des offres accessibles partout et sur tous les supports

La réalisation du scénario de symbiose nécessite que tous les contenus puissent être consommés partout et *via* tous les supports à horizon 2030.

Pour ce faire, le déploiement des réseaux à haut et très haut débit, la couverture des zones blanches et la neutralité du net sont des facteurs indispensables. Toutefois, ils ne suffisent pas.

- **Le maintien de la plateforme TNT est nécessaire**, dès lors que les autres plateformes de distribution de services audiovisuels sont payantes et n'offrent pas une qualité de réseau optimale sur l'ensemble du territoire. Cette plateforme doit être modernisée pour suivre les évolutions des usages et des pratiques de marché, notamment en matière d'interactivité et de publicité. Conformément au calendrier de travail adopté par le CSA sur ce sujet, les Jeux olympiques de Paris en 2024 pourraient constituer l'horizon auquel une plateforme TNT modernisée serait proposée aux téléspectateurs¹.
- Par ailleurs, **des règles relatives à la neutralité et à l'ouverture des terminaux et des systèmes d'exploitation devraient être envisagées**. Toutefois, ces règles ne doivent pas brider l'innovation ni empêcher toute forme d'exclusivité, qui peut revêtir un caractère positif pour le financement de contenus de qualité, et *in fine*, pour le consommateur. Cette question fait déjà l'objet de travaux de la part notamment des régulateurs, qui doivent se poursuivre.

- Sur ce dernier point, **un renforcement de la coopération entre les instances de régulation concernées par ces missions est indispensable**, dans la mesure où leurs objectifs pourraient ne pas être parfaitement alignés. Cette coopération doit être pensée dès aujourd'hui, de manière à produire ses effets le plus rapidement possible.

Objectif 3 : des avancées technologiques au service des consommateurs

Les investissements dans la technologie, l'interface et l'expérience utilisateur sont indispensables pour que chacun, quels que soient son mode et ses habitudes de consommation, puisse accéder facilement et le plus ergonomiquement possible à l'ensemble de l'offre audiovisuelle.

Le recours aux algorithmes et à l'intelligence artificielle dans la mise à disposition de programmes audiovisuels doit se faire de manière transparente et loyale, pour les éditeurs de services comme pour les consommateurs.

La poursuite d'une combinaison de mesures permettra d'assurer efficacement protection et accessibilité.

- **L'éducation aux médias et à l'environnement numérique semble être le meilleur levier pour donner à l'utilisateur les moyens d'avoir une consommation éclairée**. Les efforts engagés en la matière doivent être encouragés, poursuivis et amplifiés.
- **Le renforcement des obligations de transparence pesant sur les plateformes utilisant ces technologies doit compléter ce dispositif**. À cet égard, la mise en œuvre des nouvelles réglementations européennes sur

¹ CSA, Feuille de route sur la modernisation de la plateforme TNT, février 2018.

l'utilisation et la protection des données constitue un enjeu économique et sociétal important pour les années à venir. Ces réglementations ne constituent toutefois pas un dispositif complet pour répondre aux préoccupations sociétales inhérentes aux plateformes.

SECONDE CONDITION ESSENTIELLE : UN ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE SAIN

La constitution d'un environnement économique sain et vertueux nécessite que la valeur créée par les contenus, qui restent la pierre angulaire de l'économie audiovisuelle, soit suffisamment importante et qu'elle soit répartie équitablement entre les acteurs qui y contribuent.

Objectif 4 : des offres audiovisuelles créatrices de valeur

La création de valeur passe par le financement par la publicité des offres proposées gratuitement aux consommateurs et par l'achat ou l'abonnement pour les offres payantes.

- Le retour de la croissance du marché publicitaire audiovisuel passe par l'adoption de bonnes pratiques visant à assainir les relations entre les acteurs tout en assurant aux consommateurs une publicité plus harmonieuse, moins intrusive et donc mieux acceptée. **Les mécanismes d'autorégulation, qui ont fait leurs preuves dans le secteur de la publicité, doivent perdurer et être encouragés**, et ce sans attendre.
- Néanmoins, l'autorégulation ne doit pas se traduire par des décisions unilatérales (mécanismes de police privée). Elle doit au contraire résulter de concertations impliquant tous les acteurs économiques

concernés. À ce titre, **la co-régulation, faisant intervenir plus directement les pouvoirs publics, apparaît comme un outil efficace** permettant de concilier les enjeux économiques des acteurs et les objectifs d'intérêt général, et assurant l'effectivité des mécanismes adoptés. Les contours de cette co-régulation doivent être pensés dès aujourd'hui.

- En parallèle, **un assouplissement des règles en matière de publicité paraît nécessaire** pour accompagner les mutations du secteur et donner les moyens aux éditeurs de demeurer compétitifs par leurs propres mérites face aux principaux acteurs de la publicité en ligne, qui captent aujourd'hui la croissance du marché publicitaire. Ces modifications pourront intervenir dans le cadre de la transposition de la directive SMA.
- Une meilleure compréhension par les consommateurs des modèles économiques qui sous-tendent les industries culturelles pourrait favoriser la « culture » du payant et désinciter au piratage. Là encore, **l'éducation des publics est un outil d'importance**, et les actions en la matière doivent être poursuivies.
- Enfin, les offres audiovisuelles payantes doivent répondre aux attentes hétérogènes de consommateurs, ne disposant pas tous des mêmes moyens financiers et ne manifestant pas les mêmes préférences en matière de contenus. **Les pouvoirs publics peuvent accompagner le développement vertueux des offres et des usages par des mécanismes incitatifs**, à destination des éditeurs (crédits d'impôts, aides, etc.) et des publics (subventionnement des accès aux offres, etc.), et ce dès aujourd'hui.

Objectif 5 : une répartition équitable de la valeur entre les acteurs

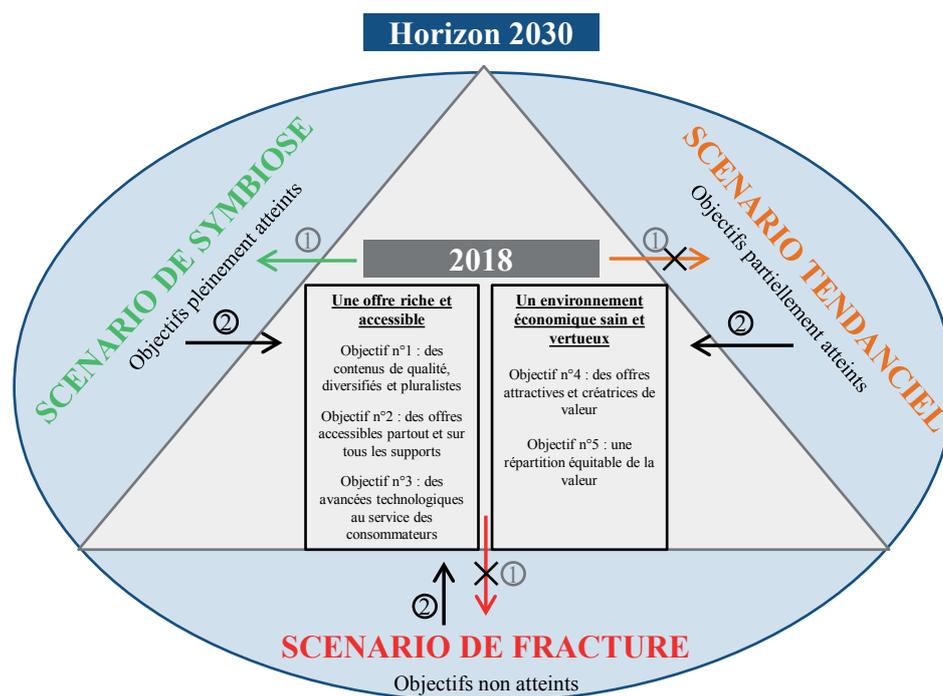
Un rééquilibrage des rapports de force est indispensable pour prévenir la disparition des acteurs traditionnels au profit des plateformes et assurer le financement de la création en amont. Ce rééquilibrage peut aussi s'avérer nécessaire pour préserver les capacités d'investissement des opérateurs dans le déploiement de réseaux à haut et très haut débit sur l'ensemble du territoire.

Pour parvenir à ce dernier objectif, le CSA lab identifie plusieurs leviers d'actions :

- La poursuite du **développement d'outils de mesure d'audience, de performance, et de**

collecte des données efficaces, transparents et harmonisés constitue une condition *sine qua non* à ce rééquilibrage des rapports de force.

- **Une réforme globale du statut des acteurs concernés** (par exemple, les statuts d'éditeurs, de distributeurs et d'hébergeurs) **et une harmonisation des obligations liées à chacun de ces statuts, qui permettra de réduire les asymétries induites par l'inadéquation actuelle du cadre de la régulation.** Cette réforme pourra intervenir dans le cadre de la transposition de la directive SMA.



- ① De 2018 vers 2030 : identification des futurs possibles
- ② De 2030 vers 2018 : identifications des objectifs à atteindre pour tendre vers le futur désirable, dépasser le tendanciel et éviter la fracture

Conclusion

L'exercice de prospective du CSA lab identifie deux conditions essentielles à remplir pour non seulement éviter le scénario de fracture mais aussi aller au-delà du scénario de continuité et parvenir au scénario de symbiose à horizon 2030 : l'offre audiovisuelle doit être riche et accessible à tous et les acteurs (ayants droit, éditeurs, distributeurs, opérateurs et plateformes) doivent évoluer dans un environnement économique sain et vertueux.

Pour permettre la réalisation de ces deux conditions essentielles et tendre vers le scénario de symbiose en 2030, des leviers doivent être activés suffisamment en amont pour que les effets attendus puissent être effectifs à l'horizon 2030.

Les leviers proposés dans le cadre de cet exercice sont regroupés autour de cinq objectifs :

Trois portent sur l'offre de contenus audiovisuels, qui doit être de qualité, diversifiée et pluri-liste (objectif 1), accessible sur tout le territoire et tous les supports (objectif 2) et bénéficier des avancées technologiques au service des consommateurs (objectif 3).

Deux concernent les relations économiques, entre les acteurs. L'offre doit créer de la valeur grâce à son attractivité auprès des annonceurs et des consommateurs (objectif 4). Cette valeur doit être répartie équitablement entre les différents acteurs du paysage audiovisuel (objectif 5).

La poursuite de ces cinq grands objectifs dessine une trajectoire à horizon 2030 qui doit permettre d'atteindre le futur désirable du scénario de symbiose. Pour y parvenir, cette trajectoire doit être amorcée dès aujourd'hui. Le CSA lab s'inscrit dans cette dynamique en mettant en évidence plusieurs leviers d'actions.

Par ce rapport, le CSA lab espère alimenter utilement les débats en cours sur les leviers d'action des politiques publiques, qui touchent aux objectifs à la fois économiques et sociétaux de la régulation audiovisuelle, qui demeurent pertinents aujourd'hui et le resteront demain.

Bibliographie

Références

BERGER Gaston, *Phénoménologie du temps et prospective*, Paris, PUF, 1964.

BERGER Gaston, *Étapes de la prospective*, PUF, 1967.

CHAUNU Pierre, *De l'Histoire à la prospective*, Robert Laffont, 1975.

CROZIER Michel & Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.

DURANCE Philippe, ed., *De la Prospective, Textes fondamentaux de la prospective française 1955-1966*, L'Harmattan, Paris 2007.

GAUDIN Thierry, *Les métamorphoses du futur*, Economica, 1988.

GODET Michel, *Manuel de prospective stratégique*, tomes 1 & 2, 3^{ème} édition, Dunod, 2007.

Tome 1 : *Une indiscipline intellectuelle*.

http://www.lapropective.fr/dyn/francais/ouvrages/la_prospective_strategique/t1-manuel-de-prospective-strategique-dunod-2007.pdf

Tome 2 : *L'art et la méthode*.

http://www.lapropective.fr/dyn/francais/ouvrages/la_prospective_strategique/t2--manuel-de-prospective-strategique-dunod-2007.pdf

JOUVENEL Bertrand (de), *L'art de la conjecture*, Éditions du Rocher, 1964.

JOUVENEL Hugues (de), « La prospective pour une nouvelle citoyenneté », *Futuribles*, 1982.

LESOURNE Jacques, *Les mille sentiers de l'avenir*, Seghers, 1981.

MASSÉ Pierre, *Le Plan ou l'anti-hasard*, Gallimard, collection Idées, 1965.

MINTZBERG Henry, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod 1994.

Annexe 1 : Les interactions entre les acteurs du secteur audiovisuel

Remarque : ce tableau représente les actions directes d'une catégorie sur l'autre, de manière schématique. Notamment, les pouvoirs publics et les consommateurs ne sont pas représentés compte tenu du caractère transverse et pluriel de leurs relations avec les autres acteurs.

Action de (colonne) sur (ligne)	Auteurs	Producteurs de contenus	Distributeurs de programmes	Annonceurs	Intermédiaires marché publicitaire
Auteurs		Création de contenus et cession des droits	x	Création de contenus	Création de contenus
Producteurs de contenus	Financement des contenus		Cession des mandats de distribution	Offre de parrainages et du placement de produit	x
Distributeurs de programmes	Financement des contenus	Acquisition des mandats de distribution		x	x
Annonceurs	Commande de contenus	Parrainage et placement de produit	x		Délégation de la gestion de son plan de communication
Intermédiaires marché publicitaire	Commande de contenus	x	x	Gestion du plan de communication	
Éditeurs de SMA financés par la publicité	Financement des contenus	Financement de contenus	Acquisition de droits	Vente d'espaces publicitaires	Vente d'espaces publicitaires
Éditeurs de SMA financés par les abonnements	Financement des contenus	Financement de contenus	Acquisition de droits	Vente d'espaces publicitaires	Vente d'espaces publicitaires
Éditeurs de SMA financés par la CAP	Financement des contenus	Financement de contenus	Acquisition de droits	Vente d'espaces publicitaires	Vente d'espaces publicitaires
Intermédiaires de type revendeur	x	x	x	x	x
Intermédiaires de type plateforme biface	Rémunération selon un partage de recettes	Rémunération selon un partage de recettes	Rémunération selon un partage de recettes	Vente d'espaces publicitaires	Vente d'espaces publicitaires
Opérateurs de réseaux	x	x	x	x	x
Équipementiers	x	x	x	Influence sur les modes de communication	x

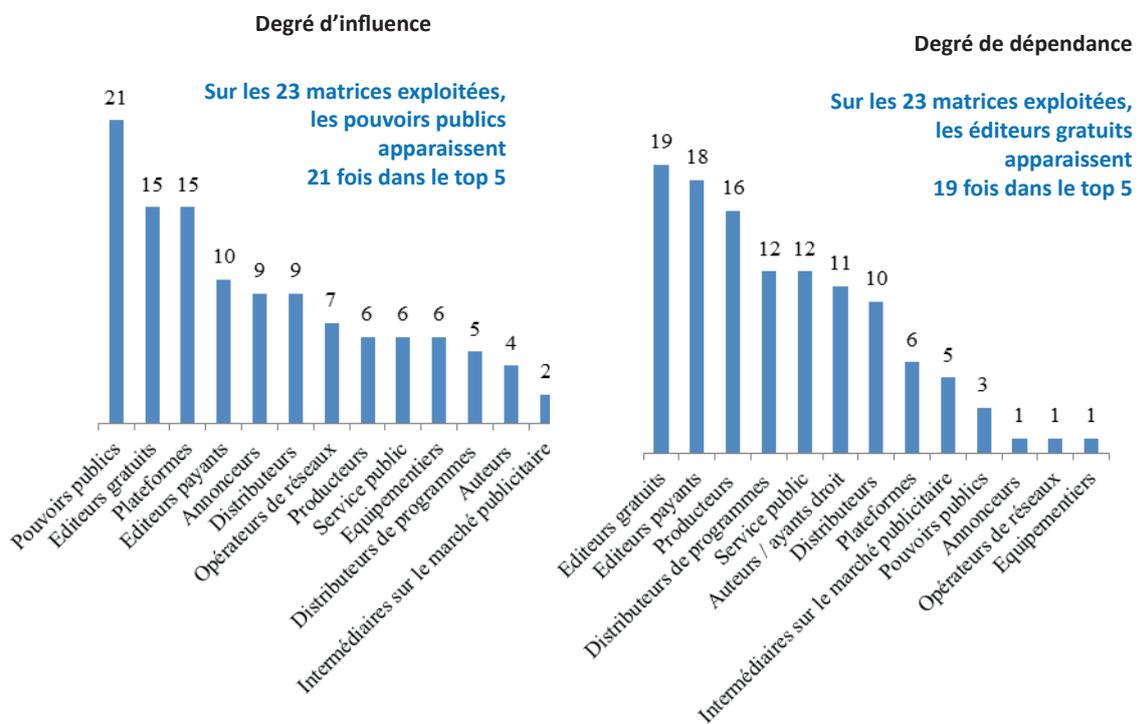
<i>Action de (colonne) sur (ligne)</i>	Éditeurs de SMA financés par la CAP	Intermédiaires de type revendeur	Intermédiaires de type plateformes bifaces	Opérateurs de réseaux	Équipementiers
Auteurs	Perception d'une rémunération	x	Perception d'une rémunération	x	x
Producteurs de contenus	x	x	Perception d'une rémunération	x	x
Distributeurs de programmes	Vente de droits	x	Perception d'une rémunération	x	x
Annonces	Achat d'espaces publicitaires	Volonté d'accès aux données	Achat d'espaces publicitaires et volonté d'accès aux données	Volonté d'accès aux données	x
Intermédiaires marché publicitaire	Achat d'espaces publicitaires	Volonté d'accès aux données	Achat d'espaces publicitaires et de données	Volonté d'accès aux données	x
Éditeurs de SMA financés par la publicité	Captation d'audience et de droits	Cession des droits de diffusion et volonté d'accès aux données	Exposition des contenus et volonté d'accès aux données	Coûts de diffusion	Volonté d'être présent sur tous les écrans
Éditeurs de SMA financés par les abonnements	Captation d'audience et de droits	Cession des droits de diffusion et volonté d'accès aux données	Exposition des contenus et volonté d'accès aux données	Coûts de diffusion	Volonté d'être présent sur tous les écrans
Éditeurs de SMA financés par la CAP		Cession des droits de diffusion et volonté d'accès aux données	Exposition des contenus et volonté d'accès aux données	Coûts de diffusion	Volonté d'être présent sur tous les écrans
Intermédiaires de type revendeur	Distribution de services		Exposition des services	Coûts de diffusion	Volonté d'être présent sur tous les écrans
Intermédiaires de type plateformes bifaces	Distribution de services et captation d'audience	Captation d'audience		Coûts de diffusion	Volonté d'être présent sur tous les écrans
Opérateurs de réseaux	Diffusion du signal	Diffusion du signal	Diffusion du signal		x
Équipementiers	Influence sur les modes de communication	Influence sur les modes de communication	Influence sur les modes de communication	x	

Annexe 2 : Relations entre les acteurs : exemple de matrice complétée par les contributeurs

Lecture : selon cette matrice complétée, les plateformes, suivies des pouvoirs publics et des éditeurs financés par la publicité présentent le degré d'influence le plus élevé (respectivement 10 et 9 points d'influence au total, voir la dernière colonne). Ces mêmes éditeurs sont aussi les acteurs qui présentent le degré de dépendance le plus important (10 points, voir dernière ligne).

Catégories d'acteurs	Relations													Influence directe
	Auteurs	Producteurs de contenus	Distributeurs de programmes	Annonceurs	Intermédiaires publicitaires	Editeurs de services gratuits	Editeurs de services payants	Distributeurs de service public	Plateformes	Opérateurs de réseaux audiovisuels	Équipementiers	Pouvoirs publics		
Auteurs	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4
Producteurs de programmes	2	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	5
Distributeurs de programmes auprès des éditeurs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Annonceurs	0	0	0	1	2	0	0	0	2	0	0	0	0	5
Intermédiaires sur le marché publicitaire	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Editeurs de services audiovisuels gratuits	1	1	0	1	2	1	1	1	1	0	1	0	0	9
Editeurs de services audiovisuels payants	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	6
Editeurs de service public	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	6
Distributeurs de services audiovisuels	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	1	0	0	5
Plateformes	1	1	0	1	2	1	1	1	1	1	1	0	0	10
Opérateurs de réseaux	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	6
Équipementiers	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2
Pouvoirs publics	1	1	0	1	0	2	2	2	1	0	0	0	0	9
Dépendance directe	7	5	1	4	5	10	9	8	7	8	1	6	0	

Annexe 3 : Représentation des catégories d'acteurs dans le top 5 des réponses des contributeurs



Annexe 4 : Liste des variables agissant sur le système audiovisuel

Variables économiques

N°	Variabiles	Définition ou exemples
1	Croissance économique en France	
2	Marché publicitaire français	inclut les marchés plurimédias et TV
3	Pouvoir d'achat des consommateurs français	
4	Convergence télécoms / audiovisuels en France	rapprochement, partenariat, acquisitions
5	Concentration dans le secteur des télécoms en France	
6	Concentration dans le secteur audiovisuel en France	
7	Entrée de nouveaux types d'acteurs sur le secteur audiovisuel français	sont visés les acteurs qui modifient la chaîne de valeur - Molotov n'est pas considéré comme un nouveau type d'acteur
8	Nombre d'acteurs présents sur le secteur audiovisuel français	ex : nombre d'éditeurs de chaînes TV, nombre de société de production...
9	Intégration verticale édition / production de contenus	
10	Stratégie de diversification des groupes audiovisuels présents en France	
11	Stratégie des éditeurs présents en France en matière d'acquisition de contenus	développement des exclusivités, territoires concernés, capacité d'investissements dans les contenus...
12	Stratégie des annonceurs présents en France	montant et répartition des investissements selon les médias et selon les supports
13	Stratégie des GAFAs (Google, Apple, Facebook et Amazon)	développement de nouveaux services Ces acteurs ont en commun de déployer des activités audiovisuelles pour renforcer le développement de leur cœur de métier. Par cela, ils se distinguent d'acteurs comme Netflix pour qui l'édition et la production de contenus audiovisuels constituent l'activité principale.
14	Stratégie des GAFAs en matière d'acquisition de contenus (développement des exclusivités, territoires concernés, capacité d'investissements dans les contenus)	
15	Développement des marchés audiovisuels extra-nationaux	le suivi des marchés plus avancés peut avoir un impact sur la stratégie des acteurs et la régulation
16	Disponibilité des contenus pour les éditeurs et pour les téléspectateurs	notamment compte tenu des exclusivités et de la chronologie des médias applicable aux films
17	Apparition de nouveaux formats de contenus (innovation en termes de produits)	ex : séries courtes, émissions de flux...
18	Modes de financement des contenus	ex : préfinancement, achat, partage de recettes, brand content...
19	Tendance à la professionnalisation des contenus amateurs	ex : multiplication des contenus UGC

Variables technologiques

N°	Variables	Définition ou exemples
20	Normes et standards de radiodiffusion	ex : DVB, MPEG
21	Autres normes et standards	ex : 5G
22	Interopérabilité des standards	
23	Déploiement des réseaux très haut débit fixes	ex : fibre
24	Déploiement des réseaux très haut débit mobiles	ex : 4G, 5G
25	Débits réels disponibles (fixes et mobiles)	
26	Technologies image et son en affichage	technologies utilisées dans les dalles
27	Technologies image et son en production de contenus	ex : captation en 4K
28	Développement des téléviseurs (évolutions hors image et son)	ex : téléviseurs connectés
29	Développement des smartphones	
30	Développement des ordinateurs et des tablettes	
31	Développement des autres objets connectés	ex : voitures connectées
32	Développement des systèmes d'exploitation	
33	Développement des algorithmes de référencement et de recommandation de contenus	ex : algorithme du moteur de recherche Google, algorithme de Netflix
34	Développement des outils de traitement des données de consommation	ex : logiciels Médiamétrie
35	Développement de l'intelligence artificielle	

Variables liées au comportement des utilisateurs français et à leurs préférences culturelles

N°	Variables	Définition ou exemples
36	Caractéristiques sociodémographiques	ex : âge, composition des foyers, CSP
37	Pénétration des téléviseurs	pourcentage des foyers français disposant d'un téléviseur
38	Pénétration des autres équipements donnant accès à du contenu audiovisuel	pourcentage des foyers français disposant d'une tablette, d'un ordinateur ou d'un smartphone permettant l'accès à des programmes audiovisuels
39	Pénétration des connexions fixes et mobiles	pourcentage abonnés à une offre d'accès à internet fixe et mobile
40	Propension à payer des utilisateurs pour du contenu audiovisuel	
41	Tolérance des utilisateurs à la publicité	
42	Confiance des utilisateurs	notamment s'agissant des données personnelles
43	Préférence pour des genres de contenus audiovisuels	ex : cinéma, séries, documentaires, magazines, programmes courts...
44	Temps de consommation	durée d'écoute
45	Supports de consommation	ex : TV, tablettes, plateformes....
46	Modes de consommation	ex : linéaire / non linéaire
47	Piratage	
48	Plateformes de consommation	

Variables liées à la régulation au niveau français

N°	Variables	Définition ou exemples
49	Régulation du secteur audiovisuel	ex : obligations de diffusion et de production pesant sur les éditeurs
50	Politique de financement de la production audiovisuelle et cinématographique	ex : mécanismes d'aides du CNC, crédit d'impôts...
51	Régulation des télécoms	inclut la neutralité du net
52	Régulation des plateformes numériques	Loi pour une République numérique
53	Régulation des données personnelles	Loi informatique et libertés
54	Politique en matière de gestion des données	politique menée par le Gouvernement
55	Politique en matière de droits d'auteur	politique menée par le Gouvernement (plutôt favorable aux ayants droit en France)
56	Gestion du spectre au niveau national	tableau de répartition des bandes de fréquences
57	Politique fiscale	politique menée par le Gouvernement
58	Politique en matière de droit de la concurrence	ex : décisions de l'Autorité de la concurrence
59	Types de régulation	ex : système incitatif, co-régulation, autorégulation, système contraignant...

Variables liées à la régulation au niveau européen

N°	Variables	Définition ou exemples
60	Régulation du secteur audiovisuel	directive SMA
61	Régulation des télécoms	paquet télécoms
62	Régulation des plateformes numériques	réflexion en cours au sein de la Commission
63	Politique en matière de gestion des données	RGPD / ePrivacy
64	Régulation des données personnelles	RGPD / ePrivacy
65	Politique en matière de droits d'auteur	directive droit d'auteur
66	Politique fiscale	ex : harmonisation des taux de TVA, lutte contre l'évasion fiscale...
67	Politique en matière de droit de la concurrence	marché unique, libre circulation des biens...
68	Types de régulation	ex : règlement vs directive, marge de manœuvre laissée aux États membres, mesures contraignantes vs incitatives...

Variables liées à la politique internationale

N°	Variables	Définition ou exemples
69	Gestion du spectre au niveau international	décisions de la conférence mondiale des radiotélécommunications
70	Accords commerciaux internationaux	ex : <i>free flow of data, privacy shield</i>
71	Politique des autres États	ex : politique américaine en matière de neutralité du net

Annexe 5 : Degrés d'influence et de dépendance de chaque variable

Lecture : le rang n° 1 signifie que la variable est très influente (deuxième colonne) ou très dépendante (troisième colonne). Au contraire, le rang n° 71 signifie que l'acteur est peu influent (deuxième colonne) ou peu dépendant (troisième colonne).

Par exemple : selon ce classement, la stratégie des GAFA est la variable à la fois la plus influente et la plus dépendante.

	Influence	Dépendance
Variables économiques		
Croissance économique en France	33	20
Marché publicitaire français	58	2
Pouvoir d'achat des consommateurs français	43	65
Convergence télécoms / audiovisuels en France	3	34
Concentration dans le secteur des télécoms en France	18	63
Concentration dans le secteur audiovisuel en France	47	25
Entrée de nouveaux types d'acteurs sur le secteur audiovisuel français	2	8
Nombre d'acteurs présents sur le secteur audiovisuel français	49	11
Intégration verticale édition / production de contenus	66	28
Stratégie de diversification des groupes audiovisuels présents en France	71	13
Stratégie des éditeurs présents en France en matière d'acquisition de contenus	61	5
Stratégie des annonceurs présents en France	67	4
Stratégie des GAFA	1	1
Stratégie des GAFA en matière d'acquisition de contenus	27	3
Développement des marchés audiovisuels extra-nationaux	60	35
Disponibilité des contenus pour les éditeurs et pour les téléspectateurs	50	9
Apparition de nouveaux formats de contenus	26	10
Modes de financement des contenus	64	7
Tendance à la professionnalisation des contenus amateurs	42	27

<u>Variabes technologiques</u>		
Normes et standards de radiodiffusion	39	58
Autres normes et standards	32	53
Interopérabilité des standards	59	59
Déploiement des réseaux très haut débit fixes	11	51
Déploiement des réseaux très haut débit mobiles	14	46
Débits réels disponibles (fixes et mobiles)	16	64
Technologies image et son en affichage	44	52
Technologies image et son en production de contenus	29	43
Développement des téléviseurs (évolutions hors image et son)	24	66
Développement des smartphones	7	48
Développement des ordinateurs et des tablettes	12	47
Développement des autres objets connectés	10	50
Développement des systèmes d'exploitation	40	60
Développement des algorithmes de référencement et de recommandation de contenus	22	26
Développement des outils de traitement des données de consommation	52	29
Développement de l'intelligence artificielle	21	44
<u>Variabes liées aux préférences des consommateurs</u>		
Caractéristiques sociodémographiques	36	71
Pénétration des téléviseurs	55	62
Pénétration des autres équipements donnant accès à du contenu audiovisuel	4	40
Pénétration des connexions fixes et mobiles	25	37
Propension à payer des utilisateurs pour du contenu audiovisuel	45	30
Tolérance des utilisateurs à la publicité	68	45
Confiance des utilisateurs	41	31
Genre de contenus consommés	53	14
Temps de consommation	65	22
Supports de consommation	13	18
Modes de consommation	9	16
Piratage	56	24
Plateformes de consommation	15	12

<u>Variables liées à la régulation au niveau national</u>		
Régulation du secteur audiovisuel – FR	34	6
Politique de financement de la production audiovisuelle et cinématographique – FR	63	19
Régulation des télécoms – FR	8	39
Régulation des plateformes numériques – FR	19	17
Régulation des données personnelles – FR	31	21
Politique en matière de gestion des données – FR	48	23
Politique en matière de droits d'auteur – FR	69	42
Gestion du spectre au niveau national – FR	37	55
Politique fiscale – FR	51	56
Politique en matière de droit de la concurrence – FR	35	36
Types de régulation – FR	28	41

<u>Variables liées à la régulation au niveau européen</u>		
Régulation du secteur audiovisuel – UE	23	15
Régulation des télécoms – UE	17	54
Régulation des plateformes numériques – UE	5	32
Politique en matière de gestion des données – UE	46	38
Régulation des données personnelles – UE	30	33
Politique en matière de droits d'auteur – UE	70	49
Politique fiscale – UE	57	69
Politique en matière de droit de la concurrence – UE	6	61
Types de régulation – UE	20	68

<u>Variables liées à la régulation au niveau international</u>		
Gestion du spectre au niveau international	62	67
Accords commerciaux internationaux	54	57
Politique des autres États	38	70