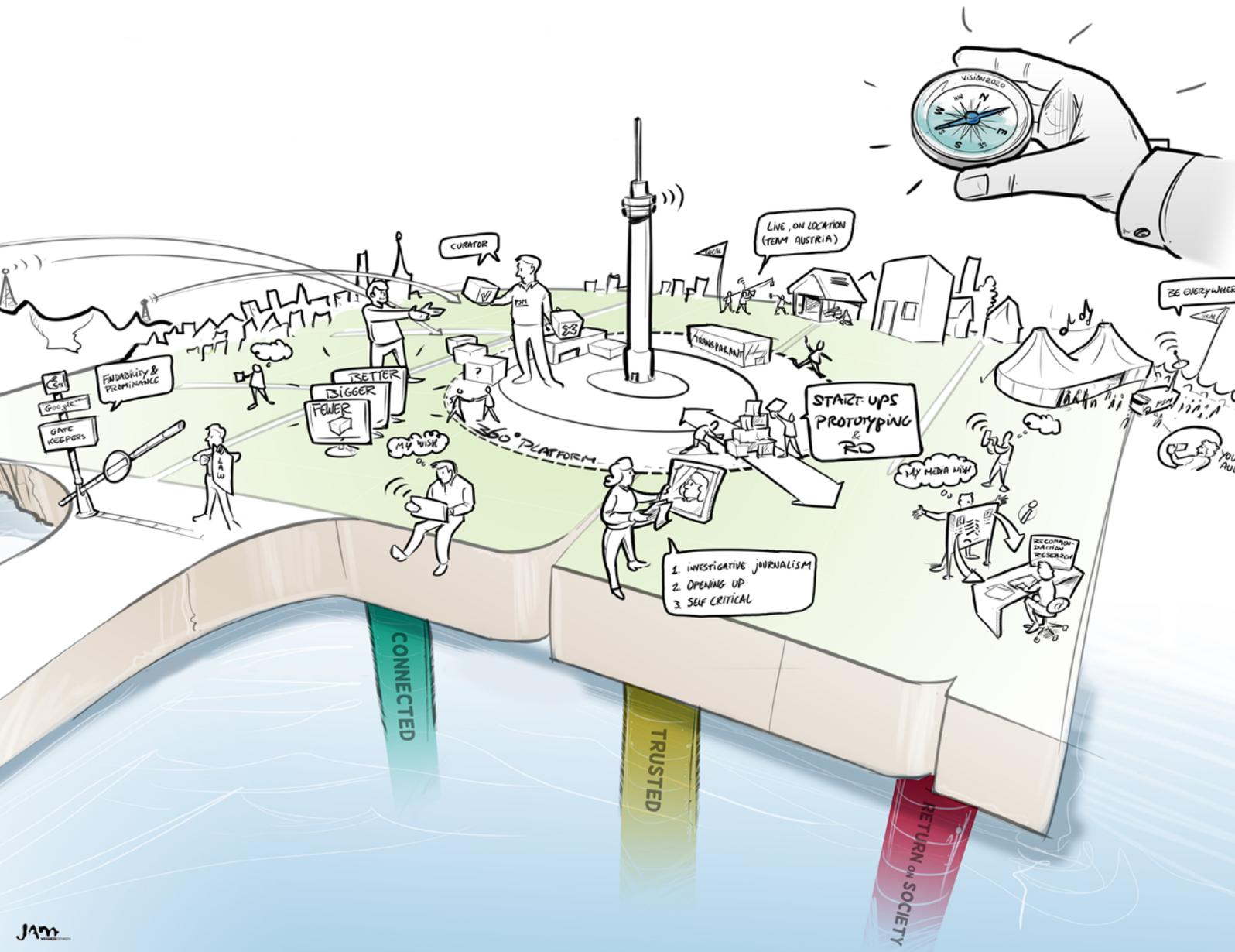


# VISION2020

UN PROJET UER



ÊTRE AU  
DIAPASON  
D'UNE SOCIÉTÉ  
EN RÉSEAU

RAPPORT  
VERSION  
INTÉGRALE

AMÉLIORATION EN CONTINU  
DE LA CONFIANCE ET  
DU RENDEMENT  
POUR LA SOCIÉTÉ



# ÊTRE AU DIAPASON **D'UNE SOCIÉTÉ EN RÉSEAU**

**AMÉLIORATION EN CONTINU  
DE LA CONFIANCE ET  
DU RENDEMENT  
POUR LA SOCIÉTÉ**

RAPPORT  
VERSION INTÉGRALE

# SOMMAIRE

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE 7

<b>Introduction</b>	<b>7</b>	<b>Nos 10 principales recommandations</b>	<b>14</b>
<b>Résumé analytique</b>	<b>9</b>	1 Améliorer votre compréhension de votre public	15
1.1 Un appel à l'action	9	2 Renforcer le dialogue et la diversité	16
1.2 La diversité des MSP européens et la philosophie du projet	9	3 Déterminer les priorités de votre portefeuille	18
1.3 La société en réseau et le rôle des MSP	10	4 Être la source d'information la plus pertinente et la plus fiable	20
1.4 Être au diapason d'une société en réseau	12	5 Interpeller davantage le jeune public	22
1.5 La confiance	12	6 Responsabiliser, préserver et partager	24
1.6 Le rendement pour la société	12	7 Accélérer l'innovation et le développement	26
1.7 Amélioration et développement constants	13	8 Préserver la visibilité	28
		9 Transformer la culture et le style de direction d'entreprise	30
		10 Plaider la cause des MSP	32

## 1. INTRODUCTION 35

## 2. LE PROCESSUS 37

## 3. TENDANCES 39

<b>3.1 Changements radicaux</b>	<b>39</b>	3.3.5 Convergence de la consommation linéaire et non linéaire de produits audiovisuels	51
3.1.1 Prévisions	39	3.3.6 Le comportement audiovisuel des jeunes laisse-t-il présager l'avenir ?	51
3.1.2 Un document vivant	39	3.3.7 Essor des médias sociaux	53
3.1.3 Instructions de lecture	39	<b>3.4 Performance actuelle des MSP dans un monde numérique</b>	<b>54</b>
<b>3.2 Tendances socio-économiques</b>	<b>40</b>	3.4.1 Services en ligne et mobiles proposés aujourd'hui par les MSP	54
3.2.1 Enchevêtrement croissant du tissu social	40	3.4.2 Évolution de la part d'audience des MSP entre 2005 et 2012	55
3.2.2 Une région riche, mais en perte de vitesse	40	<b>3.5 Marchés audiovisuels</b>	<b>57</b>
3.2.3 Perte de confiance dans les institutions publiques et nouveaux modes de participation	42	3.5.1 Un réseau de valeur plus complexe	57
<b>3.3 Tendances en matière de consommation de produits audiovisuels : personnalisée, fragmentée et en réseau</b>	<b>43</b>	3.5.2 Une concurrence accrue pour les contenus « premium »	58
3.3.1 Une Europe presque intégralement connectée aux réseaux numériques	43	3.5.3 Des marchés européens dominés par de grands groupes internationaux de médias	59
3.3.2 La croissance fulgurante des appareils mobiles et des seconds écrans	46	3.5.4 Les investissements consentis par les nouvelles sociétés OTT dans le contenu original resteront limités	61
3.3.3 Relative résilience de la télévision et de la radio linéaires et en direct	47		
3.3.4 L'écoute de la radio : un tableau contrasté	48		

3.5.5 Un contenu local et national toujours prisé par le public	62	<b>3.7 Nouvelles technologies de production et de consommation de produits audiovisuels</b>	<b>68</b>
3.5.6 Les MSP investissent davantage dans le contenu européen original que les acteurs internationaux	62	3.7.1 Les technologies de production de programmes : moins volumineuses, moins coûteuses et mobiles	68
3.5.7 Les formats et échanges de programmes, de possibles marchés porteurs pour les MSP ?	63	3.7.2 Impact toujours incertain des technologies de demain	68
<b>3.6 Visibilité et trouvabilité, des goulets d'étranglement importants</b>	<b>65</b>	<b>3.8 Tendances concernant la gouvernance, le rôle et la mission, et le financement</b>	<b>71</b>
3.6.1 Nouveaux contrôleurs d'accès	65	3.8.1 Remise en question du rôle des MSP sur fond de convergence des médias	71
3.6.2 Inflexion des relations et du pouvoir de négociation dans le réseau de valeur	66	3.8.2 Des garanties toujours insuffisantes en matière d'indépendance	71
3.6.3 Les problèmes de pénurie se posent sous de nouvelles formes	66	3.8.3 Un financement sous pression	71
3.6.4 Il est crucial de continuer à réserver une certaine quantité de spectre à la radiodiffusion	67	3.8.4 Le public apprécie les programmes des MSP, mais critique leurs institutions	72
		3.8.5 Risque de spirale baissière	72

## 4. RISQUES ET OPPORTUNITÉS POUR LES MSP 75

4.1 Comment obtenir de bons taux d'audience dans un paysage audiovisuel fragmenté ?	75	4.6 Comment assumer de nouveaux rôles ?	81
4.2 Comment accroître l'ouverture et la diversité des MSP ?	76	4.7 Comment innover en permanence ?	82
4.3 Comment se distinguer sur un marché audiovisuel hautement concurrentiel ?	77	4.8 Comment rester accessible, facile à trouver et reconnaissable ?	83
4.4 Comment rester une source majeure et fiable d'actualités et d'informations ?	78	4.9 Comment répondre aux nouvelles exigences en matière de management et de leadership ?	84
4.5 Comment conserver sa pertinence vis-à-vis du jeune public ?	80	4.10 Comment redéfinir le rôle et la légitimité des MSP ?	85
		4.11 Un appel à l'action	87

## 5. LECTURES RECOMMANDÉES 89

### ANNEXES 91

<b>Annexe 1</b> : Tendances sociales, technologiques, économiques, politiques et démographiques	91	<b>Annexe 6</b> : Liste des personnes interrogées	94
<b>Annexe 2</b> : Tendances en matière de consommation des produits audiovisuels	91	<b>Annexe 7</b> : Groupe d'experts I : Contenu et audience, synthèse	95
<b>Annexe 3</b> : Marchés des médias, distribution de médias et technologies de production	92	<b>Annexe 8</b> : Groupe d'experts II : Distribution, technologie et audiences, rapport et synthèse	99
<b>Annexe 4</b> : Financement des médias de service public, 2013	92	<b>Annexe 9</b> : Groupe d'experts III : Rôle et mission, gouvernance et financement, rapport et synthèse	101
<b>Annexe 5</b> : Composition des groupes d'experts, de l'équipe de projet et du GCS	93		

# RÉSUMÉ ANALYTIQUE

# INTRODUCTION

Quelles réponses apporter à l'évolution inéluctable et continuelle du comportement de l'audience, de la technologie, du marché des médias et des sociétés ? Des défis auxquels doivent faire face tous les Membres de la communauté de l'Union Européenne de Radio-Télévision (UER).

L'UER a donc lancé en octobre 2012 le projet VISION2020, qui vise à aider les médias de service public (MSP) à prévoir de tels changements. L'objectif de cet ambitieux projet consiste à déterminer comment les MSP peuvent demeurer indispensables à leur public et leurs partenaires, dans les années à venir. VISION2020 s'inscrit en outre dans la suite logique de la déclaration de l'UER sur les valeurs fondamentales des médias de service public européens, adoptée à Strasbourg en 2012.

Dès le départ, VISION2020 s'est aussi inscrit dans une optique de collaboration. Nous avons exploité les connaissances de la communauté UER et proposé aux Membres de débattre entre eux des moyens de relever au mieux les défis à venir. Nous nous sommes appuyés sur des études de marché et autres recherches pour analyser les tendances de consommation de produits audiovisuels et du marché des médias, ce qui nous a permis de déterminer et de comprendre les difficultés, les perspectives et les dilemmes stratégiques des MSP. Ces renseignements, associés aux informations que nous avons obtenues en nous entretenant avec de hauts responsables de MSP et des experts extérieurs, ont été examinés et évalués par trois groupes d'experts rassemblant 60 délégués de l'UER, qui se sont réunis à trois reprises courant 2013. Plus de 150 Membres de la communauté UER ont en outre participé à l'élaboration de stratégies lors de la Conférence sur les tendances, qui a eu lieu le 31 mai 2013 à Bruxelles.

Les grandes conclusions du projet, dont ses 10 principales recommandations, ont été résumées dans un document qui a été présenté à l'Assemblée générale d'hiver 2013 de l'UER, puis approuvé dans ce cadre. Une analyse des tendances sous-jacentes, ainsi que des données complémentaires, y ont ensuite été intégrées, faisant évoluer ce document en un rapport électronique ("e-rapport") complet, dont une version visuellement attrayante, rassemblant notamment plus d'une centaine d'exemples, a également été mise au point. Elle est disponible dans une application VISION2020 distincte, qui peut être utilisée sur les appareils iOS et en HTML5. Cette application entend être un document "vivant", dans la mesure où la liste d'exemples qu'elle contient, bien que déjà très fournie, sera régulièrement mise à jour. Nous vous invitons d'ailleurs à la compléter en transmettant vos propres exemples à l'UER, par l'intermédiaire de [ce lien](#).

Cet e-rapport, ainsi que l'application et les informations rassemblées sur le site [vision2020.ebu.ch](http://vision2020.ebu.ch), se veulent être une source d'inspiration pour les Membres désireux d'élaborer leur propre stratégie. Ils y trouveront en effet un catalogue numérique d'idées et d'exemples sur lesquels ils pourront s'appuyer pour évaluer leur propre situation et impulser leur propre orientation aux changements en fonction de leurs priorités, de leur contexte et du rythme auquel ils évoluent.





# NOTRE VISION DE L'HORIZON 2020



# RÉSUMÉ ANALYTIQUE

## 1.1 UN APPEL À L'ACTION

Nous cherchons chaque jour de nouvelles réponses à apporter aux grandes questions : qu'est-ce qui rend les MSP "indispensables" aux yeux et aux oreilles de leur public et des parties prenantes ? Comment gagner leur cœur et leur esprit, y compris à l'horizon 2020 ?

Dans pratiquement tous les domaines de l'existence, se targuer de posséder un caractère réellement indispensable révèle une ambition démesurée. Dans le présent rapport, nous formulons donc des recommandations susceptibles de servir de source d'inspiration aux Membres de l'UER désireux de compter aux yeux des Européens et des parties prenantes.

Autrefois, l'existence des MSP relevait de l'évidence et les services qu'ils offraient étaient considérés comme l'une des pierres angulaires de la société européenne.

Pour leur part, les MSP avaient parfois tendance à faire l'amalgame entre privilèges et droits. Or, à l'heure actuelle, rien ne peut plus être tenu pour acquis. Nous sommes nombreux à subir des pressions en matière d'indépendance éditoriale, de budget ou de mission, voire les trois. Bien que la Grèce soit un exemple extrême, de nombreux pays dont l'Espagne, le Portugal, l'Irlande, la Belgique et les Pays-Bas ont été victimes de douloureuses coupes budgétaires.

Notre réflexion sur l'avenir des MSP s'inscrit donc dans un contexte de fortes turbulences.

Toutes les tendances et les prévisions donnent à penser que l'avenir de l'Europe sera caractérisé par de grands bouleversements. Certains spécialistes en sciences sociales s'attendent même à une transformation radicale de nos sociétés. Que tel soit effectivement le cas ou non, nous sommes d'ores et déjà confrontés aux conséquences de grandes tendances : mondialisation, crise économique, changements climatiques, montée en puissance des pays "BRIC" (Brésil,

Russie, Inde et Chine) au détriment des pays développés du G7, lendemains du Printemps arabe, hausse du coût des produits de base et de l'énergie, individualisation, érosion de la confiance à l'égard de la démocratie ou encore innovations technologiques telles que "l'Internet des objets".<sup>1</sup>

Le monde des médias connaît ses propres bouleversements, parmi lesquels la fragmentation du public, l'explosion de l'offre de contenus sur de nouvelles plateformes, la convergence, la concurrence de nouveaux acteurs sur le marché des médias, les nouveaux contrôleurs d'accès, la concentration des médias, la commercialisation des services, le sensationnalisme croissant, le déclin des organes de presse, la déréglementation et l'application de politiques néolibérales aux médias.

Bon nombre des Membres perçoivent davantage ces tendances comme une menace plutôt qu'une opportunité. Sans que cela soit perceptible à première vue, ces tendances sont aussi porteuses de promesses pour les MSP. Elles leur offrent notamment la possibilité de mieux répondre aux attentes de leur public et de constituer un point de repère digne de confiance dans un monde en proie à une confusion croissante ; d'être un moteur important de l'industrie créative européenne et un partenaire clé de la sphère culturelle ; et enfin, d'offrir à la société des preuves encore plus convaincantes de notre raison d'être en lui apportant des bienfaits majeurs.

VISION2020 vise à nous permettre de saisir ces occasions et nous incite à agir. Ces nouvelles opportunités sont bien réelles si nous répondons sérieusement à cet appel, en nous préparant en amont. Pour reprendre les termes utilisés par l'un de nos Membres lors de la conférence organisée à Bruxelles sur les tendances : "C'est facile de changer quand tu sais qui tu es!"

## 1.2. LA DIVERSITÉ DES MSP EUROPÉENS ET LA PHILOSOPHIE DU PROJET

Les principales questions que nous avons abordées sont les suivantes :

- Quelles réponses les MSP doivent-ils apporter à l'évolution de la consommation de produits audiovisuels ?
- Comment définir le portefeuille et le contenu des MSP sur un marché de plus en plus concurrentiel, axé sur les contenus ?
- Comment rester accessibles et visibles au milieu de l'offre médiatique pléthorique sur un marché de plateformes chargé ?
- Quel devrait-être notre rôle à l'avenir ?

Quels enseignements avons-nous tirés de ce processus ?

- Les Membres de l'UER se sentent concernés au plus haut point par le débat sur l'avenir des MSP.
- Notre communauté possède de vastes connaissances, que nous commençons tout juste à mettre en commun et à exploiter. Telle est précisément la raison pour laquelle l'utilité et l'importance de VISION2020 ne résident pas uniquement dans les conclusions du projet, résumées dans le présent rapport. Le processus suivi, qui a consisté à réunir les Membres pour jeter les bases d'une collaboration stratégique et d'un partage de connaissances accrues, dans les années à venir, est lui aussi précieux.

<sup>1</sup> Infrastructure réseau d'envergure mondiale qui relie les objets physiques et virtuels en tirant profit de la collecte de données et des capacités de communication.



- En dépit des différences existant entre les Membres (d'un point de vue juridique, de la position sur le marché, du financement, de la culture, etc.), nous avons davantage de points communs que nous ne le pensions et sommes nombreux à nous heurter aux mêmes difficultés et à nourrir les mêmes ambitions.
- Il serait vain de tenter d'élaborer un modèle parfait et une stratégie unique pour les MSP européens de demain. Le rôle de ce projet, et de l'UER, n'est pas non plus de formuler des modèles distincts pour chaque Membre. Toutefois, les informations collectées ont permis de dégager des lignes directrices concernant l'orientation à donner aux efforts consentis par les MSP pour se projeter

dans l'avenir. Cette réflexion va dans le sens d'ouvrir nos organismes et de nous mettre au diapason de la société en réseau, grâce à la confiance que nous inspirons et aux bienfaits que nous apportons (rendement pour la société).<sup>2</sup>

Le rapport définitif, qui sera livré début 2014, rassemblera toutes les analyses, documents et informations de référence compilés. Le présent résumé constitue une tentative pour prendre du recul, jeter un regard critique sur toutes nos analyses, tenter d'indiquer l'orientation à suivre dans la décennie à venir et définir nos principales recommandations d'action.

### 1.3 LA SOCIÉTÉ EN RÉSEAU ET LE RÔLE DES MSP

Du point de vue des MSP, l'évolution la plus cruciale et la plus pressante pour le développement social et culturel futur de la société européenne est l'émergence continue des réseaux. Deux grandes tendances participent de cette évolution, à savoir la fragmentation et la numérisation.

La fragmentation est le fruit de l'individualisation, de la mondialisation, de l'urbanisation et de la remise en cause progressive des relations s'établissant traditionnellement entre les individus dans le cadre d'institutions consacrées telles que la famille, l'église, la démocratie, les relations professionnelles, etc., auxquelles se substituent des réseaux plus souples et éphémères.

La meilleure image pour décrire ce phénomène est celle du free jazz, à savoir une "composition" fluide et en constante évolution, qui n'est en fait rien d'autre qu'une improvisation respectant certaines règles et accords tacites. Alimentés par les perspectives offertes par la numérisation et le haut débit, des communautés et des groupes ad hoc se forment autour de valeurs, de goûts, de modes de vie, d'intérêts, de problèmes et d'opinions qu'ils ont en commun, dans le but d'échanger, de partager et d'interagir par le biais des médias (sociaux), en tout temps et tout lieu, ainsi que de (co) créer du contenu.

Ces communautés, qui se présentent sous des formes de plus en plus variées et plurielles, se caractérisent par une

<sup>2</sup> Nous utilisons l'expression "rendement pour la société" pour décrire les diverses influences bénéfiques exercées par les MSP sur la société. Le rendement pour la société est l'équivalent, dans le domaine social, de l'expression "rendement de l'investissement", qui désigne la rentabilité du capital investi par une entreprise. La notion de rendement pour la société, toute récente, peut recouvrir bien des dimensions. Nous proposons, dans le contexte du présent document, d'affiner cette notion pour pouvoir utiliser cette expression (ou son équivalent) dans notre argumentaire en faveur des MSP.

<sup>3</sup> Les tendances relatives au comportement du public laissent apparaître une double évolution. On assiste d'une part à une utilisation active croissante des plateformes et services en ligne, tout en constatant d'autre part une résistance de l'écoute linéaire. La durée d'écoute de la télévision linéaire devrait légèrement reculer jusqu'en 2020. On observe dans le même temps une augmentation de la durée d'écoute totale, ainsi qu'une hausse de la part de l'écoute non linéaire dans cette durée d'écoute totale. L'essor des contenus à la demande semble toutefois plus marqué dans les pays où Netflix a lancé ses services vidéo en ligne et parmi certaines franges du public, comme les jeunes. La durée d'écoute moyenne de la radio devrait elle aussi décliner progressivement, car les utilisateurs passeront de plus en plus de temps sur le Net. Le recul de la durée d'écoute de la radio et de la télévision sera plus prononcé chez les jeunes, qui consommeront en revanche toujours plus de produits audiovisuels sur les appareils mobiles.

<sup>4</sup> L'intensification de la concurrence en matière de contenus et de talents est principalement le fait de grandes sociétés de médias, télécommunications et Internet des États-Unis. Les entreprises du secteur des TIC (Technologies de l'information et de la communication) et des télécommunications, en particulier, agiront de plus en plus comme des contrôleurs d'accès entre le public et le contenu des MSP, ce qui se répercutera sur le degré de visibilité des services des MSP dans les écrans d'accueil, les guides électroniques des programmes, les moteurs de recherche et les recommandations.

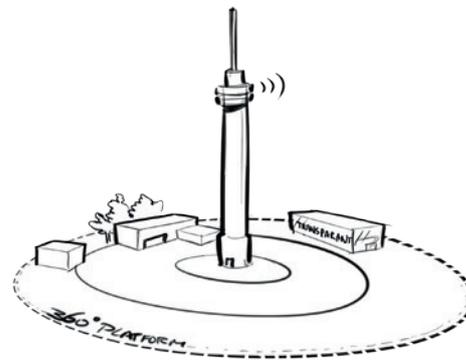
structure souple (voire aucune, elles peuvent tout simplement voir le jour autour d'un sujet à la mode sur Twitter) et éphémère.

L'importance de la radio et de la télévision linéaires ne sera pas remise en cause dans un avenir immédiat, une part non négligeable du public restant "hors ligne". Nous devons néanmoins nous préparer à un glissement progressif vers une société en réseau, dans laquelle une part considérable de la population maîtrisera l'outil numérique.

Pour les Membres de l'UER, une telle évolution constitue en soi un défi considérable, auquel viennent s'ajouter d'autres difficultés de poids, aux effets potentiellement perturbateurs :

- l'essor des contenus médiatiques personnalisés et à la demande ;<sup>3</sup>
- les nouveaux intervenants du monde des médias, une concurrence accrue en matière de contenus et de talents qui menacent de s'interposer entre les MSP et leur public ;<sup>4</sup>
- les pressions sur les dépenses publiques, y compris le budget des MSP, devraient se poursuivre et l'on attendra par conséquent des MSP qu'ils fournissent plus avec moins ;
- la confiance à l'égard de nombre d'institutions est en train de fléchir, mouvement qui pourrait porter atteinte à la légitimité des MSP.

Dans un tel contexte, les MSP peuvent être appelés à jouer un rôle d'organisme média et d'institution culturelle encore plus déterminant, en ce sens qu'ils offrent aux différents

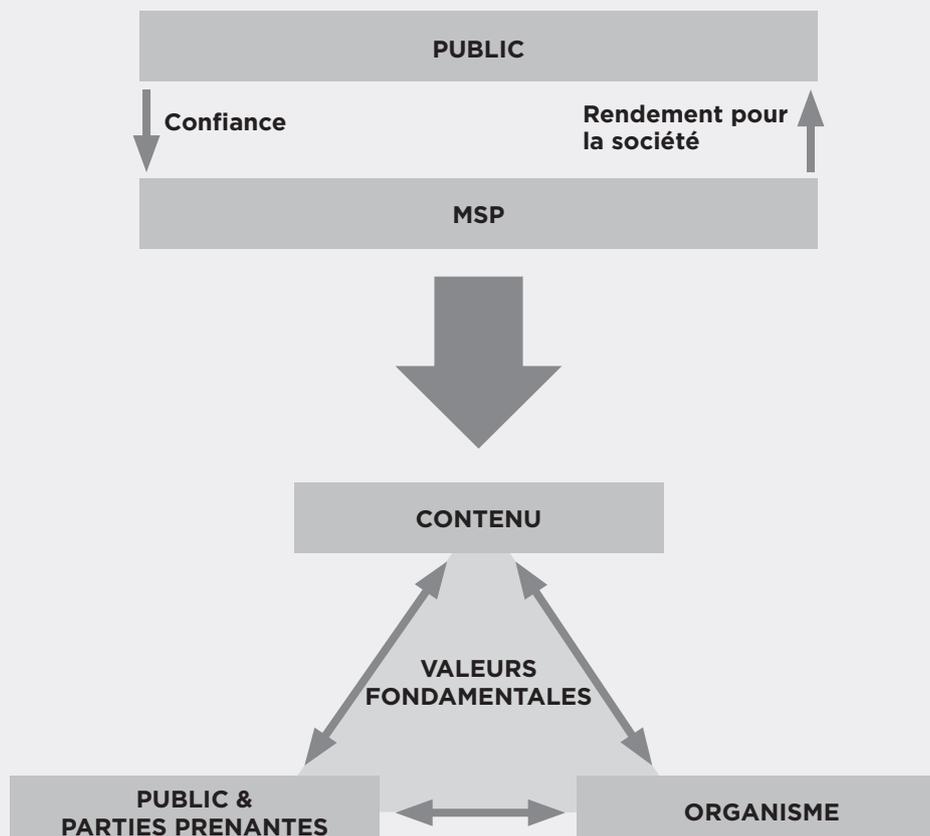


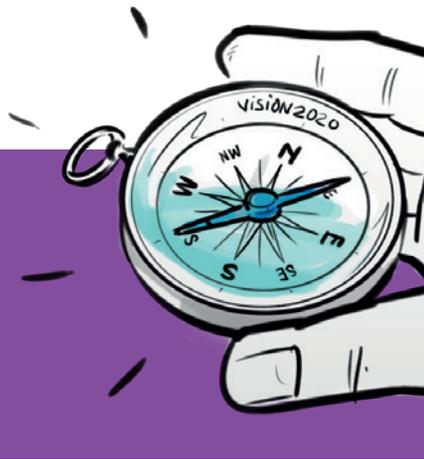
groupes de la société un espace public de rencontre et de découverte, ainsi qu'un forum d'expression des identités nationales et régionales. Les MSP incarnent l'une des (rares) forces de mise en relation et d'intégration d'une société de plus en plus complexe et fragmentée, voire polarisée.

Les MSP, qui bénéficient d'une mission largement définie, reposant sur les valeurs fondamentales adoptées et mises au service d'un vaste public, sont en mesure d'assumer un tel rôle, pour autant qu'ils soient prêts à se transformer en organismes fondés sur les réseaux. Nous devons réinventer les MSP, au sens où nous devons transposer nos valeurs et notre mission d'information, d'éducation et de divertissement dans le nouveau contexte d'une société elle-même fondée sur les réseaux. Nous devons nous donner de nouveaux rôles, comme favoriser l'autonomie, préserver et partager, tout en jetant des ponts avec le public, les institutions publiques, le secteur de la culture et les segments de la société civile à vocation publique.

Tenter d'élaborer des scénarios d'avenir ayant pour objectif de permettre aux MSP de préserver le statu quo ou de se rabattre sur un rôle de second plan par rapport à des

## ÊTRE AU DIAPASON D'UNE SOCIÉTÉ EN RÉSEAU : AMÉLIORATION EN CONTINU DE LA CONFIANCE ET DU RENDEMENT POUR LA SOCIÉTÉ





médias commerciaux dominants n'est tout simplement pas à l'ordre du jour dans une telle optique.

Dans le premier cas, les MSP poursuivraient leur petit bonhomme de chemin en passant à côté des perspectives que leur offre l'omniprésence des réseaux dans la société. Dans le second, qui réduit les MSP au rôle d'intervenants secondaires offrant un contenu ciblé à un public répondant à des critères précis (niches), c'est la société qui sera privée de l'influence bénéfique exercée par les MSP, en tant qu'espace public "ouvert à tous et au service de tous" et contreponds aux phénomènes de fragmentation, de polari-

sation et de consumérisme.

La décision de se transformer en un organisme fondé sur les réseaux ne relève pas d'une stratégie ou ni d'un scénario précis, mais plutôt d'une orientation à explorer progressivement, en acceptant de se tromper, en innovant constamment et en assumant les risques et les contraintes que nous impose, par exemple, la réglementation actuelle. Les mots clés les plus révélateurs de la nature de la transition à effectuer pour permettre à un organisme de se fonder sur les réseaux sont "connexion", "confiance" et "rendement pour la société".

## 1.4. ÊTRE AU DIAPASON D'UNE SOCIÉTÉ EN RÉSEAU

Dans cette transition, l'orientation bascule :

- les MSP ne se contentent plus seulement de fournir du contenu, mais instaurent un lien réciproque propice au dialogue et à l'interaction ;
- d'une seule et même source vers la masse, vers une approche plus personnalisée destinée à satisfaire un éventail plus large de besoins et à offrir des produits de différentes qualités à une société diversifiée ;
- d'une institution repliée sur elle-même telle une forteresse à une organisation ouverte et reliée aux réseaux d'individus, aux communautés, aux institutions culturelles, ainsi qu'à la société civile ;
- d'une production professionnelle unilatérale vers une

- co-création, une collaboration, un partage et des partenariats avec l'industrie créative nationale ;
- de processus standardisés à des choix privilégiant l'innovation et la flexibilité ;
- d'une priorité au droit et aux institutions comme principales sources de légitimité vers un dialogue avec le public (tout en sachant qu'au bout du compte, la légitimité se doit d'être "institutionnalisée" avec un règlement et un financement public).

L'objectif est non seulement que les MSP permettent au public d'avoir un dialogue avec leurs services, mais également qu'ils s'efforcent de dialoguer avec le public.

## 1.5. LA CONFIANCE

La pierre angulaire de la relation des MSP avec le public est la confiance. Il s'agit d'une valeur essentielle, qui va bien au-delà de la simple appréciation ou sympathie. En dernière analyse, c'est le public qui doit nous décerner nos "licences d'exploitation". Être dignes de confiance et être fiables sont les mantras qui doivent façonner chaque aspect de notre approche, depuis le contenu jusqu'à l'organisation. Certaines mesures draconiennes pourraient donc s'avérer indispensables.

Le besoin de sources d'information fiables ne fera qu'accroître. Les conflits mondiaux sont de plus en plus complexes et nécessitent des éclairages pertinents pour amener diverses perspectives sur les développements internationaux, tant du point de vue national que local. Ils requièrent d'être accompagnés de liens vers d'autres sources triées et sélectionnées reflétant l'intégrité éditoriale de leurs auteurs et non pas livrés aux seuls algorithmes. Bien que le journalisme de qualité soit de plus en plus menacé, les obligations et opportunités offertes aux MSP sont formidables.

## 1.6. LE RENDEMENT POUR LA SOCIÉTÉ

La notion de "rendement pour la société" a trait aux différents bienfaits apportés par les MSP à une société

spécifique, un groupe ou un individu. Elle révèle qu'un MSP constitue bien plus qu'un simple agglomérat de chaînes dis-

tribuant des contenus à un vaste public, évalué en fonction de sa part de marché et de sa couverture.

Elle nous relie à notre raison d'être, à savoir l'influence bénéfique exercée par nos programmes et nos services sur :

- la société, en offrant une plateforme d'information et de débat démocratique, en reflétant la diversité des identités nationales et culturelles, en nourrissant la cohésion sociale, en garantissant le pluralisme, en alimentant la production culturelle locale et européenne et en favorisant sa diffusion, et en préservant le patrimoine culturel ;
- les individus, en les soutenant dans leur fonction civique (information, représentation, participation) ;
- les institutions culturelles et publiques, l'écosystème médiatique, l'économie et l'emploi.

En nous mettant au diapason de la société en réseau, nous nous donnons de nouvelles occasions de démontrer notre

"valeur publique" : contribuer à l'autonomie des citoyens, aider les communautés à relever des défis d'ordre social et réduire la fracture numérique. Nous devons également être en contact avec d'autres segments de la société qui créent de la valeur pour la collectivité.

La notion de rendement pour la société peut nous donner un outil probant pour évaluer notre degré de réussite et définir nos priorités en matière de programmes et de services. Elle nous permet de nous concentrer sur les problèmes fondamentaux liés au quotidien des citoyens et à l'avenir de l'humanité.

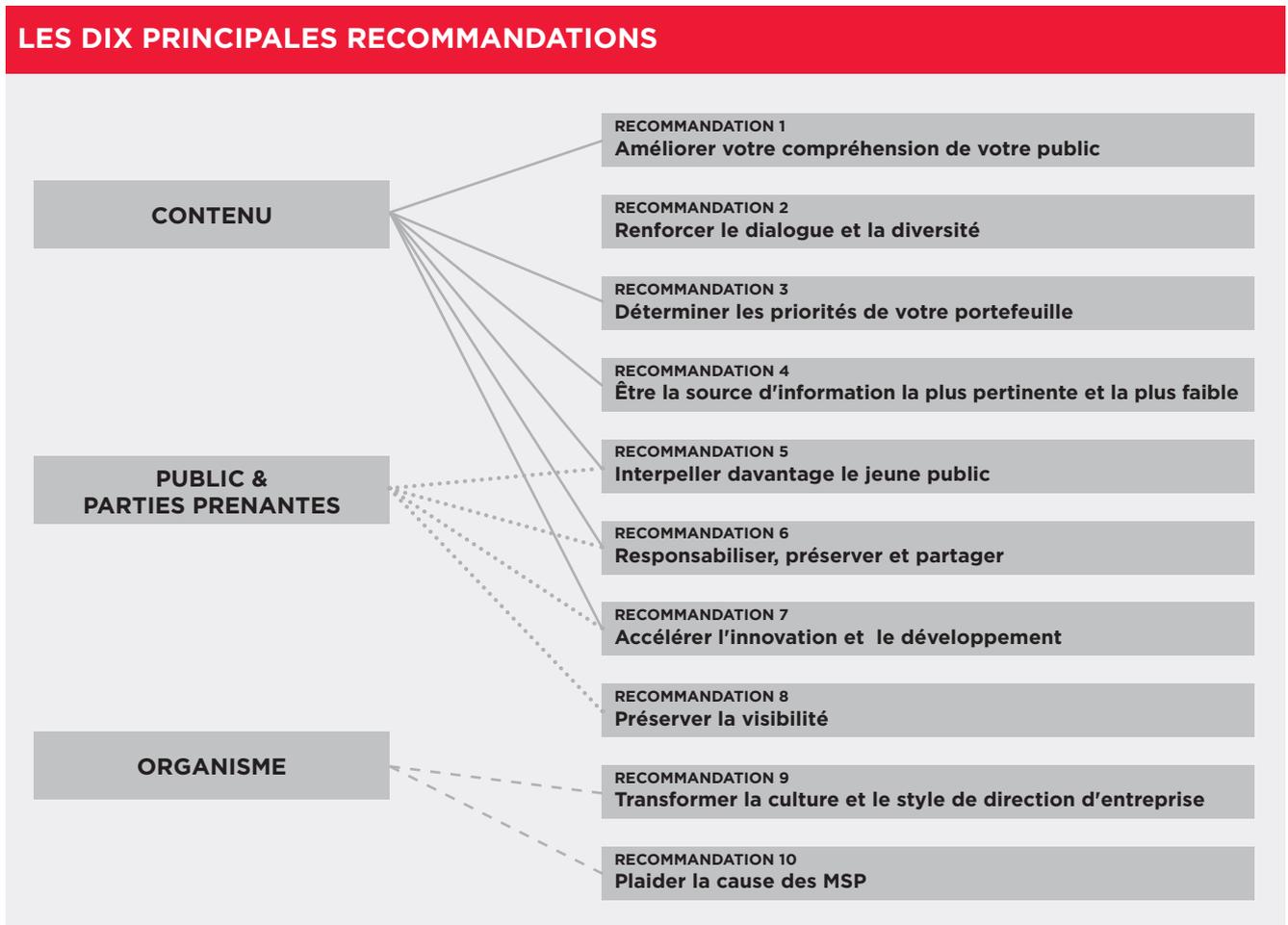
Elle peut également renforcer la légitimité de nos activités. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, nous devons en effet marquer notre différence, fournir du contenu de valeur à moindre coût et fonctionner plus efficacement.

## 1.7. AMÉLIORATION ET DÉVELOPPEMENT CONSTANTS

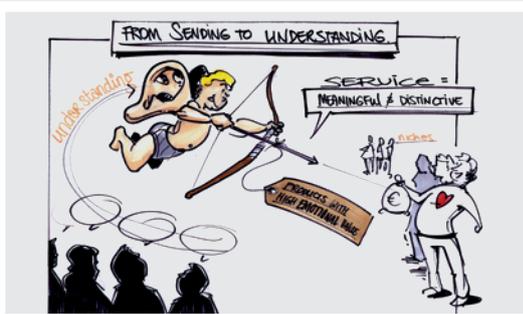
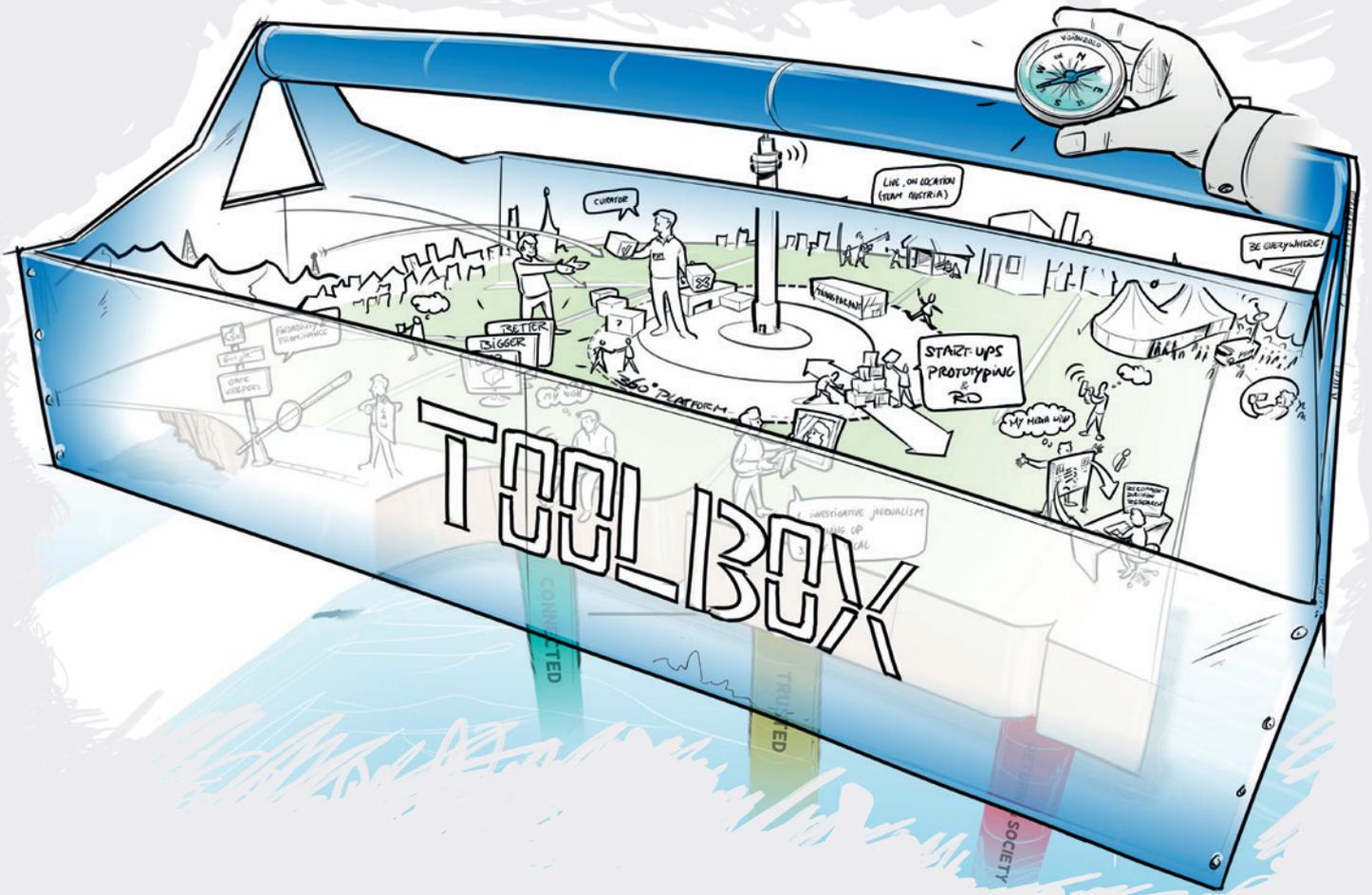
Pour nous mettre au diapason de la société en réseau, nous devons systématiquement et continuellement nous efforcer de nous montrer dignes de confiance et offrir un rendement pour la société. Nous y arriverons peu à peu, en apprenant de nos erreurs. Nous obtiendrons progressivement des résultats remarquables et des améliorations notables, mais nous devons avoir conscience du fait que le rythme et la portée du changement varieront pour chaque Membre de l'UER.

Cette transition par laquelle doivent passer les MSP pour se transformer en organismes fondés sur les réseaux a un impact sur plusieurs niveaux, à savoir leur contenu, leurs relations avec le public et les parties prenantes et leurs structures internes.

Les Membres sont invités à choisir les recommandations qui constituent la source d'inspiration la plus pertinente pour l'élaboration de leur propre stratégie.



# NOS 10 PRINCIPALES RECOMMANDATIONS



# 1 AMÉLIORER VOTRE COMPRÉHENSION DE VOTRE PUBLIC



Créer une relation réciproque avec le public et concevoir une offre médiatique plus personnalisée requiert une connaissance très approfondie du public.

Élargissez les analyses d'audience pour avoir une compréhension plus approfondie de la composition de votre société et de votre public (modes de vie, communautés, groupes d'intérêts, thèmes), du comportement et des besoins médiatiques des individus (raisons, type de contenu, quand, où, supports, personnalisation, interactivité). Menez également des recherches portant sur (la perception de) l'exclusion sociale et culturelle, ainsi que les entraves bloquant l'accès des citoyens au monde en ligne.

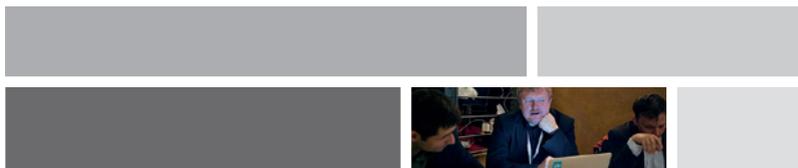
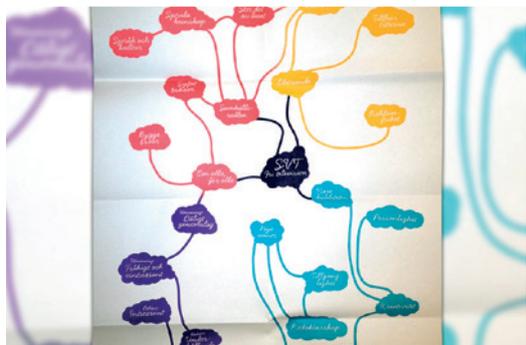
Faites en sorte d'avoir accès aux données décrivant la réaction du public et aux données utilisateur de vos services numériques pour

pouvoir mieux adapter votre contenu. Lorsque ces données sont dans les mains de tiers ou de contrôleurs d'accès, développez votre force de frappe et de négociation en coopérant aux niveaux national (par le biais d'un comité sectoriel, par ex.) et international (avec l'appui de l'UER). En notre qualité de MSP, nous traiterons différemment les données utilisateur. Bien qu'il y ait une inquiétude accrue quant au traitement des données utilisateur par les pouvoirs publics et les sociétés privées, nous pouvons garantir la confidentialité des utilisateurs. N'ayant pas une vocation commerciale, nous avons pour objectif de mieux servir le public, par exemple en matière de navigation.

## EXEMPLES

VRT / Mediamomenten  
SVT / Diversity

### Exploring the psychology of media moments: weekdays



# NOS 10 PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

## 2 RENFORCER LE DIALOGUE ET LA DIVERSITÉ

Si nous voulons que notre public dialogue avec nous, nous devons dialoguer avec lui. Cela nécessite une stratégie axée sur la diversité, ainsi que de nouveaux modes de communication. La diversité est ici comprise au sens large (âge, origine sociale/culturelle/ethnique, pluralité, sexe, mode de vie, région, religion, etc.).



Appliquez systématiquement le critère de la diversité à votre contenu et à votre personnel en vous basant sur une connaissance approfondie de la société et du public.

Testez les limites des médias de masse dans une société fragmentée. Pesez mûrement les décisions que vous prenez lorsque vous destinez un type de contenu à un groupe cible. Faites preuve de souplesse et appuyez-vous sur la notion d'“innoversité” (à savoir la diversité comme source d'innovation de contenus pour développer de nouveaux formats).

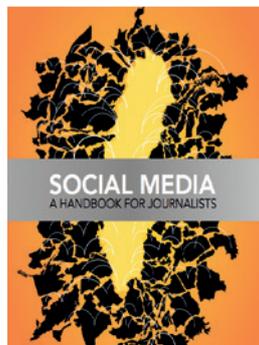
Adaptez en conséquence votre mode de recrutement, en intégrant de nouveaux critères de sélection. Formez vos collaborateurs à axer davantage leur travail sur le service, familiarisez votre personnel éditorial avec les notions de pluralisme et de diversité et incitez-le au dialogue.

Instaurez un dialogue avec le public grâce à la radio et la télévision sociales, ainsi qu'aux réseaux qui le fédèrent. Considérez les réactions du public comme des occasions à saisir. Encouragez vos rédacteurs à faire appel aux médias sociaux et soutenez-les en les formant et en les conseillant.



## EXEMPLES

Channel4 / Make Bradford British  
 NTR-NPO / Innoversity  
 CBC / Metro morning  
 RAI / Parla con Noi  
 SR / Social Media Handbook  
 ARD / Türkisch für Anfänger  
 SR / Audience panels and networks  
 EBU / Diversity Toolkit



# NOS 10 PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

## 3 DÉTERMINER LES PRIORITÉS DE VOTRE PORTEFEUILLE

Il nous faut améliorer et développer en permanence nos programmes et nos services, tant du point de vue de la qualité que de la diversité, de l'interaction, de la personnalisation et du contexte, tout en tenant également compte des pressions budgétaires.

Nous devons trouver un équilibre entre la nécessité de marquer notre différence et celle d'atteindre une taille, une part de marché et une portée substantielles, conditions sine qua non pour être universels, inclusifs et pertinents comme plateforme de liaison pour notre public et comme partenaire pour les parties prenantes.

Dans votre portefeuille de programmes et de services, remplacez la quantité par la qualité et l'envie, ce qui exigera que vous posiez des choix difficiles et établissiez soigneusement vos priorités, sur la base de critères renforçant la confiance et le rendement pour la société. L'objectif doit être de renforcer votre caractère distinctif et votre impact.

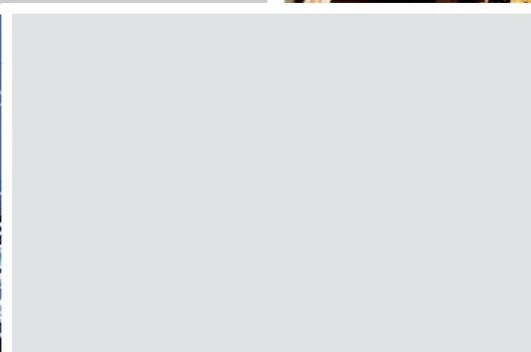
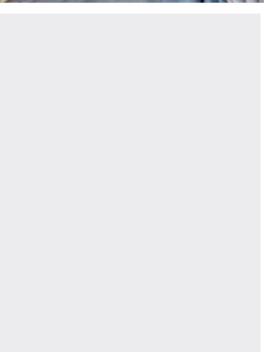
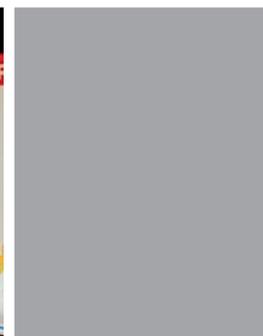
Concevez des formats croisant différents genres, en application du principe qui exige de "veiller à la popularité des programmes de qualité et à la qualité des programmes populaires", c.-à-d. en accordant davantage d'importance aux contenus basés sur la valeur et aux genres caractéristiques, sans perdre toutefois l'attrait du public. En interne, renforcez l'émulation afin de favoriser la créativité.

Visez la première place en matière de production locale et de programmes d'exception. Donnez à votre public davantage d'occasions de s'émerveiller.

Investissez de manière à exceller dans les grands moments (événements nationaux, catastrophes) et dans les programmes faisant date, en renonçant aux programmes médiocres. Réduisez la quantité de différents titres de programmes.

Élaborez des concepts de programmes ambitieux, abordant avec panache les grandes questions existentielles et de société ; ce type de programmes peut attirer un public très large en appliquant cette méthode.

Investissez pour détenir la propriété (intellectuelle) de vos contenus, par exemple en repérant les talents et en développant des formats reposant sur des contenus qui offrent un bon rapport qualité prix. Consacrez un pourcentage fixe de votre budget annuel (au minimum 5%, par exemple) à l'innovation en matière de contenus. Nous avons des exemples nous prouvant que les





Membres de l'UER de plus petite taille peuvent aussi exceller dans ce domaine. Accélérez le transfert de connaissances et le partage d'expériences entre Membres en matière de formats, de présentation, de narration à plusieurs niveaux, de production de contenus à 360 degrés, de marketing, de coproduction et d'échange, en tenant compte des intérêts et goûts régionaux. Créez dans chaque région une "usine à formats" commune.

Co-créez avec le public et les professionnels du secteur dans le cadre de laboratoires de formats.

Préférez aussi la qualité et l'envergure à la quantité en tant qu'institution culturelle, ce qui vous permettra de miser sur l'excellence, la définition de priorités, l'innovation culturelle, la diversité et la découverte de talents.

Nouez des liens avec les institutions culturelles. Renforcez l'autonomie financière de vos orchestres et chœurs et/ou passez de la fabrication de musique à demeure à une approche de facilitateur culturel. Redonnez un nouveau souffle à la culture classique (musique classique, ballet, littérature) grâce à des formats associant plusieurs genres.

Infléchissez progressivement la double stratégie que vous appliquez à votre portefeuille :

- en faisant peu à peu augmenter les ressources que vous consacrez aux contenus "liquides"

(particulièrement bien adaptés, dès leur conception, à une utilisation multiplateforme et personnalisée) et aux services hybrides faisant appel à de nouvelles formes

- de narration, dans le cadre d'une stratégie de marque cohérente ;
- en concevant des services ciblés reposant sur la connaissance du public et la définition de priorités structurées ;
- en faisant participer le public à la création de contenus ; en divisant les contenus de manière à faciliter les recommandations entre pairs par le biais des médias sociaux ; en donnant la priorité à Internet pour concevoir et promouvoir les programmes linéaires (par ex. comédie et fiction) ;
- en misant sur l'urgence et le direct comme éléments moteurs des chaînes linéaires, qui permettent d'exalter le potentiel de partage d'expérience ; en développant la radio et la télévision sociales sur ces chaînes, pour instaurer un dialogue direct avec le public.

Investissez dans l'acquisition de droits autorisant la retransmission en direct et en clair d'événements sportifs qui revêtent de l'importance pour la société tout en faisant l'actualité et en renforçant la cohésion sociale. Élaborez, en collaboration avec l'UER, une démarche à long terme structurée et cohérente destinée à renforcer votre position sur le marché des droits, en prenant comme point de départ la diversité des besoins des groupes de Membres.

## EXEMPLES

BBC/World War One  
 DR/Drama (Borgen, The Legacy)  
 BBC/Connected Studio + In Our Time  
 ZDF/Unsere Mütter, unsere Väter  
 SWR/Alpha 07 - The Enemy Within You  
 VARA-NPO/Serious Request  
 NRK/Hurtigruten  
 ORF/Long Night at the Museum



## 4 ÊTRE LA SOURCE D'INFORMATION LA PLUS PERTINENTE ET LA PLUS FIABLE



Pratiquer un journalisme de haut niveau qui bouscule les agendas (par l'intermédiaire des bulletins d'information, des magazines, des documentaires, de l'information aux consommateurs, etc.) devrait être systématiquement votre principale priorité.

Transformez vos services journalistiques en services mobiles, sociaux, personnalisés et diffusés en temps réel, 24 heures/24 et 7 jours/7.

Adoptez une stratégie privilégiant Internet pour rester la source vers laquelle se tourne en priorité le public avide d'information. Cela implique de mettre à jour les actualités à longueur de journée, sans attendre les bulletins d'information diffusés aux heures de grande écoute. Cette stratégie privilégiant Internet exige un renouvellement de l'organisation des tâches, des mentalités et des modes narratifs.

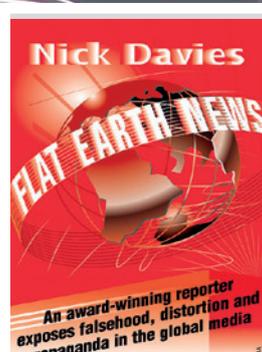
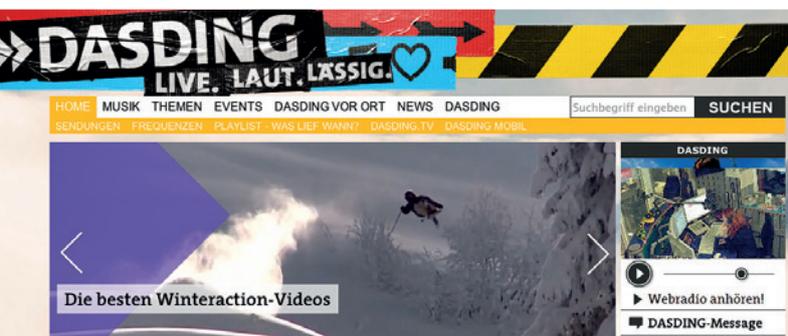
Sur les chaînes généralistes, l'information passera principalement par les bulletins diffusés aux heures de grande écoute (en accordant davantage de place au contexte et à l'interprétation), les

événements d'actualité diffusés en direct et les résumés.

Aspirez à être par dessus tout fiable et précis. La vitesse croissante à laquelle circule l'information pose un défi aux MSP en tant que source crédible d'information. Le fait d'être le premier à informer doit être un réflexe naturel d'une salle de rédaction et le rester, sans négliger la véracité qui reste primordiale.

Affichez la couleur en matière de fiabilité de l'information et sachez reconnaître vos erreurs. Le cas échéant, corrigez et présentez des excuses sincères.

Prenez le contrepied du journalisme superficiel en investissant dans des enquêtes sur des sujets brûlants, la spécialisation, le journalisme de





données et les correspondants. Placez davantage l'actualité dans son contexte, présentez-la sous des angles différents et offrez des analyses plus approfondies. Lutte contre les modes passagères, le journalisme à des fins d'audimat et la vindicte.

Affinez les compétences et les critères de recrutement de votre personnel éditorial. Investissez pour sensibiliser votre personnel éditorial à l'importance de la diversité et du pluralisme et encourager ses compétences dans ces domaines.

Ouvrez vos salles de rédaction, misez sur la transparence et faites participer le public à l'ensemble du processus journalistique, dès le départ.

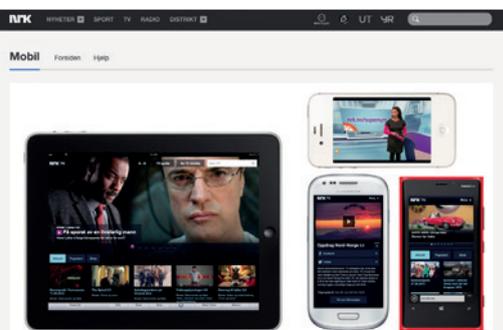
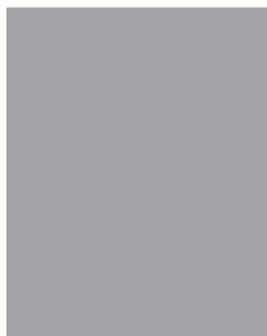
Faites preuve d'esprit critique à votre propre égard à l'antenne. Posez un regard sans concession, sous un angle journalistique, sur votre propre production journalistique ainsi que sur un certain nombre de questions liées à votre propre organisme.

Collaborez avec la communauté UER en matière de journalisme d'investigation et d'actualité (les questions transfrontières et complexes sont de plus en plus nombreuses). Collaborez avec les médias locaux et régionaux (les membres CIRCUM, par ex.) en appliquant un point de vue local à des sujets de l'actualité mondiale.

Soumettez la programmation sportive à des exigences journalistiques (reportages, contexte, recherches).

## EXEMPLES

SR/ Journalism 3.0, Investigative Journalism  
 Book Nick Davies/ Flat Earth News  
 BBC/ BBC Newsbeat  
 HUMAN-NPO/ Medialogica  
 NCRV-NPO/ Altijd Wat Monitor  
 NOS-NPO/ Video first  
 ARD/ Das Ding  
 NRK/ News on mobile



## 5 INTERPELLER DAVANTAGE LE JEUNE PUBLIC

Les jeunes, qui forment une part relativement faible de notre public, méritent toutefois une attention stratégique distincte, ne serait-ce que par fidélité à notre mission. En outre, les jeunes étant des adeptes des appareils connectés, concevoir des programmes à leur intention nous permettra de nous intégrer plus rapidement dans le monde en réseau. Enfin, les jeunes sont notre avenir.

Restez fidèles à vos valeurs et à la qualité que vous visez tout en vous adaptant aux besoins et au comportement médiatique des jeunes. Menez des recherches approfondies visant à déterminer la diversité de leurs besoins et comportements, en comparant vos résultats à ceux d'autres MSP. Élaborez des stratégies de portefeuille propres à chaque classe d'âge (3-6, 6-12, 12-18, 18-34) et mode de vie.

Diffusez votre contenu sur les plateformes et les services de prédilection des jeunes. Investissez dans des contenus en ligne ciblés, permettant le partage et adaptés aux appareils mobiles ; dans des formats de contenus "liquides"

de courte durée (clips, extraits) et des modes narratifs misant sur la rapidité, l'immédiateté, l'aspect divertissant, les points de vue insolites, le jeu et qui soient propices au dialogue, à l'expression personnelle, à l'approbation par les pairs et à l'interactivité. Élaborez des stratégies de marque transmédiées ciblées et crédibles.

Surveillez l'évolution des coûts, pour le consommateur, de la connectivité à haut débit, pour en faire l'un de vos critères de décision en matière d'investissements dans les contenus audiovisuels en ligne (mobiles).

Créez dans le sillage de vos stations de radio pour jeunes des marques transmédiées à 360 degrés,





puis étendez-les à d'autres plateformes. Soyez au rendez-vous des festivals de musique. Créez des distinctions et des événements spéciaux. Soyez une référence en matière de découvertes musicales et d'épanouissement des talents.

Le journalisme et l'information sérieuse exigent de nouveaux formats, présentés différemment en fonction de l'âge, mettant l'accent sur l'aspect distrayant et immédiatement gratifiant (rétroaction, mise en lien, partage) et adaptés au partage entre pairs.

Complétez vos chaînes linéaires par une offre de radio et télévision sociales.

Concevez pour vos chaînes linéaires des formats

inclusifs associant des genres différents et faisant appel à un mode narratif sur plusieurs niveaux, afin

d'intéresser tant les jeunes que les moins jeunes. Dotez-vous de personnel compétent et de présentateurs crédibles capables de jouer le rôle d'ambassadeurs et de modèles en matière de sous-cultures.

## EXEMPLES

Yle/Lovemilla  
VRT/Basta, Ninjas  
RTE/Rubber Bandits  
SR/P3 Musikguiden  
NCRV-NPO/Spangas  
NTR-NPO/De Dino Show  
BBC/Glastonbury  
AVRO-NPO/De Tiende van Tijnl



MUSIKGUIDEN I P3:  
SOMMAR  
SESSION

**P3**  
sverigeradio



## 6 RESPONSABILISER, PRÉSERVER ET PARTAGER

Dans une société connectée, les MSP ont d'immenses opportunités en matière de création de valeur ajoutée et de rendement pour la société. C'est en innovant que nous pourrions redéfinir la notion de service public telle qu'appliquée aux MSP.

Soyez prêts (sur le principe) à partager des contenus, en ayant conscience des nombreuses questions à régler pour ce faire (droits, distorsion du marché, exploitation, fragmentation, abus, coûts). Numérisez et ouvrez le plus possible vos archives. Le cas échéant, différenciez vos modèles commerciaux (tarification en fonction du genre, calendrier, qualité du signal, droits, plateformes, partenariats).

Jouez un rôle positif dans l'écosystème médiatique. Sollicitez la coopération des journaux (par ex. en offrant votre lecteur intégré). Coopérez (à l'échelle locale) avec le secteur de la création (par ex. en lui ouvrant vos locaux).

Soignez votre rôle d'autorité de confiance, sans oublier la quantité croissante de contenus en ligne offrant de la valeur au public ni le besoin que ressent ce dernier d'être guidé au cœur de l'offre pléthorique de contenus. Soyez prêts à collaborer avec des intervenants extérieurs à votre secteur, par ex. les quotidiens et autres créateurs de contenus offrant de la valeur au public.

Responsabilisez votre public. Les MSP jouent depuis longtemps, à l'égard de la société ou de certaines communautés, un rôle de soutien en cas de catastrophe naturelle ou de problèmes sociaux ou autres enjeux mettant en cause l'intérêt général





(par ex. l'analphabétisme). Ce sont des domaines dans lesquels les MSP sont les plus compétents. Structurez ces activités et établissez des priorités, à la lumière d'analyses d'audience approfondies. Contribuez à la réduction de la fracture numérique.

Nouez des partenariats, des alliances et des coalitions avec des universités, des unions sportives, des institutions culturelles, des éditeurs, des associations de consommateurs et le secteur de la création, tout en prenant les mesures requises pour assurer votre

indépendance éditoriale. Apportez votre appui à la création d'"espaces communs numériques" (digital commons) afin d'offrir davantage de valeur au public.



## EXEMPLES

RTE/Local Heroes.  
RTS/Notre Histoire.  
Channel 4/Media Literacy Event.  
BBC/iCreate.  
CT/Open Archive.  
BBC/The Space.  
Yle/Cultural Fitness.  
ORF/Team Austria.



BBC Production



## 7 ACCÉLÉRER L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Nous devons adapter notre infrastructure au nouvel environnement médiatique et faire œuvre de pionniers en matière d'innovation axée sur la valeur.

Élaborez, à l'échelle de votre organisme, une stratégie et une feuille de route permettant la production et la distribution multiplateformes, notamment en exploitant normes, métadonnées et algorithmes.

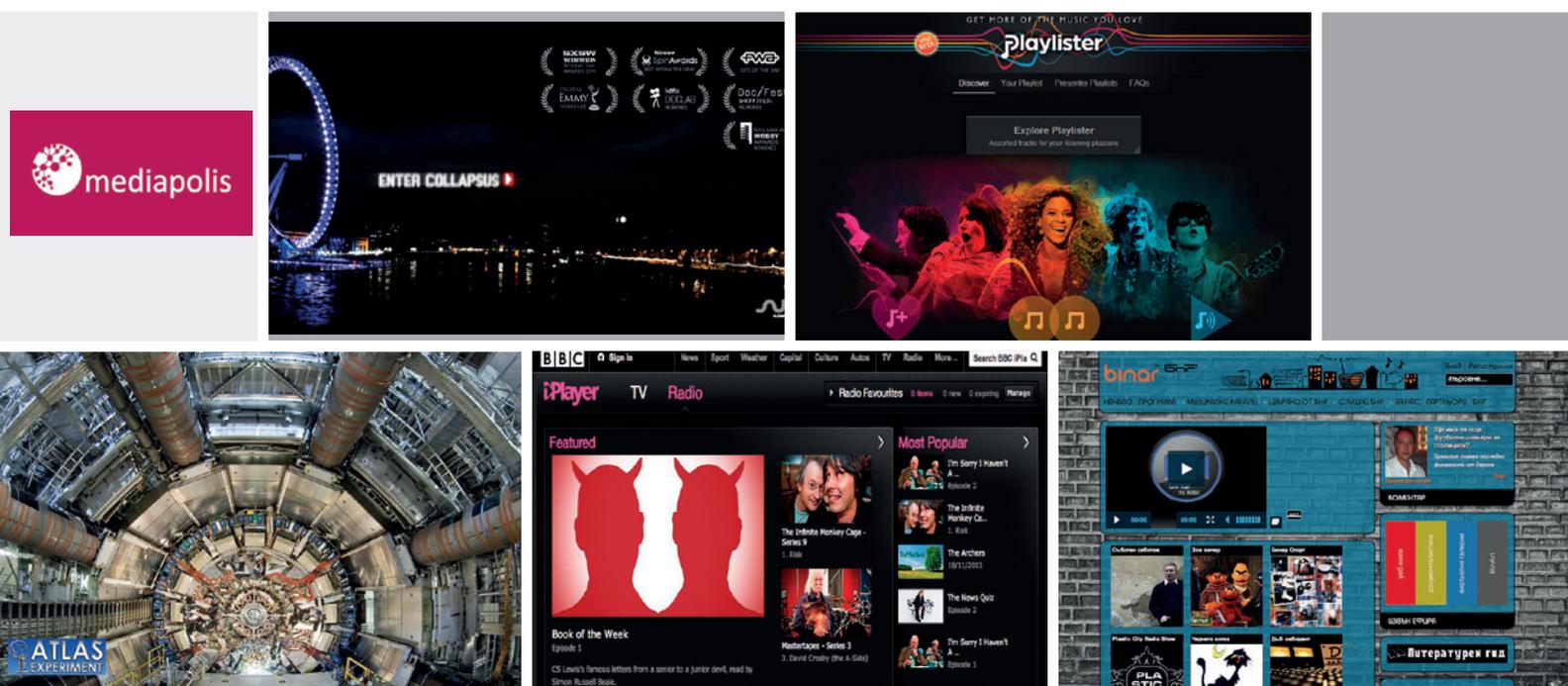
Définissez un petit nombre de domaines dans lesquels, en tant que MSP, vous souhaitez être à la pointe de l'innovation et du progrès technique et intensifiez la coopération avec l'UER dans ces domaines. Acceptez en revanche de suivre le marché dans d'autres domaines.

Dotez-vous d'un plan d'action souple et réservez une part importante de votre budget annuel (par ex. 3% au minimum, hors frais fixes) à l'innovation

au carrefour de la conception, de la production et de la distribution de contenus. Encouragez les initiatives, travaillez avec des créateurs et des groupes de créateurs extérieurs.

Utilisez le modèle de startup et créez des prototypes. Faites participer le public dès le départ. Acceptez les échecs et la vampirisation, accélérez progressivement votre courbe d'apprentissage. Partagez échecs et réussites avec la communauté UER.

Investissez dans une qualité d'image et de son supérieure uniquement lorsque cela s'avère opportun (pour le sport, la fiction et les événements en direct, par ex.).





Adoptez dans d'autres domaines (tels que la radio ou les actualités) des techniques de production souples, rapides, mobiles et peu (ou moins) onéreuses, ce qui facilitera la production de contenus hors studio, au plus près de l'action et du public. Adoptez les fonctionnalités de la radio interactive, telles que RadioDNS.

Intensifiez la coopération en matière de normes dans le but de rendre l'innovation plus efficace et de réduire les coûts. Sur le plan européen, les MSP peuvent exercer une forte influence sur les fabricants.

Associez-vous, dans la mesure du possible, aux activités de R&D menées par les MSP

européens et partagez vos connaissances avec d'autres intervenants du secteur des médias pour bénéficier d'économies d'échelle et obtenir un impact maximal. Face à la concurrence, démarquez-vous grâce au contenu, pas à la technologie.

Suivez de près les nouvelles technologies, comme l'Internet des objets, et évaluez leur impact sur la production, la distribution et la consommation de contenus.

Remettez en cause les restrictions limitant votre mission lorsqu'elles entravent l'innovation. Affûtez vos arguments en faveur de la réduction des délais de mise sur le marché des nouveaux services.

## EXEMPLES

BBC/Playlisters  
 BBC/Connected Studio  
 BNR/Radio Binar  
 NPO/Hackaton  
 VPRO-NPO/Film It Yourself  
 CERN/Atlas Inner Detector  
 BBC/Spark  
 VPRO-NPO/Collapsus



www.hackdeoverheid.nl  
 Publieke Omroep   
**HACKATHON**  
**09.11.2013**  
 Hilversum/Mediapark



Ten products



# NOS 10 PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

## 8 PRÉSERVER LA VISIBILITÉ

Nous devons préserver notre couverture universelle : nos principales chaînes linéaires doivent rester accessibles à tous gratuitement au point de réception et nous devons suivre notre public en proposant sur toutes les plateformes des services visibles et faciles à trouver.

Repensez votre stratégie de distribution en trouvant un équilibre entre la facilité d'accès à vos services et les coûts supplémentaires induits.

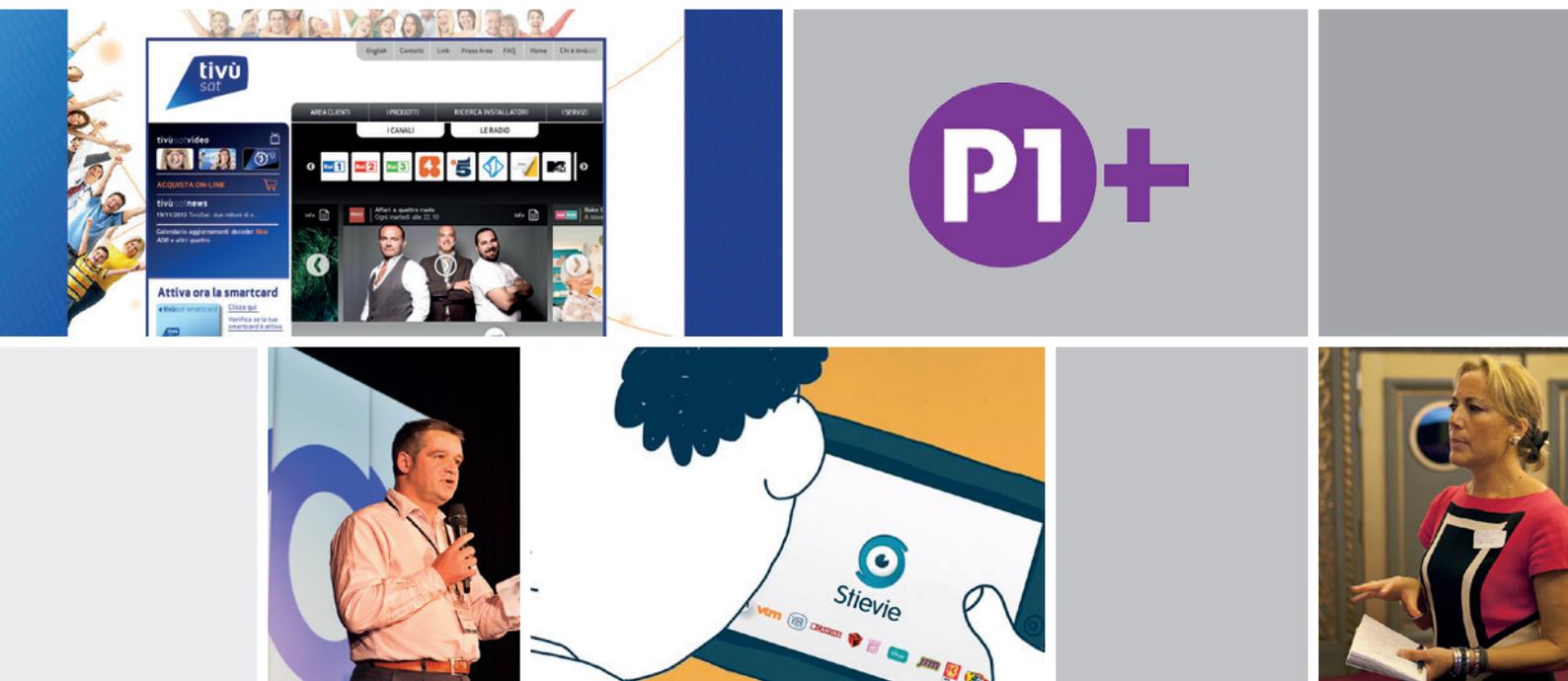
Veillez à préserver votre accès direct et indépendant au public (par ex. grâce à la TNT, aux réseaux CDN et à l'Internet ouvert), ce qui renforcera votre pouvoir de négociation avec vos partenaires de distribution et vous permettra de mieux connaître votre public (données utilisateur et données d'utilisation).

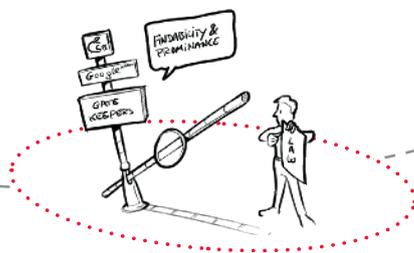
Envisagez (avec tous les radiodiffuseurs présents sur votre territoire national) un service OTT à l'échelle nationale. Réfléchissez à la faisabilité, pour le contenu appartenant aux MSP, d'un lecteur OTT européen associé à des sous-titres faisant l'objet d'une traduction automatique.

Luttez pour un aménagement des fréquences radioélectriques qui tienne pleinement compte des objectifs de la politique des médias, ainsi que pour l'intégration de récepteurs de radiodiffusion dans les appareils mobiles (europuce et DAB+ pour la réception de la radio).

Si la diffusion radiophonique numérique en clair entre dans le cadre de votre stratégie de distribution, élaborer une politique de migration passant notamment par des mesures de soutien du gouvernement pour un basculement obligatoire des services, la création de nouveaux services et la réalisation de campagnes de marketing.

Adoptez une attitude ouverte à l'égard des partenariats avec des tiers. Tentez d'influer sur la





conception des nouvelles plateformes, sachez apprendre de vos erreurs et réagir vite.

Étudiez la possibilité de négocier les revenus émanant de la redistribution. Envisagez la possibilité de compenser les coûts supplémentaires de distribution par des abonnements à des services de vidéo à la demande et tentez de telles solutions (si possible dans le contexte local).

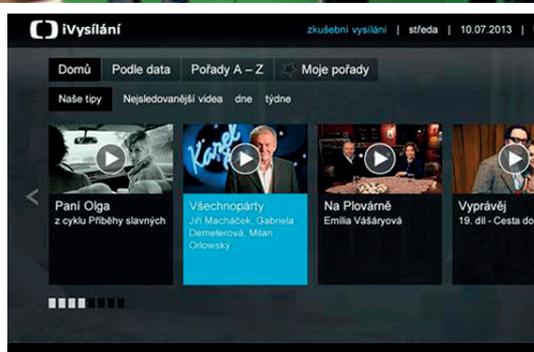
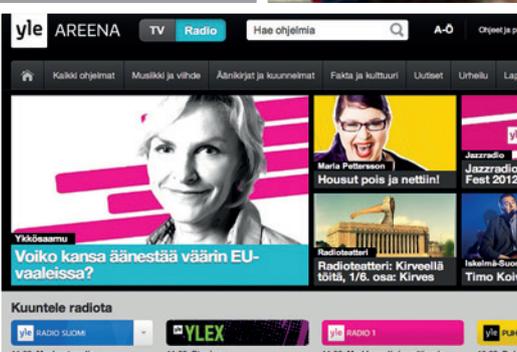
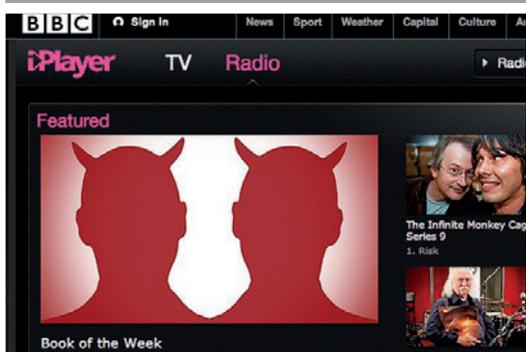
Tentez de préserver les garanties réglementaires offertes aux services revêtant une valeur particulière pour la société en matière d'intégrité du signal et du contenu dans la chaîne de distribution, de neutralité d'Internet, d'accès aux plateformes et de degré de priorité adéquat sur les interfaces utilisateur, les portails, les GEP, etc.

Présentez des arguments en faveur de la modernisation et de la simplification du cadre d'octroi de licences de droit d'auteur, en veillant à ce que les MSP puissent offrir et développer leurs services sur toutes les plateformes.

Investissez dans la recherche et le développement lorsqu'ils s'appliquent aux outils de production, interfaces utilisateur, algorithmes de recommandation, systèmes automatisés de suivi d'audience et autres outils de personnalisation et de navigation. Collaborez avec la communauté UER dans ces domaines, à des fins de normalisation et d'économies d'échelle.

## EXEMPLES

VRT/Stievie  
Yle/Teevee.fi  
NRK/P1 Plus, digital radio  
SR/P3 on Spotify  
CT/Hbb TV  
RAI/Tivu Sat  
BBC/iPlayer



## 9 TRANSFORMER LA CULTURE ET LE STYLE DE DIRECTION D'ENTREPRISE

C'est par une transformation progressive, mais radicale, de l'organisation et de la culture des MSP que nous deviendrons des organismes fondés sur les réseaux.

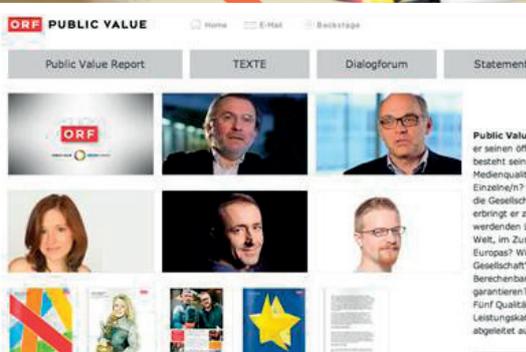
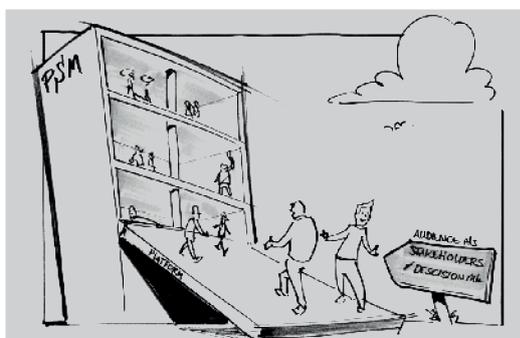
Développez une culture d'entreprise à l'appui des valeurs publiques, qui soit propice à l'interaction et aux partenariats. Investissez pour faire évoluer les mentalités et former vos collaborateurs, pour que votre organisme gagne en souplesse, en agilité et en capacité à communiquer et axer ses efforts sur le service.

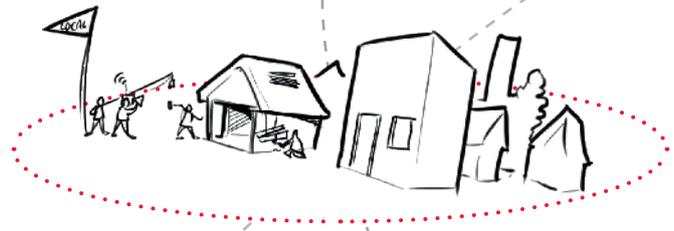
Appliquez courageusement les principes de l'indépendance, de la réactivité et de l'efficacité. Fixez-vous des objectifs aussi stricts que possible en matière de gouvernance.

Soyez prêts à agir, à vous ouvrir à l'évolution et l'innovation, à faire face à la peur inconsciente de l'inconnu s'exprimant chez le personnel et la direction chargés des programmes, à remplacer la peur par la curiosité et la capacité à apprendre des erreurs commises.

Ouvrez vos locaux, intégrez-les dans un campus de médias. Partagez vos connaissances et vos compétences.

Renforcez avec constance et ténacité la confiance inspirée par vos activités, à tous les niveaux.





Améliorez l'efficacité et l'excellence opérationnelle, qui constituent des éléments moteurs de la confiance. Instaurez une coopération interne propice à la convergence, décloisonnez vos départements des programmes et faites collaborer votre personnel.

Prouvez votre efficacité. Faites preuve d'une transparence financière exemplaire dans votre contexte institutionnel local. Utilisez des références pour les publications traitant des priorités financières en matière de plateformes et de genres.

Le leadership doit mettre l'accent sur l'inspiration, la délégation, la diversité et la gestion des paradoxes. Veuillez à ce que votre organisme et ses dirigeants soient fidèles à leur parole (prêchez par l'exemple en matière d'excellence).

## EXEMPLES

ORF / Code of Conduct & Ethics Committee  
Yle / Mediapolis and Pasila Studios



## 10 PLAIDER LA CAUSE DES MSP

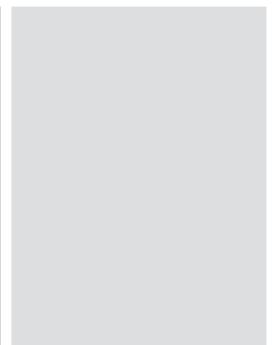
L'évolution de notre conception des relations unissant gouvernement, marché et société influe sur tous les organismes publics, dont les MSP. Les responsables des MSP doivent transposer la légitimité dans le nouveau contexte en train de voir le jour.

Concevez davantage d'outils permettant de mesurer le rendement pour la société et utilisez-les pour établir des priorités, dans votre portefeuille, entre les stratégies relatives à la production de contenus, à l'innovation et à la distribution.

Développez une vision à long terme du positionnement des organismes publics dans le triangle formé par le gouvernement, le marché et la société, ainsi que du potentiel unique que recèlent

les MSP en leur qualité d'organismes de médias uniques en leur genre et de producteurs et défenseurs de premier plan de la culture.

Plaidez la cause des MSP afin de démontrer au public que le rendement pour la société et la production de contenu local de qualité valent la peine d'être défendus. Plaidez en faveur d'un financement stable tout en jetant les bases d'une transformation réussie de vos organismes.





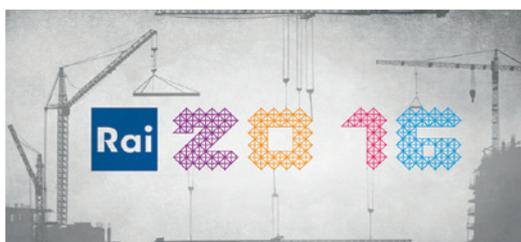
Argumentez pour prouver que la réussite d'un MSP digne de confiance, fondé sur les réseaux et offrant un rendement élevé pour la société exige un niveau élevé de financement.

Plaidez pour que les établissements scolaires et les universités améliorent leurs programmes en matière d'éducation aux médias, notamment en ce qui concerne le rôle des MSP.

Investissez pour que le public se sente concerné, en le faisant participer à des événements, à la conception de formats, à des initiatives de soutien des communautés et à d'autres prises de contact informelles.

## EXEMPLES

ORF/Public Value Report  
 Channel4/Online Annual Report  
 CT/Evaluation of Public Czech TV's service  
 RAI/Trust Rai, Annual Report  
 Radiotjänst/The Hero  
 German funding model  
 Swedish governance model  
 BBC/Star Gazing



Why the audience trusts Rai

Some key findings of "Rai Corporate Reputation" survey // Spring 2013



# 1. INTRODUCTION

Quelles réponses apporter à l'évolution inéluctable et continue du comportement de l'audience, de la technologie, du marché des médias et des sociétés – des défis auxquels doivent faire face tous les Membres de la communauté de l'Union européenne de Radio-Télévision (UER) ?

L'UER a lancé en octobre 2012 un projet stratégique baptisé VISION2020, afin d'aider les médias de service public (MSP) à prévoir de tels changements. L'objectif de cet ambitieux projet consiste à déterminer comment les MSP peuvent demeurer indispensables à leur public et leurs partenaires, pour les années à venir. Ce projet s'inscrit dans la suite logique de la déclaration UER sur les valeurs fondamentales des médias de service public européens, adoptée à Strasbourg en 2012, et marque une nouvelle étape dans les efforts consentis par les Membres pour formuler leur vision de l'avenir. Les fruits de ce travail sont résumés dans le présent rapport électronique (e-rapport), ainsi que dans une application distincte.

Avec la documentation disponible sur <http://vision2020.ebu.ch>, le présent rapport et l'application constituent un véritable catalogue numérique de tendances, recommandations, idées et exemples sur lesquels les Membres pourront s'appuyer pour évaluer leur propre situation et impulser leur propre orientation aux changements, en fonction de leurs priorités, de leur contexte et du rythme auquel ils évoluent. Ces documents se veulent une source d'inspiration pour les Membres, pour l'élaboration de leurs stratégies individuelles.

Le chapitre 2 décrit les tenants et aboutissants du présent rapport, ainsi que ses dix principales recommandations. Le chapitre trois s'intéresse quant à lui aux grandes tendances socio-économiques, aux schémas de consommation des produits audiovisuels, à la distribution des médias, aux marchés des médias et aux lignes de force caractérisant le rôle, la mission, la gouvernance et le financement des MSP. Enfin, le chapitre quatre contient l'analyse ayant servi de trait d'union entre les grandes tendances identifiées et les dix principales recommandations formulées.



# 2. LE PROCESSUS

Dès le départ, VISION2020 s'est inscrit dans une optique de collaboration. Nous avons exploité les connaissances de la communauté UER et proposé aux Membres de débattre entre eux des moyens de relever au mieux les défis à venir. Nous nous sommes appuyés sur des études de marché et autres recherches pour identifier les tendances de consommation de produits audiovisuels et du marché des médias, ce qui nous a permis de déterminer et de comprendre les difficultés, les perspectives et les dilemmes stratégiques des MSP. Ces renseignements, associés aux informations que nous avons obtenues en nous entretenant avec de hauts responsables de MSP et des experts extérieurs, ont été examinés et évalués par trois groupes d'experts rassemblant 60 délégués de l'UER, qui se sont réunis à trois reprises courant 2013. Le Groupe d'experts 1 était consacré au contenu et à l'audience, le Groupe d'experts 2 à la technologie et la distribution, et le Groupe d'experts 3 au rôle et à la mission des MSP, à leur gouvernance et à leur financement.

Les conclusions préliminaires ont également été étudiées dans le cadre de réunions des comités et assemblées de l'UER, de conférences et de séminaires universitaires, parmi lesquels la Conférence annuelle de l'International Association of Media and Communication Research à Dublin et un atelier sur les MSP financé par l'European Science Foundation, à Varsovie.

De surcroît, plus de 150 Membres de la communauté UER ont participé à l'élaboration de stratégies lors de la [Conférence sur les tendances](#), qui a eu lieu le 31 mai 2013 à Bruxelles.

Le projet a été dirigé par Ruurd Bierman, ancien membre du Conseil d'administration du MSP néerlandais, avec l'aide d'Andra Leurdijk (forallmedia.nl). Avec une équipe UER, ils ont constitué l'équipe de projet VISION2020 [PICTURE OF PT ON POSTCARD]. Le Service d'Analyse Médias (SAM) de l'UER a fourni la plupart des données ayant servi à l'analyse des tendances, lesquelles données provenaient pour partie de la base de données du SAM sur les Membres, et étaient également fondées sur les prévisions d'IHS, sur les données propres aux membres et sur d'autres sources externes.



Vision2020 Project Team

Enfin, la direction et l'équipe de projet ont consulté un groupe consultatif stratégique (GCS) composé de collaborateurs de l'UER et de [représentants des Membres de l'UER](#).

Les images, clips vidéo, présentations et autres documents recueillis tout au long de notre itinéraire sont disponibles sur le site de VISION2020 : <http://vision2020.ebu.ch>. Les Membres ont été tenus informés tout au long du projet non seulement par ce site, mais également par la lettre d'informations bimensuelle VISION2020, laquelle était constituée de billets de blog, de messages des présidents des groupes d'experts et des informations sur l'avancement du projet, ainsi que des visions d'avenir de divers autres contributeurs.

C'est à l'œuvre que l'on connaît l'artisan, et VISION2020 doit aller au-delà des simples paroles. En conséquence, toutes les recommandations sont illustrées d'exemples, d'études de cas ou de bonnes pratiques émanant des Membres de l'UER. Les Membres sont, depuis le départ, invités à participer au processus en présentant des exemples de formats de contenu novateurs, de stratégies de portefeuille ou de distribution, de pratiques de gouvernance ou de moyens de mieux communiquer avec le public. Grâce à ces exemples, nos recommandations sont plus concrètes et plus stimulantes. Les exemples et études de cas donnent un cap aux améliorations ; en d'autres termes, ils suggèrent une voie à suivre.

Les recommandations ne revêtent pas toutes la même pertinence pour tous les Membres de l'UER. En revanche, tous les Membres doivent être à même de trouver des recommandations et des bonnes pratiques dont ils pourront s'inspirer pour améliorer leurs stratégies et leurs performances.

Agréger les bonnes pratiques associées aux recommandations est un effort que l'UER s'engage à institutionnaliser. Si les exemples de votre organisme sont intéressants, veuillez utiliser [ce formulaire](#) pour proposer des informations supplémentaires et votre exemple sera ajouté à la base de données.

Les conclusions du projet ont été présentées aux Membres de l'UER lors de [l'Assemblée générale de décembre 2013](#). Ils ont été unanimement salués comme étant non seulement la direction à donner aux futures stratégies des Membres, mais également une source d'inspiration majeure. Ce projet fait naître de nouveaux souhaits et de nouvelles exigences, s'agissant des Services permanents de l'UER. Une évaluation des services proposés actuellement et une esquisse stratégique de leur avenir seront présentées lors de l'Assemblée générale de juin 2014, une fois que le projet sera parvenu à sa conclusion.



# 3. TENDANCES

## 3.1 CHANGEMENTS RADICAUX

Ce chapitre nous permettra d'ébaucher les principales tendances qui marqueront la position future des MSP. Nous associons les grandes tendances démographiques, sociales et économiques des sociétés européennes avec les tendances des médias en matière de technologies, de consommation, de contenus, de distribution et de marchés. Individuellement, ces évolutions ne sont pas forcément révolutionnaires, mais collectivement, elles sont susceptibles d'entraîner des changements radicaux pour l'avenir des MSP. Elles recèlent certainement des défis et des menaces, mais sont également riches d'opportunités pour les MSP.

### 3.1.1. Prévisions

We have tried to include forecasts, where possible, to Nous nous sommes efforcés, dès lors que c'était possible, d'inclure des prévisions afin de veiller à ce que le présent rapport soit tourné vers l'avenir. Ces prévisions sont fondées en partie sur une extrapolation des tendances actuelles et en partie sur l'identification des principaux vecteurs de changement dans la consommation de produits audiovisuels et les marchés des médias. Nous devons néanmoins traiter ces prévisions avec précaution, car elles ne sont pas et ne seront jamais des certitudes. Les changements sont parfois brutaux et inattendus. Pour preuve : il y a cinq ans, personne n'avait entendu parler de Facebook, or désormais, nombreux sont ceux qui confient toute leur vie à ce réseau social. Cette société internationale, qui pèse plusieurs milliards de dollars, est aujourd'hui une plateforme incontournable de partage de contenus audiovisuels, à l'énorme impact social voire, parfois, politique. De même, l'évolution économique, sociale et politique que connaissent la consommation de produits audiovisuels et la position des MSP est difficile à prévoir, et varie légèrement en fonction des pays des Membres.

Malgré ces réserves, nous sommes convaincus qu'avant d'élaborer une stratégie pour l'avenir, toute entreprise se doit de comprendre les principales tendances, avec l'appui de données quantitatives, et de garder l'œil ouvert face aux futures évolutions potentielles.

### 3.1.2 Un document vivant

Compte tenu des incertitudes qui entourent l'évolution future, il est impératif d'actualiser et d'adapter régulièrement les stratégies des MSP en fonction des

développements récents. Le présent rapport a donc vocation à devenir un document « vivant », lequel sera mis à jour et amélioré à intervalles réguliers, grâce aux données, études de cas et exemples nouveaux. Nous espérons qu'ainsi, il ne se réduira pas à un instantané vite obsolète de la situation actuelle, mais qu'il deviendra une source évolutive de données dont les Membres de l'UER pourront s'inspirer pour leurs processus stratégiques, et qu'il les aidera à améliorer concrètement leurs programmes et leurs activités.

Il existe naturellement de nombreuses différences entre les pays (croissance économique, pénétration des réseaux numériques, part de marché des MSP, financement, appui du public et des politiques, entre autres). Cela étant, tous les MSP ont conscience que de nombreuses tendances risquent de les toucher dans l'avenir et qu'ils ont besoin d'options stratégiques dans de nombreux secteurs de leurs activités. Les choix que chaque MSP fera (ou devra faire) en conséquence, la date à laquelle il devra les faire et la future structure de son organisme pourront évidemment varier.

### 3.1.3 Instructions de lecture

Le chapitre 3 contient une analyse des tendances prépondérantes. Des chiffres et des données plus détaillées, parfois au niveau national, sont disponibles dans les annexes 1 à 4. L'annexe 5 contient la liste des membres des trois groupes d'experts, du Groupe consultatif stratégique et de l'équipe de projet. À l'annexe 6 figure la liste des personnes interrogées dans le cadre du projet. Les annexes 7 à 9 contiennent les résumés des rapports des trois groupes d'experts, ainsi qu'une synthèse de leurs conclusions principales et de leurs (sous) recommandations. Il n'existe pas de rapport individuel du Groupe d'experts 1. Les tendances générales, les défis et les opportunités identifiés par le Groupe d'experts 1 sont inclus dans le rapport principal et les annexes.

Globalement, les sous-recommandations qui figurent dans les rapports des groupes d'experts sont conformes aux 10 recommandations majeures, dont on peut les considérer comme une sorte d'approfondissement juridique ou technique.

## 3.2 TENDANCES SOCIO-ÉCONOMIQUES

### 3.2.1 Enchevêtrement croissant du tissu social

Le tissu social des sociétés européennes est de plus en plus enchevêtré. La mondialisation, les migrations et l'urbanisation transcendent désormais les divisions sociodémographiques classiques comme la classe, l'âge, le genre, la religion ou l'éducation, allant même parfois jusqu'à les modifier.

D'ici à 2020, la population de l'Union européenne sera citadine à 75 %.

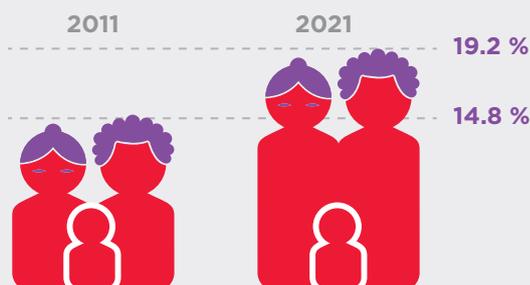
**FIGURE 3.1 POPULATION DE L'EUROPE - URBAINE OU RURALE, EN MILLIONS**



Source : IHS Electronics & Media, à partir des statistiques nationales de divers pays

Près de 20 % de la population européenne sera issue de parents nés tous deux à l'étranger, ce qui se traduira dans l'UE par des sociétés affichant une plus grande diversité culturelle qu'aujourd'hui.

**FIGURE 3.2 PART DE LA POPULATION EUROPÉENNE AYANT DES ORIGINES ÉTRANGÈRES**



Dans le présent rapport, la population d'origine étrangère est constituée de personnes dont les deux parents sont nés à l'étranger.

Source : UER, sur la base de données de l'ONU / données Eurostat

Dans de nombreuses sociétés européennes, les liens sociaux traditionnels (famille, église, lieu de naissance et relations professionnelles) n'ont plus l'évidence ni la pérennité – pour le pire ou le meilleur – qu'ils affichaient auparavant. Il est de plus en plus rare de vivre ou travailler au même endroit pendant toute sa vie. Certes, pour nombre d'entre nous, ces points d'ancrage sont toujours importants, mais la montée en puissance de la mobilité, de l'urbanisation, des migrations et de l'individualisation a émué leur rôle de fil conducteur de toute une vie. Par ailleurs, la taille moyenne des ménages décroît et près de 40 % des foyers européens seront composés d'une seule personne d'ici à 2025. Ces tendances devraient contribuer à une individualisation croissante.

**FIGURE 3.3 TAILLE MOYENNE DES MÉNAGES EN EUROPE**



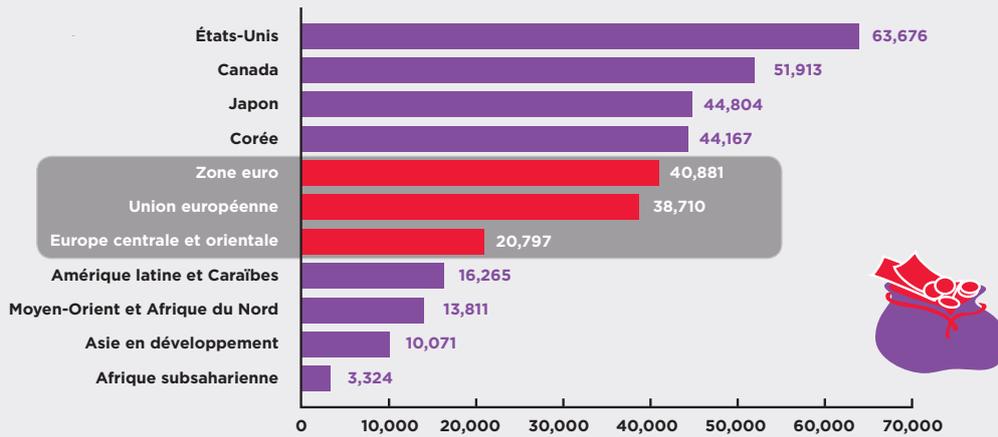
Source : IHS Electronics & Media, à partir des statistiques nationales de divers pays

Cela étant, les êtres humains auront toujours besoin d'un sentiment d'unité et d'appartenance. Les technologies modernes servent de multiples façons à créer des liens. Grâce aux nouvelles technologies, il est possible de rester en contact et de communiquer toute la journée. Elles permettent la création de communautés autour de croyances partagées ou de centres d'intérêt communs. Ces nouvelles formes de liens et de communication sont caractéristiques de ce que l'on surnomme souvent la « société en réseau ». Globalement, il s'agit de liens plus lâches, plus volatils et plus temporaires que les liens sociaux traditionnels qui prévalaient auparavant.

### 3.2.2 Une région riche, mais en perte de vitesse

L'Europe est toujours l'une des régions les plus riches du monde, et son PIB moyen devrait augmenter (de 1 ou 2 %, selon IHS, sur la base de statistiques nationales).

**FIGURE 3.4 PIB PAR HABITANT EN 2018 (EN PPA)**

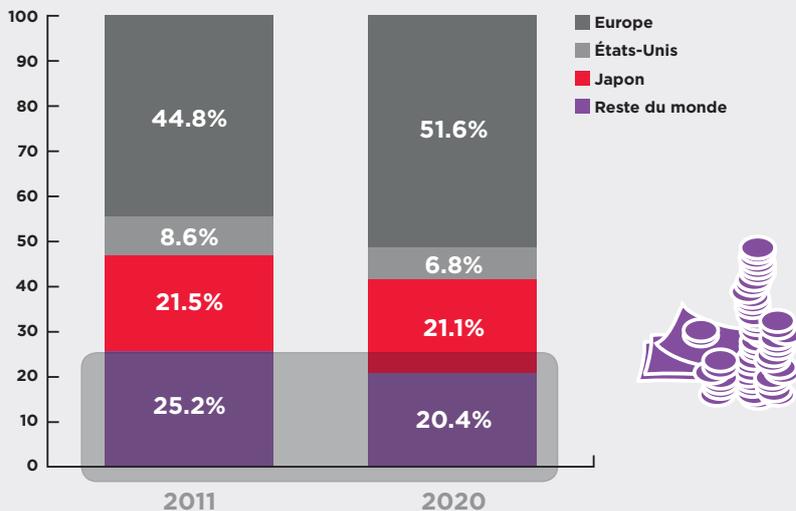


Source : UER, sur la base de données du FMI

Néanmoins, les pays européens affichent de fortes disparités. Certains marchés, comme l'Allemagne ou la Belgique, enregistrent de la croissance ou une lente reprise après la récession économique issue de la crise financière de 2008. D'autres, comme la Grèce, l'Espagne ou le Portugal, souffriront pendant encore de nombreuses années d'un chômage élevé, de déficits publics béants et

d'une croissance faible voire inexistante. L'émergence des pays BRIC, par ailleurs, menace la position économique dominante de l'Europe, même si la croissance se stabilise également dans certains d'entre eux. Si, en 2011, le PIB européen représentait 25 % du PIB mondial, cette proportion ne devrait plus s'élever qu'à 20 % en 2020, un recul qui se poursuivra probablement après 2020.

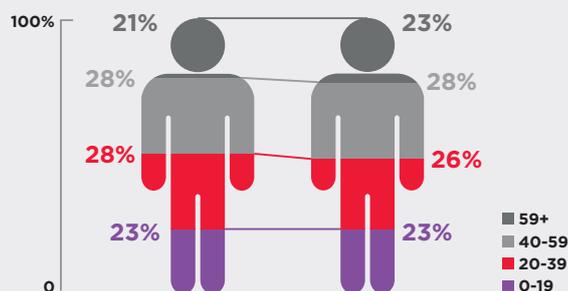
**FIGURE 3.5 VENTILATION RÉGIONALE DES CONTRIBUTIONS AU PIB MONDIAL (EN %)**



Source : UER, sur la base de données du Bureau fédéral du plan belge

Autre évolution amenée à exercer une forte influence sur les économies et les sociétés européennes : leur population vieillit. En 2020, la population européenne totale, estimée à 930 millions, sera constituée à 16,5 % de personnes âgées (c.-à-d. de plus de 65 ans). Ce pourcentage devrait encore augmenter après 2020. Parallèlement, la part des personnes de moins de 34 ans dans la population devrait diminuer. Cette évolution devrait être lourde de conséquences pour le marché du travail et les systèmes sociaux basés sur la solidarité, comme les retraites et les soins de santé. Pour les pays des Membres de l'UER au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, la situation devrait être différente puisque leur population, contrairement à l'Europe, est relativement jeune.

**FIGURE 3.6 VENTILATION PAR TRANCHE D'ÂGE DE LA POPULATION EUROPÉENNE (EN % DE LA POPULATION TOTALE)**



Bien que cette évolution soit relativement lente, d'ici à 2020, les plus de 40 ans seront plus nombreux que les moins de 40 ans.

Source : IHS Electronics & Media, à partir des statistiques nationales de divers pays

Globalement, ces développements risquent d'entraîner une baisse des dépenses publiques, des mesures d'austérité et un recul de la consommation des ménages. Celle-ci devrait afficher une tendance moyenne négative entre 2012 et 2020 en Europe occidentale, et une croissance moyenne quasi nulle dans les États membres de l'UE d'Europe centrale et orientale.

Nombreux sont ceux qui estiment que la crise économique et financière actuelle a des causes sous-jacentes plus profondes, et qu'elle est intimement liée aux problèmes écologiques et sociaux.

### 3.2.3 Perte de confiance dans les institutions publiques et nouveaux modes de participation

Du fait de la crise économique et des disparités croissantes entre les différentes régions du monde et entre les sociétés européennes, de larges pans de la population affichent leur mécontentement. Pour beaucoup, les institutions et modèles sociopolitiques traditionnels ne sont plus à même de régler les problèmes sociaux. La confiance dans les institutions comme les tribunaux ou les parlements s'érode progressivement, ce qui entraîne l'aliénation de certains pans de la société et peut également entraîner une polarisation et une montée en puissance des partis et mouvements extrémistes et populistes.

Dans de nombreux pays, l'autorité des organisations traditionnelles est menacée : les syndicats et les partis politiques perdent des adhérents, tandis que l'adhésion à l'Etat-providence et la solidarité reculent. Dans les pays touchés par la crise économique et financière, la résurgence de liens familiaux plus solides peut apporter un soulagement temporaire. Mais lorsque des familles entières sont frappées par la crise, elles ne sont plus en mesure d'offrir le filet de sécurité nécessaire.

Dans certains endroits, on tente de trouver des solutions alternatives et de mettre en place des réseaux de soutien mutuel organisés au niveau local, en fonction des quartiers, des opinions partagées ou des communautés d'intérêt. Cela étant, ces réseaux, encore embryonnaires, sont souvent fragiles. Il est difficile de savoir s'ils parviendront à constituer une alternative viable aux systèmes de solidarité mise en place par l'État au plan national.

Ces développements, qui forment le contexte dans lequel opèrent les MSP, auront des répercussions multiples sur ces derniers. Premièrement, le recul de la confiance dans les institutions traditionnelles risque de se propager aux MSP – dans certains pays parce que les MSP sont considérés comme faisant partie d'un système politique discrédité, et dans d'autres parce qu'ils sont réputés inertes, monolithiques et nombrilistes, et par conséquent peu à même de s'adapter à un environnement en rapide mutation. Deuxièmement, la fragmentation de la population va également influencer sur son mode de consommation de produits audiovisuels et sur ses attentes en termes de contenus proposés par les MSP. Troisièmement enfin, les MSP devront réagir aux changements radicaux qui touchent nos sociétés – non seulement en informant leur public de ces changements, mais éventuellement aussi en lui donnant les moyens de comprendre et d'assimiler ces changements, en insufflant un nouvel esprit de communauté et en contribuant à de nouvelles manières de créer des liens. Ces changements offrent aux MSP de nouvelles opportunités d'endosser un rôle de facilitateur, de partenaire et de référence ([Voir également le rapport du groupe d'experts 3 à l'Annexe 9](#)).

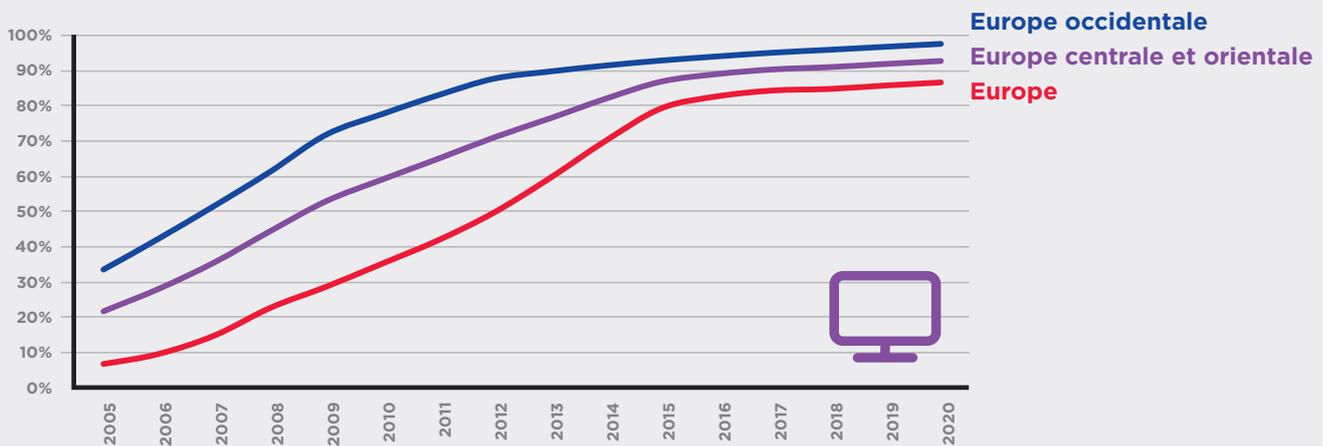
### 3.3 TENDANCES EN MATIÈRE DE CONSOMMATION DE PRODUITS AUDIOVISUELS : PERSONNALISÉE, FRAGMENTÉE ET EN RÉSEAU

Les tendances sociales et économiques ont donné lieu à une grande disparité des modes de vie et à une diversité croissante des schémas de consommation de produits audiovisuels. Les évolutions technologiques favorisent et même renforcent cette diversité croissante. Internet et la numérisation ont permis de multiplier les offres de contenus, qui sont disponibles sur un nombre croissant de plateformes numériques et en ligne et qui sont consommés sur des appareils mobiles et connectés de plus en plus diversifiés. Ils favorisent également des modes de consommation plus individuels et personnalisés. Ce sont autant de tendances qui devraient se poursuivre pendant les dix prochaines années.

#### 3.3.1 Une Europe presque intégralement connectée aux réseaux numériques

Les réseaux de diffusion numérique poursuivent leur expansion et auront atteint la quasi-totalité des ménages européens d'ici cinq à dix ans. La pénétration (sur les téléviseurs principaux) de la télévision numérique s'établit actuellement à 71 % en Europe (85 % pour les États membres de l'UE) et devrait atteindre 90 % des ménages européens d'ici à 2017 (93 % pour la seule UE). La Figure 3.7 montre que, d'ici à 2020, presque tous les ménages européens auront accès à des services de télévision numérique.

**FIGURE 3.7 TAUX DE PÉNÉTRATION DE LA TÉLÉVISION NUMÉRIQUE EN EUROPE (EN % DES MÉNAGES ÉQUIPÉS D'UN TÉLÉVISEUR)**



D'ici à 2020, la télévision sera numérisée dans 98 % des pays d'Europe occidentale et 87 % des pays d'Europe centrale et orientale.

Source: IHS Electronics & Media

## ENCADRÉ 1 : CONCURRENCE ENTRE LES RÉSEAUX : TNT, SATELLITE, CÂBLE, XDSL, FTTH

En Europe, la diffusion terrestre reste de loin la plateforme de distribution la plus répandue. Près de la moitié des utilisateurs reçoit la télévision par des réseaux terrestres. Le passage au numérique, avec la télévision numérique terrestre (TNT) est quasiment terminé en Europe occidentale. La part du câble et du satellite est relativement stable depuis plusieurs années. Ils sont utilisés respectivement par un tiers et un cinquième du total des téléspectateurs. Selon IHS, en 2017, 27 % des ménages recourront à la TNT pour leur téléviseur principal.

D'ici à 2017, le satellite devrait être le premier moyen d'accès aux services télévisés sur les téléviseurs principaux des ménages européens (à 38 %, contre 34 % en 2012). Le câble et la TNT, à environ 27 % chacun, seront le principal moyen d'accès des ménages européens aux services télévisés, tandis que l'IPTV devrait atteindre 10 % d'ici là. À l'exception de la Roumanie, tous les pays de l'UE avaient arrêté les transmissions analogiques terrestres à la fin 2013.

Ces données dissimulent la grande diversité qui règne entre les pays européens. Les pays nordiques et baltes, le Benelux et l'Allemagne continueront de privilégier fortement le câble, tandis que l'Europe du Sud s'appuiera beaucoup plus sur les services terrestres. D'ici à 2017, l'IPTV va devenir le premier moyen de distribution de la télévision en France, au Portugal et en Slovénie. Dans certains cas, un réseau de distribution particulier est dominant et le restera (p. ex. la télévision terrestre en Espagne, le câble en Belgique ou le satellite en Turquie), mais dans la plupart des pays, la ventilation des moyens de distribution (terrestre, câble, satellite et IPTV) va s'équilibrer davantage (voir l'Annexe 3).

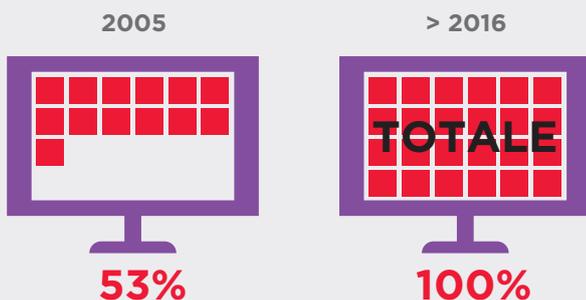
Source : UER, sur la base d'IHS Electronics & Media Digest  
Les données publiées dans l'*Eurobaromètre spécial 396, Étude sur les communications électroniques auprès des ménages* de novembre 2013 brossent un tableau légèrement différent. En particulier, elles indiquent une part inférieure de ménages raccordés au satellite, ce qui pourrait être dû à des méthodes de mesure différentes (p. ex. des paramètres géographiques différents). L'Eurobaromètre ne fournissant aucune prévision, nous lui avons donc préféré les données d'IHS.

L'essor des réseaux de diffusion numérique aboutira également à une hausse du nombre de ménages ayant accès à des émissions et bouquets de chaînes numériques. À l'heure actuelle, la plupart des ménages européens ont déjà accès à un grand nombre d'émissions et bouquets de chaînes numériques, notamment ceux des radiodiffuseurs internationaux, de services interactifs et de l'Internet haut débit. Dès 2017, tous les ménages européens équipés d'un téléviseur auront accès à des bouquets de chaînes (Figure 3.8).

Bien que les chaînes généralistes conservent la plus forte part d'audience, celle-ci a reculé au cours des dix dernières années, tandis que les parts des chaînes thématiques ont augmenté.

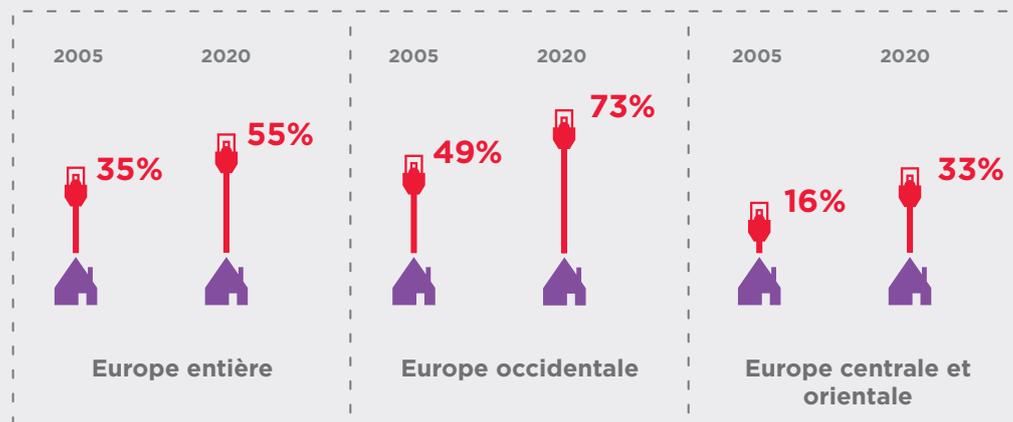
En outre, près des deux tiers des ménages européens auront accès au haut débit en 2020, contre 53 % en 2012 (Figure 3.9). Selon les estimations, un tiers de l'ensemble des foyers en Europe ne seront toujours pas connectés au haut débit en 2020, soit parce qu'ils sont situés dans des zones éloignées non desservies par le haut débit, soit parce qu'ils ne peuvent pas se le permettre ou ne sont pas intéressés. En Europe, les pays affichent également de grandes disparités : en Europe centrale et orientale, le taux de pénétration est très inférieur à celui des pays d'Europe occidentale.

**FIGURE 3.8 PÉNÉTRATION DES BOUQUETS DE CHÂÎNES DANS LES MÉNAGES ÉQUIPÉS D'UN TÉLÉVISEUR**



Source : UER, sur la base d'IHS Electronics & Media

FIGURE 3.9 PÉNÉTRATION DU HAUT DÉBIT, EN POURCENTAGE DES MÉNAGES



Source: IHS Electronics &amp; Media

À moyen terme, le haut débit ne devrait pas avoir une portée universelle, ce qui l'empêchera de ravir aux réseaux de diffusion la première place des moyens de distribution de la télévision (voir encadré 2).

S'agissant de la radio, la numérisation a eu des conséquences différentes. La production d'émissions de radio

est devenue numérique bien avant la télévision, mais sa consommation est restée presque exclusivement analogique (FM et AM couvrent 95 % de la consommation radiophonique) – un îlot analogique de plus en plus petit dans un océan numérique de plus en plus grand. La FM reste le moyen de distribution le plus répandu en Europe et, en

## ENCADRÉ 2 : LE HAUT DÉBIT NE PEUT PAS CONCURRENCER LA PORTÉE UNIVERSELLE DE LA RADIODIFFUSION

Les services Internet à haut débit seront pratiques et disponibles dans les zones urbaines ainsi, parfois, que dans certaines zones moins peuplées. Cependant, la réalité de l'Internet à haut débit sera parfois très changeante, en fonction des bandes passantes et des débits effectifs.

Il est peu probable que l'objectif de service public des MSP, à savoir parvenir à une couverture universelle (> 95 %), soit jamais atteint dans toute l'Europe avec l'Internet à haut débit. De surcroît, l'Internet à haut débit ne garantit pas toujours une bonne réception des contenus audiovisuels lorsque de nombreux utilisateurs sont connectés en même temps. Sa capacité à diffuser systématiquement des vidéos en haute définition, voire en ultra-haute définition, est encore moins suffisante. L'Internet à haut débit ne sera donc pas une alternative réaliste aux réseaux de diffusion dans un avenir proche. Les réseaux de diffusion sont, et resteront, le moyen le plus efficace d'acheminer des vidéos de qualité à un grand nombre de spectateurs simultanément. L'utilisation de l'Internet à haut débit pour la consommation de contenu audiovisuel va toutefois

gagner en importance, tout comme celle de l'Internet mobile et des offres audiovisuelles personnalisées.

Autre grande question connexe : qui va assumer les coûts futurs d'une utilisation accrue de la bande passante ? Le modèle forfaitaire généralisé peut-il être viable face à l'essor des contenus audiovisuels mobiles et en ligne ? Les FAI vont-ils plafonner les flux Internet ? Vont-ils faire payer les utilisateurs en fonction de l'utilisation qu'ils font des données ? Ou bien les coûts seront-ils imputés aux fournisseurs de contenus (p. ex. les radiodiffuseurs) ? Les radiodiffuseurs devront-ils alors faire payer (davantage) l'accès aux contenus ? Ces trois options pourraient toutes générer de nouvelles inégalités en matière d'accès aux réseaux et aux contenus. Ce sont autant d'évolutions qui influenceront la réflexion des MSP, eu égard à la portée de leurs activités en ligne et/ou de leur passage de la diffusion à la distribution de contenu en haut débit, notamment du fait que leur mission inclut le principe de l'accès universel.

l'absence de politiques nationales pour la suppression des services en FM, elle pourrait bien le rester. Il est possible que certains smartphones ou tablettes soient dotés de capacités de diffusion de la radio (puce radio numérique), auquel cas la diffusion numérique de la radio pourrait se développer progressivement.

Jusqu'à présent, les récepteurs DAB n'ont pas remporté une adhésion massive. Celle-ci ne pourra se produire que lorsque des services supplémentaires et une plus grande facilité d'utilisation seront proposés, et lorsque des politiques gouvernementales viendront appuyer le processus de migration.

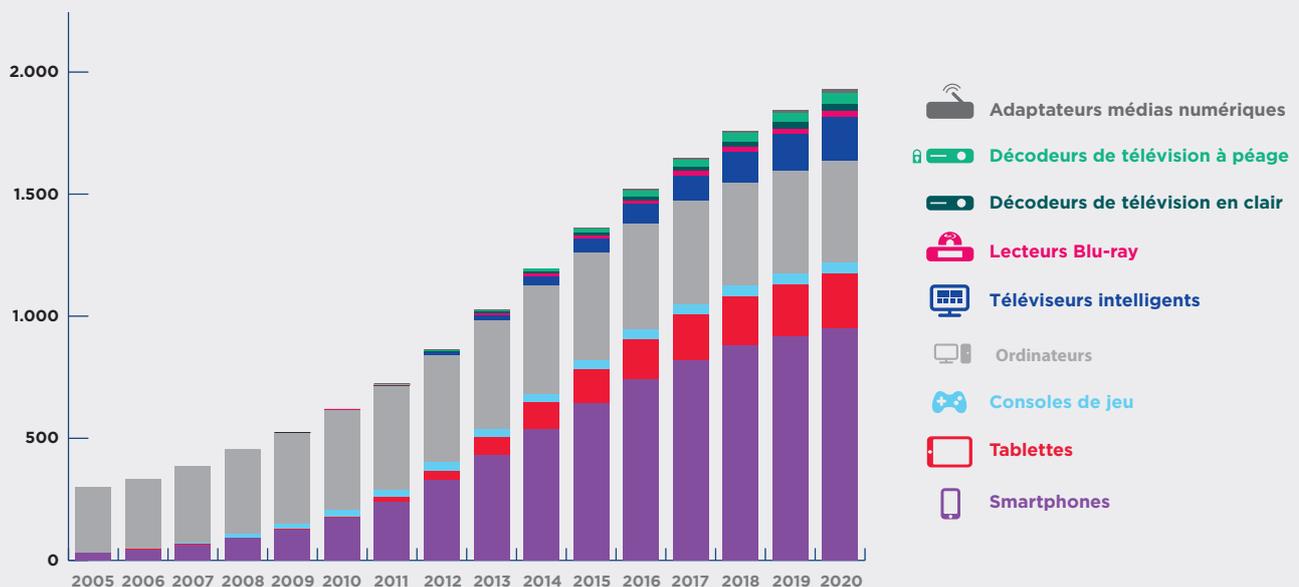
### 3.3.2 La croissance fulgurante des appareils mobiles et des seconds écrans

Le déploiement des réseaux numériques et l'essor des appareils numériques sont allés de concert. Entre 2007 et 2012, le nombre d'appareils connectés à Internet a plus que doublé, passant de 406 millions d'appareils connectés en 2007 à 888 millions en 2012 (Figure 3.10). En 2020, on comptera près de 2 milliards d'appareils connectés dans les foyers européens, pour la plupart des smartphones (948 millions) et des ordinateurs (419 millions). Cela représente environ 8 appareils connectés par ménage équipé du haut débit. C'est là une indication supplémentaire du potentiel de plus en plus large que recèle l'utilisation individuelle des contenus audiovisuels.

## ENCADRÉ 3 : LA RADIO NUMÉRIQUE TERRESTRE / DAB+

La distribution analogique en FM est toujours, et de loin, la plateforme de distribution la plus répandue pour la radio. Si, dans le secteur de la télévision, des programmes nationaux ont réglementé la migration de la diffusion analogique terrestre à la distribution numérique, cela n'a pas été le cas de la radio. Seuls certains pays sont dotés de la radio numérique par DAB(+), en complément à la FM. La DAB(+) implique des coûts de transmission moins élevés pour le diffuseur, et pourrait offrir une meilleure qualité sonore, un plus grand nombre de canaux, des services supplémentaires et un accès facilité aux stations pour l'auditeur. Cependant, la FM compte une très large base de récepteurs et, jusqu'à présent, les consommateurs n'ont pas été encouragés à s'équiper de syntoniseurs (tuners) numériques. Si l'on peut parier qu'en 2020, la télévision analogique sera de l'histoire ancienne, il est difficile de prévoir si la distribution de radio par les ondes hertziennes se sera forgé une empreinte numérique. À long terme cependant, tous les médias finiront par être numériques et, tôt ou tard, la radio hertzienne devra migrer vers le numérique. Or, cela ne pourra se produire qu'avec un soutien réglementaire, un plan gouvernemental pour la migration, la mise en place de services supplémentaires et une campagne publique de grande envergure.

FIGURE 3.10 PÉRIPHÉRIQUES CONNECTÉS EN EUROPE (EN MILLIONS)



D'ici à 2020, on comptera environ 2 milliards d'appareils connectés en Europe, soit plus de 8 appareils par ménage équipé du haut débit.  
 Source: IHS Electronics & Media

La détention et l'utilisation de smartphones, en particulier, ont enregistré un essor impressionnant ces dernières années. En Suède, par exemple, seuls 7 % des jeunes de 16 ans utilisaient un smartphone en 2010, contre 94 % en 2013. En Grande-Bretagne, selon les prévisions, entre 94 et 98 % des utilisateurs de téléphone portable de 12 à 44 ans disposeront d'un smartphone en 2017.<sup>1</sup> Au Danemark, près de la moitié des jeunes de 25 à 39 ans accèdent désormais presque quotidiennement à Internet depuis leur téléphone portable et consacrent près de 75 minutes par jour à utiliser leur téléphone pour autre chose que des appels téléphoniques.<sup>2</sup> En Europe, globalement, la pénétration des smartphones (en pourcentage du total des abonnements à un téléphone portable) atteindra 81 % d'ici à 2017, et les smartphones seront plus nombreux que les habitants. La croissance des tablettes est elle aussi spectaculaire : si, en 2005, on comptait 5 millions de tablettes, en 2013 elles étaient 74 millions et en 2020, elles seront 225 millions, selon les estimations (voir la Figure 3.10).

Les appareils mobiles à écran (smartphones et tablettes) sont donc désormais omniprésents et offrent une multitude de fonctionnalités – consultation d'Internet, envoi de SMS, téléphone, lecture, messagerie instantanée, dessin. Ils servent également de plus en plus à regarder la télévision, des films et des vidéos, ainsi qu'à écouter de la musique ou des émissions de radio, en direct ou à la demande. Les utilisateurs regardent même parfois des émissions et long métrages entiers sur leurs seconds écrans. Lorsqu'ils attendent le bus, ils sont plus enclins à choisir de brèves vidéos. Dans les ménages, les seconds écrans permettent une écoute privée. Les radiodiffuseurs devront donc proposer des contenus de durées différentes, destinés à être consommés dans des circonstances différentes et à des moments différents de la journée. Ils devront également s'assurer que leurs chaînes et stations sont facilement disponibles sous forme d'applications sur ces appareils mobiles.

Cela étant, les appareils mobiles à écran ne servent pas uniquement à lire des contenus radiodiffusés classiques ; ils permettent aussi d'enrichir l'expérience du téléspectateur ou de l'auditeur grâce à des informations complémentaires, des prolongations d'émissions et des options participatives. Même lorsqu'elle est linéaire, l'écoute de la télévision et de la radio peut ainsi devenir beaucoup plus diversifiée. Les seconds écrans peuvent détourner l'attention des téléspectateurs vers d'autres activités : utiliser la messagerie instantanée avec ses amis Facebook, répondre à ses courriels, ou faire des achats en ligne. Mais ils peuvent également intensifier l'impact des émissions ou servir d'outils marketing pour l'écoute de la télévision ou de la radio.

Un usage fréquent des seconds écrans pour interagir avec les émissions de radio semble en revanche moins

vraisemblable. En effet, on écoute souvent la radio en menant d'autres activités en parallèle, comme les tâches ménagères, la conduite ou les devoirs. L'utilisation d'un second écran s'en trouve donc compliquée. Autre obstacle à l'utilisation d'un second écran pendant que l'on écoute la radio : les smartphones et les tablettes n'ont pas encore de récepteur radio intégré.

Cependant, plus les systèmes tels que RadioDNS seront déployés et plus les appareils mobiles seront dotés de récepteurs radio, plus de nouvelles options seront disponibles pour compléter les émissions de radio par des contenus en ligne et des fonctions interactives. RadioDNS associe les possibilités offertes par Internet, comme l'interactivité et la personnalisation, à la radiodiffusion, ce qui permet l'élaboration d'une stratégie de contenu hybride. Les fonctions interactives et les contenus enrichis devraient également se développer avec l'utilisation croissante des applications mobiles d'écoute de radio.

### 3.3.3 Relative résilience de la télévision et de la radio linéaires et en direct

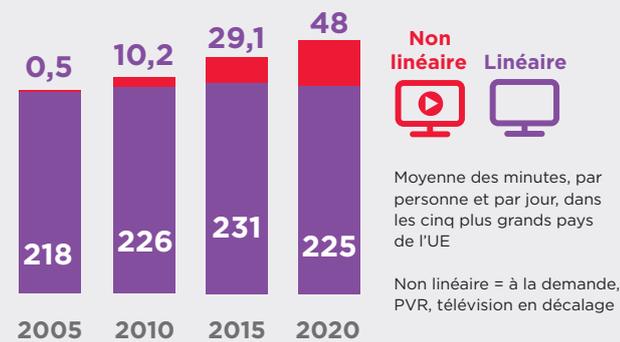
Les innovations technologiques ouvrent de nouvelles perspectives en matière de consommation de produits audiovisuels mais, en soi, l'omniprésence des réseaux numériques et des appareils connectés ne signifie pas que chacun utilise effectivement l'ensemble de leurs fonctionnalités et se détourne de la radio et la télévision traditionnelles au profit de nouveaux services audio et vidéo en ligne. Les études montrent en effet que la télévision linéaire, en particulier, résiste plutôt bien. Jusqu'à présent, la croissance des nouvelles technologies et des offres de contenu n'a pas entamé l'écoute traditionnelle de la télévision. L'écoute en direct des émissions diffusées à la radio est elle aussi restée relativement robuste, bien que les radios musicales aient déjà été touchée, de façon plus radicale, par les services à la demande. Les chiffres relatifs à l'utilisation des différents médias montrent que c'est sur la presse écrite que l'augmentation du temps passé sur Internet a le plus pesé, ainsi que, dans une moindre mesure, sur la radio. L'essor des services à la demande se fera cependant de plus en plus sentir. En 2020, même si l'écoute linéaire en direct de la télévision devrait rester prédominante, une part croissante aura été remplacée par l'écoute à la demande. La Figure 3.12 montre que, jusqu'en 2012, dans les cinq pays européens les plus importants (Royaume-Uni, Allemagne, France, Espagne, Italie), l'écoute tant linéaire que non linéaire (à la demande) de la télévision était en hausse. À partir de 2012, la durée totale d'écoute devrait continuer à augmenter, mais l'écoute à la demande devrait progresser plus rapidement, au détriment de la télévision linéaire. En 2020, 48 des 273 minutes passées chaque jour devant des émissions de télévision devraient être consacrées à l'écoute non linéaire (soit 17,5 % de la durée totale d'écoute). À 225

<sup>1</sup> Source: [www.newmediatrendwatch.com](http://www.newmediatrendwatch.com)

<sup>2</sup> Source: Media Development 2012, élaboré par le département de recherche de DR

minutes par jour, l'écoute linéaire en direct de la télévision aura donc retrouvé son niveau de 2010.

**FIGURE 3.12 ÉVOLUTION DE L'ÉCOUTE LINÉAIRE ET NON LINÉAIRE DE LA TÉLÉVISION**



Source: IHS: Cross-platform Television Viewing Time FY 2012  
 Note : prévisions de 2012 // \* pour 2020 par UER

L'écoute à la demande devrait s'intensifier notamment pour les genres que sont la fiction, la comédie, les films et les documentaires. S'agissant de l'actualité brûlante, des grands événements, des compétitions sportives, des talk-shows quotidiens, des jeux et autres émissions en direct, une part importante du plaisir du spectateur provient du suspense, du fait qu'il regarde l'émission en même temps que d'autres, et de l'impression de participer à l'événement. Ces genres continueront donc en majorité à être suivis en direct et en même temps par de nombreux téléspectateurs.

Les habitudes de consommation peuvent évoluer plus rapidement si encore plus de personnes relient leurs téléviseurs à Internet et si les services à la demande sont encore plus

facilement disponibles et accessibles, constituant une offre plus séduisante de contenu national et international de qualité. En témoigne le lancement de Netflix au Danemark. Alors que les chiffres d'écoute globale de la télévision accusaient un recul de 8 % entre 2012 et 2013, ce repli a atteint 25 % chez les utilisateurs de services en streaming. Certes, d'autres facteurs - comme les mauvais résultats de la principale chaîne commerciale, TV2 - ont pu contribuer à ce recul, mais, selon DR, environ un tiers du déclin est dû au fait que les spectateurs ont commencé à utiliser les services de streaming, dont Netflix est chef de file.<sup>3</sup>

**FIGURE 3.13 L'HEURE NETFLIX**

# NETFLIX



Écoute globale de la télévision :  
 recul de 8 %

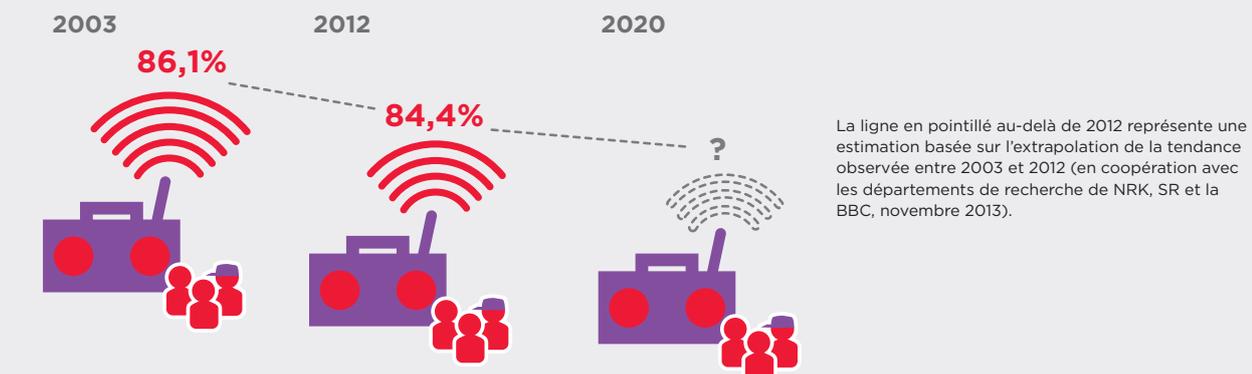
Parmi les utilisateurs de services  
 de streaming : 25%

Source: DR

### 3.3.4 L'écoute de la radio : un tableau contrasté

L'usage croissant d'Internet a eu un impact plus important sur l'écoute de la radio. Globalement, l'audience hebdomadaire de la radio a reculé en moyenne de 1,7 % en 10 ans. Elle est toujours élevée dans la plupart des pays (84,4 % en moyenne en 2012), mais devrait poursuivre son lent repli (Figure 3.14).

**FIGURE 3.14 AUDIENCE HEBDOMADAIRE DE LA RADIO DANS LES PAYS DE 16 MEMBRES DE L'UER**



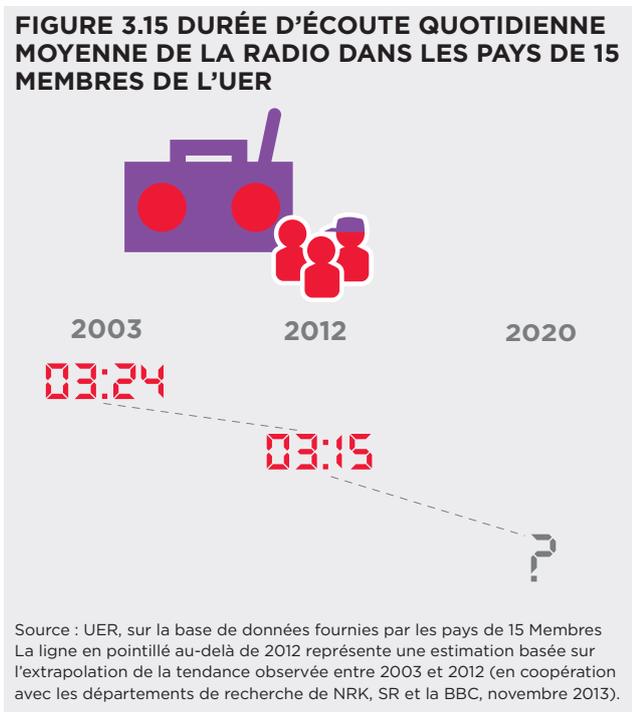
Source: EBU, based on Members' Data from 16 countries

<sup>3</sup> Chiffres fournis par le département de DR chargé des études d'audience

Si l'audience de la radio ne recule que lentement, le repli de la durée d'écoute moyenne par auditeur est plus brutal. La Figure 3.15 montre la baisse de la durée d'écoute quotidienne moyenne dans les pays européens – baisse qui a atteint près de 5 % entre 2003 et 2012. Selon les prévisions, cette diminution de la durée d'écoute quotidienne de la radio devrait se poursuivre jusqu'en 2020.

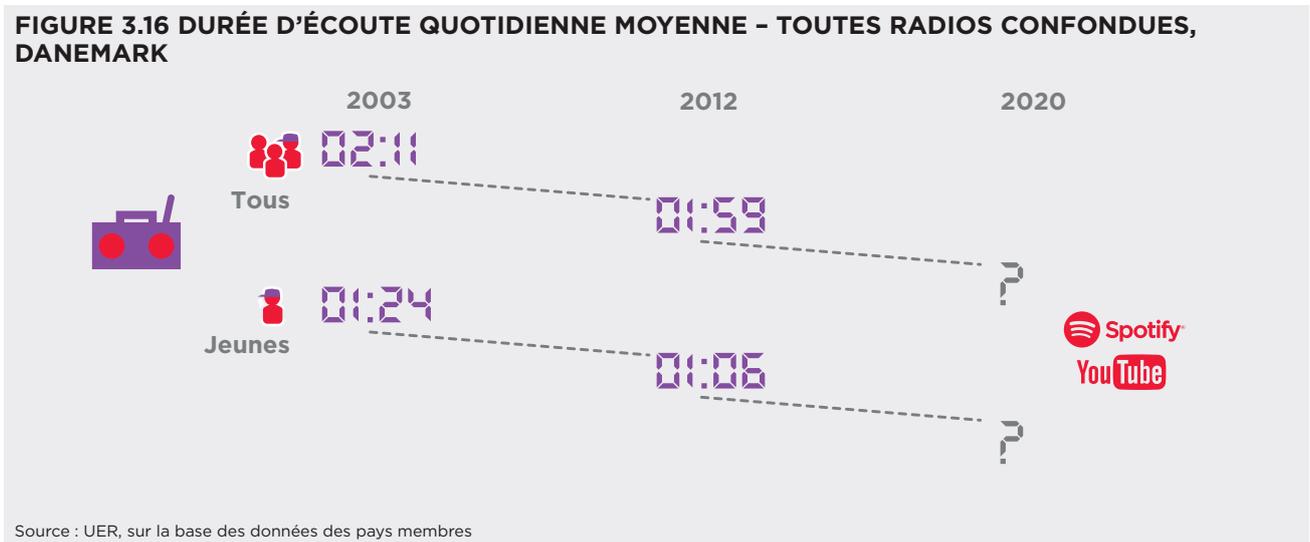
Le déclin de l'écoute traditionnelle de la radio dans toute l'Europe peut être attribué à l'offre de nombreux autres contenus sonores (en ligne). Cette tendance est plus marquée parmi les jeunes : leur part de l'audience a reculé plus fortement et leur écoute de la radio a diminué de 16 % entre 2003 et 2012, rythme encore plus prononcé sur les marchés les plus avancés dans ce domaine, comme le Danemark.

**FIGURE 3.15 DURÉE D'ÉCOUTE QUOTIDIENNE MOYENNE DE LA RADIO DANS LES PAYS DE 15 MEMBRES DE L'UER**



La Figure 3.16 montre que la durée d'écoute quotidienne moyenne a diminué plus rapidement chez les jeunes Danois que dans le reste de la population et que ce recul devrait se poursuivre dans les années à venir.

**FIGURE 3.16 DURÉE D'ÉCOUTE QUOTIDIENNE MOYENNE - TOUTES RADIOS CONFONDUES, DANEMARK**



Chez les plus jeunes, les stations de radio musicales ont été en partie remplacées par les chaînes musicales à la télévision et par de nouveaux services musicaux en ligne, comme YouTube, Spotify, Deezer, Pandora et iTunes. Cependant, le rapport entre le recul de l'écoute de la radio et l'essor des services musicaux en ligne n'est pas aussi évident que l'on pourrait le penser. Les recherches réalisées par la Radio suédoise (SR) ont montré par exemple que les utilisateurs les plus intensifs de Spotify écoutaient également beaucoup la radio.

Des études de la BBC ont abouti à des conclusions comparables. La BBC prévoit que la radio sera toujours un média majeur en 2020, mais qu'une partie de la durée d'écoute totale de la radio sera désormais passée sur les appareils mobiles, en écoute et en recherche aléatoire.

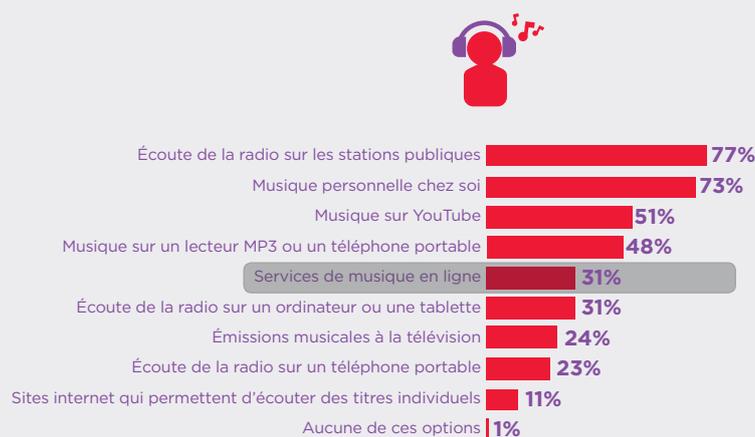
En Suède, l'audience quotidienne de la radio a reculé de 14 % entre 1998 et 2013.<sup>4</sup> Toutefois, la Radio publique suédoise (SR) est parvenue à inverser la tendance et ses chiffres d'audience ont cessé de chuter il y a cinq ans, alors que le recul accusé par les radios commerciales se poursuivait, ce qui montre bien que le repli de l'audience n'est pas nécessairement irréversible et qu'il peut être influencé par un infléchissement de la stratégie de programmation. On constate en outre des variations importantes en fonction des groupes démographiques et des stations de radio, le

recul le plus marqué étant enregistré parmi les jeunes et les stations régionales de SR (P4). Cela étant, SR prévoit qu'en Suède, l'audience globale de la radio, ainsi que celle des radios publiques, devraient reculer progressivement au fil des 10 prochaines années.

En proportion de la durée d'écoute totale, l'écoute à la demande reste relativement modeste, mais devrait progresser, notamment parmi les jeunes. Selon les données publiées par le département de SR chargé des recherches d'audience, plus de la moitié de la musique écoutée par les jeunes en Europe l'est toujours à la radio, même si YouTube et d'autres services de streaming et à la demande gagnent du terrain.

La Figure 3.17 montre comment, en 2012, 77 % des Danois ont écouté de la musique sur la radio publique, qui reste le moyen le plus courant pour ce faire au Danemark. Un tiers des Danois utilisent des services musicaux en ligne, chiffre qui passe à 49 % chez les 15-29 ans. Spotify, disponible au Danemark depuis l'automne 2011, est désormais le service de musique en ligne le plus couramment sollicité, 58 % des utilisateurs y ayant eu recours en 2012. Cette croissance fulgurante est due à une campagne marketing efficace et à la possibilité d'utiliser une version gratuite, un choix que font 81 % des utilisateurs.

**FIGURE 3.17 3.17 QUAND ET COMMENT ÉCOUTEZ-VOUS DE LA MUSIQUE ?**



Source: UER, sur la base de l'enquête Epinion réalisée en 2012 pour les recherches d'audience de DR auprès des 15-60 ans

Malgré la disponibilité des appareils mobiles, les postes de radio traditionnels (fixes et dans les voitures) restent l'option privilégiée par la plupart des auditeurs, selon une étude allemande. Les auditeurs écoutent également

la radio sur leurs téléviseurs, leurs ordinateurs, et leurs lecteurs MP3, ainsi que sur des postes mobiles. En outre, les smartphones gagnent en importance pour l'écoute de la radio. Sur ces derniers, les applications radio

<sup>4</sup> Chiffres fournis par le département de SR chargé des recherches d'audience.

seront très bientôt le moyen privilégié pour écouter la radio. Ces applications présentent en effet de nombreux avantages pour les radiodiffuseurs, mais leur atout majeur est peut-être de permettre un suivi précis de l'écoute, ce qui est particulièrement important pour les stations commerciales dans la mesure où cela permet de cibler les annonces publicitaires. Les MSP peuvent espérer faire œuvre de pionniers sur le marché des applications radio. Au Royaume-Uni par exemple, l'iPlayer de la BBC est l'application radio la plus utilisée, ce qui s'inscrit dans le prolongement du leadership que l'organisme peut s'enorgueillir d'exercer sur la radio et la télévision.

Pour l'instant, la plupart des smartphones ne disposent pas de tuners FM ou numériques terrestres (DAB+), du fait des stratégies suivies par les sociétés informatiques et les opérateurs de télécommunications. Les radiodiffuseurs ne disposent donc d'aucune option pour atteindre leur public directement, par leurs stations en clair, ce qui affaiblit la position de la radio sur les appareils mobiles. L'évolution future de la consommation de radio sera fortement influencée par la disponibilité de la radio (publique) sur les appareils mobiles, tant sous forme d'applications que via des récepteurs / tuners FM.

### 3.3.5 Convergence de la consommation linéaire et non linéaire de produits audiovisuels

Dans l'avenir, la distinction entre l'écoute linéaire en direct et l'écoute à la demande risque de s'estomper, à mesure que les télévisions, radios, tablettes et smartphones connectés permettront de passer facilement d'un mode d'écoute à l'autre, parfois sur le même écran. Du point de vue des usagers, la distinction entre écoute à la demande et écoute linéaire devrait donc être de moins en moins marquée. On aura de plus en plus tendance à élaborer sa propre liste de lecture (automatiquement mise à jour) non seulement pour la musique, mais également pour les émissions de radio et de télévision. Le contenu à la demande (pas en direct) sera de plus en plus perçu comme une écoute linéaire, assortie d'options supplémentaires permettant de gérer et de personnaliser son contenu.

La distribution du contenu sera davantage influencée par le contexte et dépendra de la plateforme et de l'appareil les mieux adaptés à un contexte particulier, par exemple le réveil-matin en début de journée, l'autoradio pendant le trajet vers son lieu de travail, l'ordinateur au bureau, le smartphone pendant un footing. Les appareils vont devenir plus intelligents et reconnaîtront automatiquement leur utilisateur.

Les frontières entre les différents types de médias ayant tendance à s'estomper, apparaissent ce que l'on appelle parfois les « médias liquides », expression désignant un

même contenu produit, monté et formaté pour des plateformes et des appareils différents.

### 3.3.6 Le comportement audiovisuel des jeunes laisse-t-il présager l'avenir ?

Les habitudes actuelles des jeunes nous donnent quelques indices sur le comportement auquel on peut s'attendre dans l'avenir en matière de consommation de produits audiovisuels. Les jeunes passent beaucoup de temps sur Internet et consomment de nombreux contenus audiovisuels de manière non linéaire, mais ils utilisent également les médias de manière traditionnelle. Cela étant, certaines études soulignent un changement plus fondamental. Ainsi, selon BBC Media Market Insider, le nombre moyen d'heures d'écoute par auditeur (chez les 15-24 ans) a continué de baisser, au rythme de 4 % par an, entre 2004 et 2011 (BBC, 2012). Les chiffres de la [Figure 3.1 8](#) concernant la BBC montrent également un léger recul des heures passées devant la télévision par les plus jeunes, ainsi que certains groupes plus âgés.

Sur bon nombre de marchés, les jeunes adultes passent désormais plus de temps sur Internet et sur les appareils mobiles (connectés) qu'à regarder la télévision, écouter la radio ou lire les journaux. Des disparités notables sont toutefois observées selon les pays. Ainsi, bien que les jeunes Danois et les jeunes Hongrois passent beaucoup de temps sur Internet, au Danemark, marché très développé, ils passent désormais plus de temps sur Internet qu'à regarder la télévision, ce qui n'est pas le cas en Hongrie, où le contraire est toujours d'actualité.

Jusqu'à présent, dans certains pays, l'essor de l'utilisation d'Internet n'a eu qu'une incidence limitée sur la durée d'écoute totale des jeunes. Une explication possible de cette évolution apparemment paradoxale est que bon nombre de personnes, notamment chez les jeunes, réussissent à faire plusieurs choses en même temps et peuvent donc regarder la télévision tandis qu'ils consultent leur messagerie ou Facebook, ou encore réagissent sur Twitter aux émissions de radio et de télévision. Les jeunes utilisent donc les plateformes de nouveaux médias tout en suivant la télévision et la radio, ce qui fait augmenter le temps total consacré aux médias (par le biais d'appareils et de plateformes très variés). Internet est très important pour eux. Selon un sondage réalisé parmi les moins de 25 ans, quatre jeunes sur cinq disent se sentir « perdus » sans Internet.<sup>5</sup> Dans le cadre d'un projet de recherche du MSP néerlandais, les jeunes ont indiqué qu'ils regardaient toujours beaucoup la télévision mais, à la question de savoir quel média leur manquerait le plus, la grande majorité d'entre eux a déclaré ne pas pouvoir se passer d'Internet ni des médias sociaux.<sup>6</sup>

Les médias sociaux et les moyens de partage des contenus avec son entourage sont également très importants pour

<sup>5</sup> Source : The Telegraph, 2012

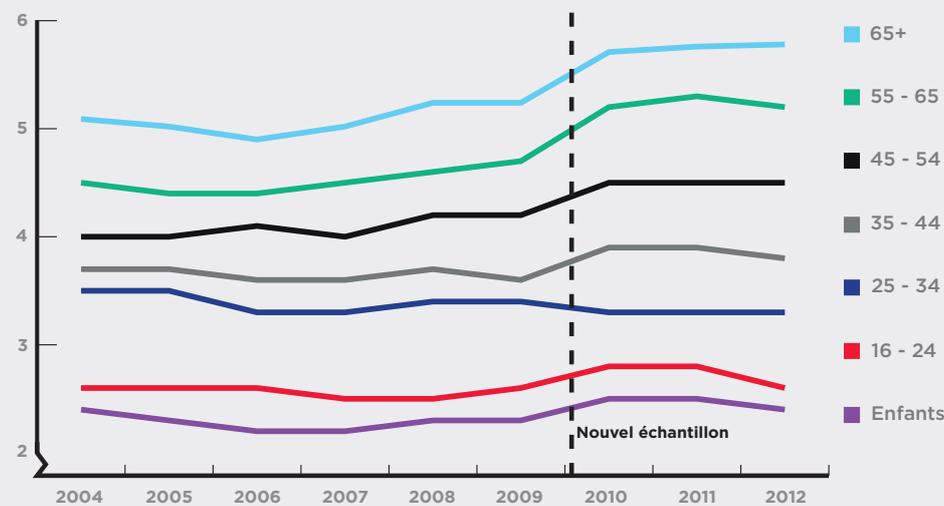
<sup>6</sup> Source : NPO/KLO, 2013

les jeunes. Selon IAB, 82 % d'entre eux utilisent les médias sociaux chaque semaine, et 70 % chaque jour, contre une

moyenne de 62 % et 40 % respectivement pour l'ensemble des internautes.<sup>7</sup>

### FIGURE 3.18 PRÉVISIONS CONCERNANT L'ÉCOUTE DE LA TÉLÉVISION

La durée d'écoute de la télévision des groupes démographiques les plus jeunes commence à reculer de façon notable  
 Heures quotidiennes d'écoute de la télévision linéaire, par tranche d'âge (R.-U.) (en nombre d'heures par personne et par jour)



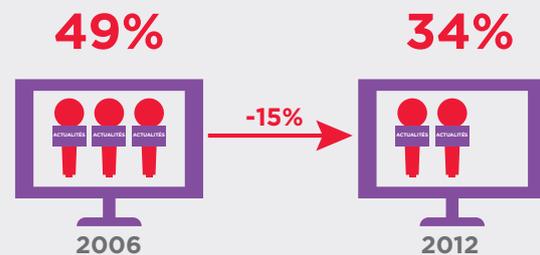
Source: IHS Electronics & Media based on BARB

Certaines études se sont penchées sur la consommation des informations par les jeunes. La VRT, par exemple, a étudié l'utilisation des médias et appareils pendant la journée, en fonction de l'âge des utilisateurs. Selon ses conclusions, les jeunes Flamands consomment d'ores et déjà 50 % de leurs informations en ligne.<sup>8</sup>

Les sites comme BuzzFeed et Vice connaissant un franc succès auprès des jeunes. Les médias sociaux jouent également un rôle important dans la consommation des actualités : en Europe, 43 % des jeunes de 16 à 24 ans se tiennent informés via les médias sociaux plutôt que par les médias classiques que sont les journaux, la télévision ou la radio.<sup>9</sup>

Les données en provenance des États-Unis montrent un recul considérable de la consommation d'actualités télévisées ces dernières années. En effet, à la question de savoir s'ils avaient regardé les informations télévisées la veille au soir, seuls 34 % des sondés ont répondu par l'affirmative en 2012, contre 49 % en 2006 (Figure 3.19).

### FIGURE 3.19 CONSOMMATION D'ACTUALITÉS TÉLÉVISÉES CHEZ LES JEUNES, 18-29 ANS, ÉTATS-UNIS



Source: Enquête 2012 du PEW Research Centre sur la consommation des informations. Q13.

<sup>7</sup> Source : IAB Mediascope, voir également l'annexe 2

<sup>8</sup> Source : Mediamomenten, VRT, 2013

<sup>9</sup> Source : Observatoire européen du journalisme, 2013

## ENCADRÉ 4 : UTILISATION DES MÉDIAS SOCIAUX

L'enquête effectuée par le Pew Research Center auprès d'adultes américains de plus de 18 ans présente plusieurs données sociodémographiques sur les utilisateurs des médias sociaux. Si les hommes et les femmes utilisent plus ou moins les médias sociaux dans les mêmes proportions, ils n'utilisent pas tout à fait les mêmes réseaux sociaux, les femmes étant plus actives sur Facebook et les hommes privilégiant LinkedIn et YouTube. Sur tous les utilisateurs de médias sociaux, 21 % ont entre 18 et 29 ans, 33 % entre 30 et 49 ans, 37 % entre 50 et 64 ans, et 18 % ont plus de 65 ans. Les médias sociaux servent également à consommer et à échanger des informations. C'est notamment le cas sur Facebook, premier des réseaux sociaux, où presque la moitié des utilisateurs obtiennent leurs informations. C'est également vrai pour Twitter, dont la taille est toutefois beaucoup plus modeste. Sur d'autres réseaux sociaux comme LinkedIn, Google+, Instagram et Pinterest, la consommation d'informations est nettement moins importante.

Source : Holcomb, J. J. Gottfried et A. Mitchell, (2013). News Use Across Social Media Platforms. Journalism Project du Pew Research Center, 14 novembre 2013. <http://www.journalism.org/2013/11/14/news-use-across-social-media-platforms/>

En règle générale, les habitudes de consommation de produits audiovisuels évoluent lorsque les jeunes atteignent l'âge adulte. Leur rythme de vie quotidien et leur consommation de produits audiovisuels ont en effet souvent tendance à s'adapter à leur « installation » et à leur vie professionnelle et/ou familiale plus régulière. Ainsi, ils passent plus de temps chez eux et regardent la télévision avec le reste de leur foyer. Quoi qu'il en soit, la jeune génération actuelle a grandi avec les ordinateurs, les smartphones, les tablettes et autres appareils numériques, et elle est habituée à pouvoir à tout moment accéder aux médias (personnalisés), sur tous ces appareils. Si les préférences des jeunes en matière de contenu et leur façon d'utiliser les appareils peuvent évoluer, dans une certaine mesure, en fonction de leurs nouveaux horaires, responsabilités et besoins d'informations, il est probable que, même en vieillissant, ils continueront d'être connectés en permanence et d'accéder aux actualités et à d'autres types de contenu sur leurs appareils mobiles.

### 3.3.7 Essor des médias sociaux

L'utilisation des plateformes de réseaux sociaux a explosé ces 5 à 8 dernières années. Pourtant, on observe de nettes

différences selon les pays : c'est en Islande et aux Pays-Bas que la population utilise le plus les médias sociaux (65 % en 2012), et en Roumanie et en Italie qu'elle les utilise le moins (22 et 29 % respectivement).<sup>10</sup>

Certains éléments indiquent par ailleurs que les utilisateurs sont devenus plus actifs et que la règle des 90-9-1 % est en train d'évoluer. D'après cette règle, seul 1 % du public contribue activement au contenu en ligne et lance des conversations, 9 % intervient occasionnellement avec un bref commentaire dans les discussions en ligne et la grande majorité, 90 %, ne fait que suivre passivement les discussions. La BBC a toutefois mené des recherches qui montrent qu'actuellement, seuls 23 % restent passifs, tandis que 60 % participent « superficiellement » aux plateformes de médias sociaux (en aimant, en partageant, en publiant de brefs commentaires, etc.), et 17 % sont très actifs (Figure 3.20).

FIGURE 3.20 NIVEAU DE PARTICIPATION EN 2006 ET EN 2012



Source: BBC Online Spring Briefing, mai 2012

Les médias sociaux jouent également un rôle dans la manière dont les jeunes, notamment, utilisent les médias classiques, tout particulièrement dans leur façon de sélectionner et d'utiliser le contenu, puisque nombreux sont ceux d'entre eux qui utilisent ces plateformes pour partager et recommander des émissions de télévision ou de radio à leur entourage.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Données Eurostat 2009-2012, voir l'annexe 2

<sup>11</sup> Source : *Multipatform Content & Services 2012*, Horowitz Associates - Market & Multicultural Research

## 3.4 PERFORMANCE ACTUELLE DES MSP DANS UN MONDE NUMÉRIQUE

### 3.4.1 Services en ligne et mobiles proposés aujourd'hui par les MSP

Dans le sillage de la convergence qui caractérise le paysage audiovisuel actuel, les *radiodiffuseurs* de service public ont diversifié et élargi leurs activités au secteur numérique en ligne et mobile, devant ainsi des sociétés de *médias* de service public. Ils ont lancé des chaînes numériques thématiques, ainsi que des services de rattrapage et à la demande. Ils ont en outre étoffé leur offre en se tournant vers les secteurs en ligne et mobile. En 2013, ils comptaient à leur actif 275 chaînes de télévision nationales et internationales dans l'UE, plus de 180 services de radio nationaux et internationaux, des centaines de services régionaux et locaux (UER) et, déjà, plus de 400 services à la demande (Observatoire européen de l'audiovisuel, 2013).

Certains MSP ont lancé de nouvelles chaînes numériques pour séduire les jeunes, que les chaînes généralistes ont du mal à toucher. À titre d'exemple, citons les chaînes numériques BBC Three et BBC Four, le projet Jugend Kanal pour lequel la ZDF et l'ARD ont uni leurs forces, Radio1Xtra de la BBC, la station FunX de NPO et les chaînes jeunesse de RTE, SVT et DR, entre autres.

S'agissant d'Internet, les MSP ont lancé toute une gamme de services, souvent dès les débuts du réseau mondial. Ce faisant, ils ont ouvert de nouveaux marchés en présentant à leur public le potentiel de ces nouveaux services. Ce fut par exemple le cas des lecteurs en ligne de services de radio et télévision à la demande lancés par les MSP (iPlayer de la BBC, BBC News, lecteur Yle, lecteur NPO). Certains organismes proposent également leurs services à la demande dans des bouquets de chaînes numériques. Leurs chaînes de télévision et stations de radio sont mises à disposition en flux continu et en direct sur Internet ainsi que, depuis peu, par le biais d'applications sur les appareils mobiles. Ils proposent de surcroît de plus en plus de services hybrides sur les appareils connectés, associant services linéaires et à la demande.

Les MSP exploitent des stations de radio en streaming en ligne ainsi que des applications radio. Leurs émissions sont en outre mises à disposition dans des services musicaux en ligne appartenant à des tiers. SR, par exemple, propose une sélection de clips audio de 4 minutes (comédie, conseils sexuels) sur la plateforme Spotify. Sur la Toile, les MSP sont toutefois concurrencés par d'autres services de radio et de musique en ligne. Toutefois, en rendant leurs stations accessibles en ligne, les MSP sont en grande partie tributaires des contrôleurs d'accès que sont les propriétaires des appareils, les opérateurs de réseau, les

constructeurs automobiles et les services de musique en ligne.

Cela étant, l'écoute de la radio à la demande ou en décalage reste relativement modeste par rapport à l'écoute en direct. Selon les MSP, la majorité des contenus radio ne se prête pas à une écoute en différé, et la plupart des radiodiffuseurs ne détiennent pas les droits nécessaires pour proposer de la musique à la demande, bien que certains cherchent à obtenir des droits supplémentaires, en particulier pour la musique.

S'agissant des genres autres que la musique, il y a davantage d'opportunités en matière d'écoute de la radio en différé et à la demande (podcasts, p. ex.). Le contenu le plus populaire et le mieux adapté aux services à la demande semble être le contenu parlé – fictions, comédie et émissions factuelles. Certains radiodiffuseurs constatent que ces types de contenus font l'objet de nombreux téléchargements. Dans ce domaine, les émissions de débat sont concurrencées par exemple par les conférences TED, les journaux qui produisent des podcasts (*The Guardian* ou *The Economist*, p. ex.), les universités, etc.

Les organismes de radio tentent des expériences en matière d'interactivité et de personnalisation. Cependant, de l'avis général, la majeure partie des auditeurs voudra toujours écouter la radio, que ce soit de manière passive, c'est-à-dire décontractée, ou en s'adonnant à une autre activité. Dans le même temps, certains formats ont gagné en envergure et en popularité. Ces formats utilisent les réseaux sociaux pour constituer des communautés autour d'émissions et de DJ en vogue. Les stations destinées aux jeunes, en particulier, rassemblent sur les médias sociaux une large communauté d'abonnés avec laquelle elles interagissent.

Dans le secteur commercial, il existe plusieurs exemples de listes de lecture générées automatiquement en fonction des préférences exprimées par les auditeurs en ligne ou par téléphone portable. Les radiodiffuseurs publics étudient également ce type de service. Ainsi, BBC6 Music, au Royaume-Uni, offre aux auditeurs divers modes d'interaction numérique dans l'émission « Now Playing ». Les auditeurs peuvent participer à l'élaboration de listes de lecture via Facebook, Twitter, etc., même si le DJ ou les invités restent libres au bout du compte de décider quels morceaux seront joués.

La qualité d'écoute se renforce et s'enrichit grâce à l'utilisation de métadonnées, d'éléments visuels, de vidéos, de fonctionnalités sociales / interactives et d'autres

<sup>12</sup> Suárez Candel, R. (2012). *Adapting Public Service Media to the multiplatform scenario: challenges, opportunities and risks*. Hambourg : Hans-Bredow-Institut für Medienforschung.

services innovants à valeur ajoutée. Les radios numériques sont parfois dotées de petits écrans sur lesquels des éléments multimédias viennent compléter les programmes radiophoniques. Ces éléments peuvent être fournis par la station de radio elle-même, ou par le biais d'un lien Internet. Les possibilités qui s'offrent aux MSP pour enrichir l'écoute radio par des contenus émanant du Net sont immenses. Si des écrans à plus forte capacité, comme ceux des tablettes, affichent le contenu, l'expérience peut en être encore améliorée. Il reste à voir si ce potentiel est pleinement exploité, ce qui est pour l'heure difficile à dire, compte tenu de l'absence, dans de nombreux pays, de politiques nationales pour la radio, ainsi que de la pénétration lente de la radio numérique.

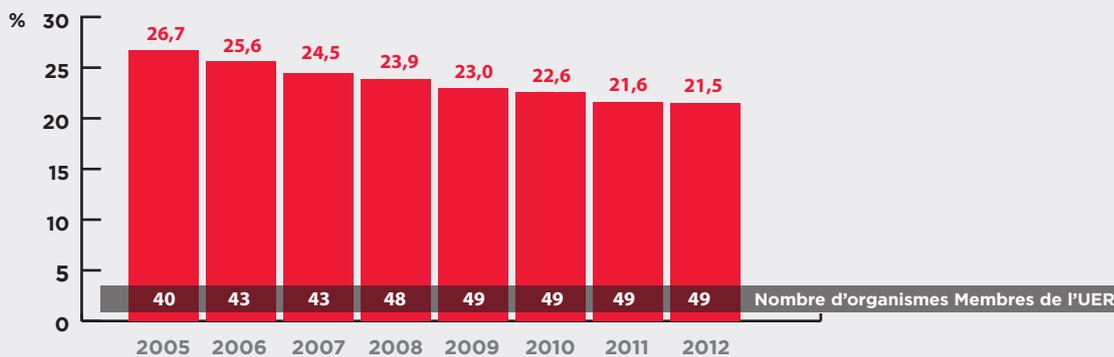
### 3.4.2 Évolution de la part d'audience des MSP entre 2005 et 2012

La part d'audience TV moyenne des MSP (sur la base des données de la quasi-totalité des Membres de l'UER) est en recul. La Figure 3.21 montre comment, entre 2005 et 2012, cette part a reculé en moyenne de près de 20 %, passant de 26,7 % à 21,5 %.

Il existe de fortes disparités entre les pays. Les MSP de Flandre, de Finlande, d'Italie et d'Allemagne affichent une part d'audience de 40 % ou plus, tandis qu'en Slovaquie, en Hongrie et en Espagne, elle était inférieure à 20 % en 2012.

**FIGURE 3.21 ÉVOLUTION DE LA PART DE MARCHÉ TV MOYENNE DES MSP MEMBRES DE L'UER**

Évolution de la part de marché TV moyenne des MSP Membres de l'UER



En 2012, la part de marché moyenne des MSP Membres de l'UER était au même niveau qu'en 2011, mais en recul de 19 % par rapport à 2005, à 26,7 % contre 21,5 %.

Nombre total de chaînes de télévision mesurées



Source : UER, sur la base de données des Membres et d'Eurodata TV Worldwide / Partenaires pertinents

La quasi-totalité des MSP pâtit d'une portée démographique en repli. Hormis le fait que leur audience vieillit, les MSP touchent généralement peu les jeunes et les minorités ethniques, ainsi que les tranches de la population ayant un niveau d'instruction peu élevé.

Les chiffres basés sur la part d'audience TV d'un échantillon de 16 Membres de l'UER montrent que, si la part d'audience

(TV) moyenne des MSP Membres de l'UER était de 27,9 % en 2012, elle ne s'élevait qu'à 18,2 % chez les jeunes adultes. De surcroît, elle a reculé plus nettement chez les jeunes. Entre 2003 et 2012, la part d'audience moyenne a perdu 13 %, mais son repli est de 27 %, soit deux fois plus, chez les jeunes.

Seules de rares données sont disponibles concernant les

parts de marché des MSP auprès des minorités ethniques. La plupart des départements de recherche ne font pas de distinction entre les différents groupes ethniques dans leurs conclusions, soit parce qu'ils sont opposés par principe à la catégorisation ethnique, soit parce que les instituts de sondage sont, pour diverses raisons, incapables d'intégrer une représentation ethnique suffisante dans leurs échantillons, voire pour ces deux raisons à la fois. En général, les MSP ne sont pas réputés pour leurs bons résultats auprès des minorités ethniques. Certains d'entre eux réussissent cependant à produire des émissions culturellement diverses ou marquées du sceau de l'« inclusivité », qui ont autant de succès auprès du grand public que des minorités ethniques. Et certains ont lancé des stations de radio qui ciblent avec succès un public culturellement varié et généralement jeune, en axant ses programmes musicaux sur les musiques urbaines et les musiques du monde (FunX/NPO, BBC Radio1Xtra, p. ex.).

Globalement toutefois, l'audience des MSP auprès des minorités ethniques reste faible. Cela s'explique en partie par le fait que, dans les sociétés européennes, les minorités ethniques comptent souvent parmi les groupes ayant un niveau d'instruction plus faible que les autres catégories de la population et qu'elles consomment davantage de divertissements et autres genres populaires (films), lesquels sont davantage proposés par des chaînes commerciales que par les MSP. La facilité d'accès à la télévision par satellite et par câble, ainsi qu'à la vidéo en ligne, permet en outre de plus en plus aux minorités ethniques de regarder les chaînes de leurs pays d'origine, dans leur langue maternelle. Autre élément pouvant expliquer l'audience

relativement faible des MSP parmi les minorités ethniques : leur contenu ne reflète souvent pas assez les intérêts des différents groupes ethniques, ou n'affiche pas une diversité culturelle suffisante.

La part d'audience relativement faible des MSP chez les jeunes, les minorités ethniques et les groupes les moins instruits pourrait menacer la légitimité future des MSP, qui risquent de perdre en importance, voire en pertinence, auprès de franges importantes de la population, qui ne considéreront plus les MSP comme une composante utile, et donc encore moins indispensable, de leur sélection audiovisuelle.

Dans le secteur numérique, les services en ligne et mobiles des MSP prennent en revanche de l'ampleur. Bien que la plupart des MSP mesurent leur audience en ligne et mobile sur leurs marchés nationaux, aucun chiffre n'est (encore) disponible pour toute l'UER ou toute l'Europe, ce qui s'explique en partie par le fait qu'il n'existe pour l'heure pas de système de mesure reconnu sur l'ensemble du marché. Ce que l'on sait, c'est que dans de nombreux pays, les sites d'information en ligne des MSP figurent parmi les dix sites d'information nationaux les plus populaires, en nombre de visiteurs uniques et / ou de pages vues. Les MSP et d'autres radiodiffuseurs s'attachent actuellement à définir des outils de mesure d'audience plus sophistiqués, qui tiennent compte de l'audience des émissions toutes plateformes confondues (c'est notamment le cas de NPO, NRK, de la VRT et de FT).

### 3.5 MARCHÉS AUDIOVISUELS

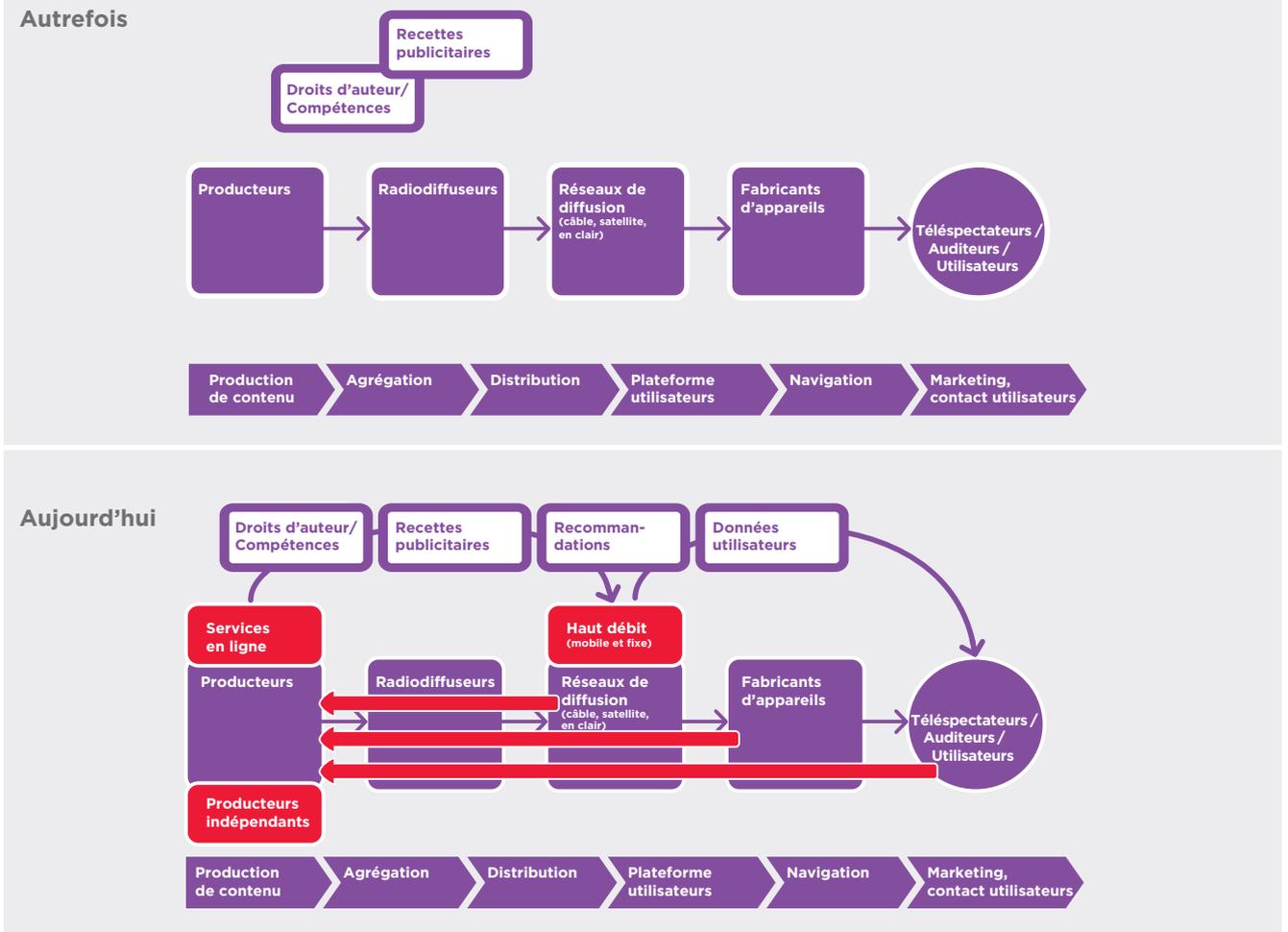
#### 3.5.1 Un réseau de valeur plus complexe

Compared to 20 years ago, the roles and relationships En 20 ans, les rôles des différentes sociétés actives sur les marchés des médias ont considérablement changé, à l'instar des relations qu'elles ont nouées. En effet, les activités de production, d'agrégation et de distribution de contenus étaient à l'origine relativement séparées et confiées à des sociétés distinctes, comme l'illustre la chaîne de valeur dans la partie supérieure de la **Figure 3.22**. Le nouvel écosystème médiatique, en revanche, se caractérise par une chaîne (ou un réseau) beaucoup plus complexe, comme on le voit dans la partie inférieure de cette même figure.

Comment l'expliquer ? Premièrement, de nouveaux acteurs sont arrivés sur le marché, notamment des sociétés en ligne qui proposent des services audiovisuels, ainsi que des opérateurs du haut débit (mobile et fixe) qui offrent de nouveaux réseaux et plateformes de transmission.

Deuxièmement, les acteurs endossent des rôles plus nombreux et parfois nouveaux, dans différents segments de la chaîne de valeur, ce qui crée des processus d'intégration verticale et horizontale (représentés par les flèches bleues sur le schéma). Citons à titre d'exemple les distributeurs qui jouent un rôle croissant dans l'acquisition de contenus et de droits, les producteurs indépendants qui peuvent désormais aller au devant de leurs clients directement, grâce à Internet, sans avoir à dépendre exclusivement de radiodiffuseurs, mais également les téléspectateurs et auditeurs, qui recommandent des contenus sur les réseaux sociaux, voire s'improvisent producteurs de contenu audiovisuel. En conséquence, la concurrence s'intensifie sur différents segments de la chaîne de valeur, et l'attention du public, les recettes publicitaires, les compétences et les droits sur les contenus font l'objet d'une concurrence de plus en plus vive.

**FIGURE 3.22 D'UNE CHAÎNE DE VALEUR SIMPLE À UN RÉSEAU PLUS COMPLEXE**



## ENCADRÉ 5 : QUELS ENSEIGNEMENTS LES MSP PEUVENT-ILS TIRER DES ÉVOLUTIONS OBSERVÉES DANS D'AUTRES SECTEURS DES MÉDIAS ?

L'essor d'Internet et de l'utilisation d'Internet a eu d'énormes répercussions sur bon nombre des marchés et sociétés de médias traditionnels. Du point de vue du marché, ainsi que sous un angle sectoriel, les domaines de la presse et de la musique ont été les plus durement touchés. Les informations étant de plus en plus disponibles en ligne, la tendance à la baisse du temps consacré à lire le journal et du tirage des journaux n'a fait que s'accroître. Cette tendance est aggravée par le recul marqué des recettes publicitaires, les annonceurs privilégiant désormais Internet. En particulier, les petites annonces, ainsi que les offres d'emploi et les annonces immobilières, sont désormais publiées presque intégralement sur Internet, qui offre une plus grande souplesse d'utilisation. Dans le monde occidental, nous observons actuellement une spirale baissière caractérisée par un recul du lectorat et des recettes, ainsi que par la nécessité de réduire les effectifs, de regrouper les titres et les éditions, voire, parfois, de fermer complètement un journal. Bien que l'on assiste également à l'émergence de nombreux services d'information, notamment sur Internet, les modèles de développement viables sont toujours très rares pour ces nouveaux services d'information en ligne. La presse écrite souffre d'une hémorragie de lecteurs et d'annonceurs.

Quant à la musique, grâce à Internet et en particulier aux réseaux peer-to-peer, le partage (illégal) de la musique est désormais très facile. Le marché des ventes de CD était déjà saturé au milieu des années 90, car à cette époque, la plupart des gens avaient remplacé leur collection de vinyles par des CD. Avec le partage de la musique sur Internet, le repli des ventes de CD s'accroît. Jusqu'à présent, ce recul n'a pas été compensé par une hausse des ventes de musique numérique, même si en 2012, pour la première fois en de nombreuses années, les recettes cumulées des ventes numériques et de CD ont enregistré une légère hausse, les services musicaux payants continuant à remporter un succès croissant.

Ce que le monde de la radiodiffusion peut apprendre de ces deux exemples, c'est qu'une situation peut se renverser à la fois très rapidement et de façon inattendue, et se traduire par des perturbations notables. Les secteurs traditionnels ne sont souvent pas suffisamment préparés à faire face à de tels changements. Dans la presse comme dans l'industrie musicale, les innovations ont été lentes et n'ont fait que résulter des pressions extérieures. Elles ont été le fait d'acteurs nouveaux sur le marché, qui ont inventé des moyens de proposer des informations ou de la musique et ont permis d'accéder de manière à la fois simple et personnalisée à la musique et aux informations.

Sources : Leurdijk, A. (2013). « Funding Models for Online News », dans : M. Golwacki and L. Jackson (éd.) *Public media management for the twenty first century. Creativity, innovation and interaction*. Londres, New York : Routledge; Leurdijk, A. Nieuwenhuis, O et M. Poel (2014, à venir). *The Music Industry and The News Industry*. Dans : Prato, G. de, E. Sanz and J.P. Simon (Ed.) (2014). *Digital Media Worlds, The New Media Economy*. Houndmills, Basingstoke and Hampshire: Palgrave

### 3.5.2 Une concurrence accrue pour les contenus « premium »

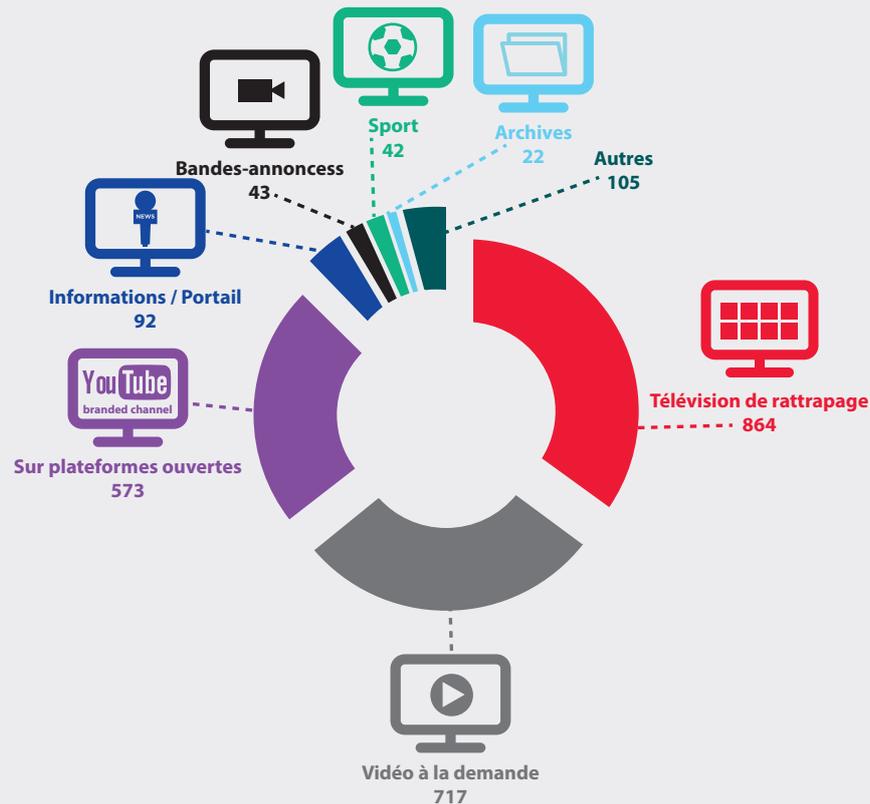
Dans les années qui viennent, les contenus dits « premium », ou contenus d'appel, feront l'objet d'une concurrence de plus en plus âpre, du fait du nombre croissant de fournisseurs de contenu. On en veut pour preuve le nombre de chaînes de télévision en Europe (35 pays), qui est passé d'environ 4600 en 2002 à près de 11 000 dix ans plus tard, en 2012 (chaînes régionales et locales principalement). Le nombre de chaînes nationales et internationales a lui aussi augmenté, passant de 1180 en 2002 à 5299 en 2012.

Plus récemment, la numérisation a encore intensifié la concurrence. Les radiodiffuseurs nationaux et internationaux ont lancé de nombreuses chaînes ciblées et thématiques, et de nombreux fournisseurs de vidéo à la demande et de contenu audiovisuel en ligne sont arrivés sur le mar-

ché. Citons par exemple les services dits « over the top » (OTT), proposés directement aux clients dotés du haut débit. En avril 2013, l'Observatoire européen de l'audiovisuel, a identifié au moins 2472 services à la demande établis dans l'Europe des 28. Ils n'étaient que 644 à la fin 2008. Ils s'agit pour la plupart de services de télévision de rattrapage, de services vidéo à la demande et de chaînes de marque sur des plateformes vidéo ouvertes telles que YouTube et DailyMotion (voir la Figure 3.23). Dans les années à venir, le nombre de chaînes numériques linéaires et de services télévisés à la demande devrait continuer d'augmenter, même si les premières ne devraient plus afficher les mêmes phases de croissance rapide qu'au début du processus de numérisation.

Au sein des services de VOD en ligne, la croissance de Netflix, en particulier, a été remarquable, ce qui pourrait

FIGURE 3.23 GENRE DES SERVICES AV À LA DEMANDE DANS L'EUROPE DES 28 (UNITÉS), 2013



Source: UER, d'après l'Observatoire européen de l'audiovisuel

accélérer encore la montée en puissance de la télévision à la demande, à tout le moins pour la fiction, la comédie et les films. En juin 2013, 29,8 millions de ménages étaient abonnés à Netflix aux États-Unis, moyennant USD 8 par mois.<sup>13</sup> En 2012, Netflix a lancé ses services au Royaume-Uni, en Irlande et dans les pays scandinaves puis, en 2013, aux Pays-Bas. En dehors des États-Unis, Netflix compte 7,8 millions d'abonnés supplémentaires en Europe, au Canada et en Amérique latine. Netflix représente en outre déjà un tiers du trafic à haut débit nocturne aux États-Unis<sup>14</sup> et a bouleversé les habitudes d'écoute de la télévision au Danemark, par exemple (voir le point 3.3.3).

Les plus importants de ces acteurs sont souvent des conglomérats internationaux de médias qui détiennent des quantités importantes de contenus et sont également actifs sur les marchés locaux, où ils acquièrent des droits. La concurrence est particulièrement vive pour les films,

les fictions et les droits sportifs. Au Royaume-Uni, BSkyB détient les droits relatifs aux compétitions sportives de premier plan. Aux Pays-Bas, Fox a acquis les droits sur le championnat national de football et associe à ses services de télévision à péage une chaîne sportive en clair. Ces concurrents exercent un impact sur la possibilité qu'ont les radiodiffuseurs nationaux, y compris les MSP, d'acquiescer les droits sur des contenus en vogue et de haute qualité.

### 3.5.3 Des marchés européens dominés par de grands groupes internationaux de médias

Malgré la multiplication des services télévisés, et l'apparente fragmentation du marché, ces services restent concentrés dans les mains d'un nombre limité de groupes de médias. C'est ce que montre la Figure 3.24, qui illustre comment, dans un nombre considérable de pays, les quatre principaux groupes affichent une audience cumulée représentant plus de 80 % du marché national.<sup>15</sup>

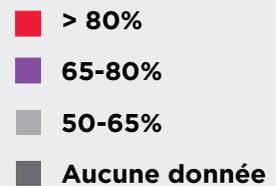
<sup>13</sup> <http://news.yahoo.com/numbers-netflix-subscribers-205626746.html>

<sup>14</sup> Voir : <http://appleinsider.com/articles/13/05/14/netflix-accounts-for-13-of-nightly-home-internet-traffic-apples-itunes-takes-2>

<sup>15</sup> Les MSP sont inclus dans cette mesure, mais n'appartiennent pas aux 4 principaux groupes de médias dans tous les pays.

**FIGURE 3.24 PART D'AUDIENCE DES 4 PRINCIPAUX GROUPES DE MÉDIAS EN EUROPE, EN 2011, EN %**

Part d'audience cumulée des quatre principaux groupes



Source : UER, d'après l'Observatoire européen de l'audiovisuel

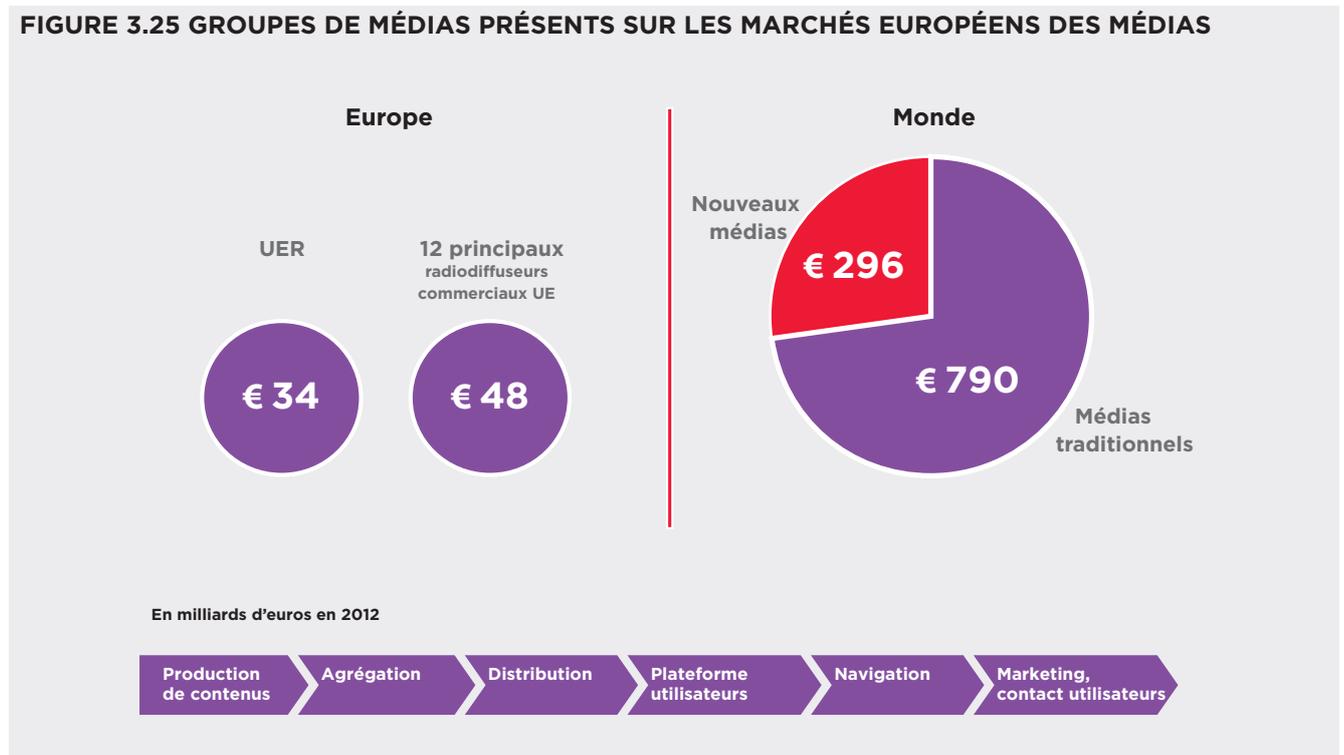
En outre, les marchés européens des médias sont de plus en plus dominés par de grandes multinationales (dont beaucoup viennent des États-Unis), telles que Liberty Global, Sky (qui appartient à la News Corporation de Rupert Murdoch), RTL (propriété de Bertelsmann), Hulu, Netflix, HBO, Amazon et YouTube (détenu par Google).

La Figure 3.25 illustre la situation inégale entre intervenants nationaux et acteurs mondiaux. À gauche de cette figure, on trouve le budget global de l'ensemble des Membres de l'UER en 2013 (arrondi à 34 milliards d'euros), ainsi que le budget prévisionnel des 12 plus grandes sociétés commerciales de médias dans l'UE (48 milliards d'euros). Le camembert situé côté droit de la figure représente pour sa part les principales sociétés TIC et de nouveaux médias actives à l'échelle mondiale : Twitter, Netflix, Yahoo, Facebook, Google, Amazon et Apple. En 2012, ces sociétés représentaient une valeur marchande cumulée

de 790 milliards d'euros, celle des sociétés de médias traditionnelles (21st Century Fox, Disney, News Corp, Comcast, Time Warner, Viacom et CBS) s'élevant à 296 milliards d'euros.<sup>16</sup>

Les sociétés de nouveaux médias mènent des activités très diversifiées, qui ne se limitent pas à la radiodiffusion et à la production médiatique. Elles réalisent cependant des investissements de plus en plus importants dans l'acquisition de droits sur des contenus d'origine principalement américaine et assument au sein de la chaîne de valeur un rôle d'intermédiaire entre producteurs de contenus et consommateurs. Leur taille, qui est au moins 13 fois celle des radiodiffuseurs publics et privés européens considérés dans leur ensemble, témoigne de leur puissance de frappe et de leur potentiel sur le marché, qui devrait de surcroît se développer ces prochaines années, déséquilibrant plus encore le marché.

<sup>17</sup> *The Future Of Digital*, 12 novembre 2013. Business Insider Intelligence



Les différentes activités sont consolidées et intégrées en permanence dans la chaîne de valeur. Dans ce contexte, les MSP restent indispensables pour que les marchés de médias européens conservent un niveau de pluralité et de diversité approprié.

### 3.5.4 Les investissements consentis par les nouvelles sociétés OTT dans le contenu original resteront limités

Nombre des sociétés spécialisées dans les nouveaux médias se sont lancées avec un portefeuille en majorité composé de vieux films (de série B) et feuilletons. Quant à YouTube, le site a réussi à asseoir son rôle de plateforme de contenu généré par les utilisateurs et d'extraits de séries télévisées existantes. Un grand nombre de ces intervenants investit désormais aussi dans du contenu premium, comme le sport, les fictions et les films, soit en achetant les droits de diffusion, soit en investissant dans la production de contenu original.

Ainsi donc, Netflix a annoncé vouloir intensifier sa production de contenu, qui devrait représenter 10 à 15 % de son chiffre d'affaires global d'ici les deux prochaines années.<sup>17</sup> Au regard de son chiffre d'affaires en 2012, qui s'élevait à USD 3,609 milliards,<sup>18</sup> cela représenterait un investissement annuel de USD 360 à 540 millions en contenu original. Début 2014, Netflix a annoncé vouloir investir davantage dans son développement européen et dans le contenu original. La société projette désormais de consacrer près d'USD 3 milliards au contenu en 2014, et USD 6,2 milliards au cours des 36 prochains mois. Cependant, il semblerait qu'il s'agisse en grande partie de contenu existant : les investissements consentis dans la création de contenus originaux représenteront en effet moins de 10 % des dépenses totales en contenu au niveau mondial.<sup>19</sup>

La société Amazon a pour sa part annoncé qu'elle produirait cinq nouvelles séries en 2013.<sup>20</sup> YouTube (détenu par Google), dont le chiffre d'affaires en 2012 a atteint USD 2,6 milliards, a investi USD 100 millions en contenu en 2011.<sup>21</sup> Le site a par exemple acquis les droits de diffusion sur des

<sup>17</sup> Wired.com - 30th mai 2013

<sup>18</sup> Page Investor Relations du site de Netflix, consultée le 14 juin 2013. Selon les estimations d'IHS Electronics & Media, Netflix comptera 2600 employés et affichera un chiffre d'affaires de USD 4,3 milliards en 2013.

<sup>19</sup> Source : Netflix projette une émission de dette de USD 400 millions pour financer son développement en Europe | Rapid TV News <http://www.rapidtvnews.com/index.php/2014020532139/netflix-plans-400-debt-offering-to-fund-european-expansion.html#ixzz2spvyF1rf>

<sup>20</sup> Reuters.com - 29 mai 2013. Selon les estimations d'IHS Electronics & Media, YouTube comptera 1100 employés et affichera un chiffre d'affaires de USD 3,5 milliards en 2013.

<sup>21</sup> 10 avril 2012. <http://www.emerce.nl/nieuws/meerderheid-preroll-ads-youtube-skippen>

compétitions de cricket et a investi dans la diffusion en streaming de concerts donnés en public. Il a également mis sur pied un programme destiné à aider les artistes amateurs par des activités de formation et de promotion, avec la signature d'un contrat à la clé s'ils rencontrent le succès.

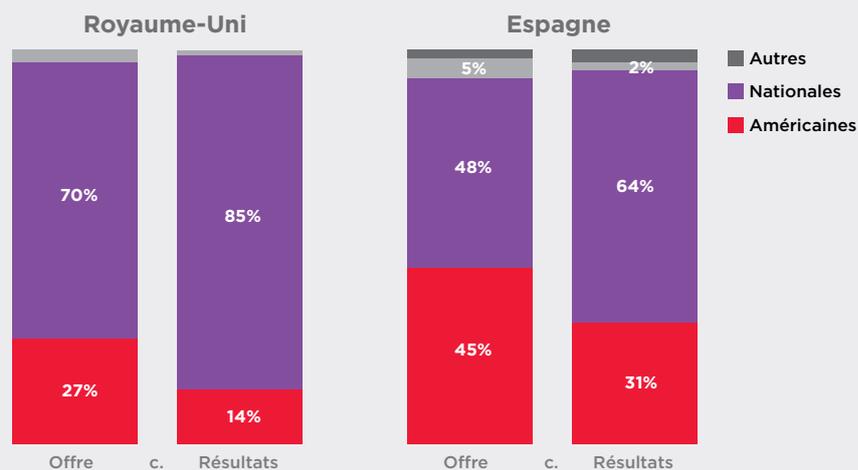
Certaines sociétés internationales de médias sont ou deviendront des mastodontes du secteur, par rapport à la plupart des MSP nationaux. Dans la mesure où la mission et le financement des MSP sont généralement déterminés au niveau des États, les MSP visent, de par leur nature même, un public et des marchés beaucoup plus restreints. En outre, les sociétés de médias américaines peuvent rentabiliser leurs investissements (dans le sport, le divertissement, la fiction, les films) sur leur grand marché domestique. Elles profitent en effet d'économies d'échelle et peuvent vendre leurs produits sur le marché mondial à faible coût. Elles ont également l'avantage de l'anglais, langue qui facilite l'exportation de leurs films et émissions vers l'étranger, notamment le marché européen. Leur système d'obtention des droits est par ailleurs plus simple que les systèmes européens, qui varient d'un pays à l'autre. Leur pouvoir d'achat est donc bien plus élevé que celui de MSP nationaux relativement petits, ou même que celui de la plupart des radiodiffuseurs commerciaux en clair européens.

Certaines de ces sociétés peuvent même puiser des contenus nationaux en vogue dans le marché, parfois en coopération avec les radiodiffuseurs nationaux européens. Netflix, par exemple, a investi dans une coproduction réalisée en collaboration avec NRK (Lilyhammer). Néanmoins, les acteurs mondiaux sont plus susceptibles d'investir dans un contenu ou des formats qu'ils peuvent exploiter dans le monde entier, plutôt que dans un contenu purement national.

### 3.5.5 Un contenu local et national toujours prisé par le public

Malgré une offre de contenu de plus en plus pléthorique et ouverte sur l'international, la demande de contenu national et local reste robuste. La Figure 3.25 montre par exemple qu'au Royaume-Uni, 27 % des séries télévisées viennent des États-Unis, le reste provenant presque exclusivement d'Outre-manche. En Espagne, 45 % des séries sont américaines, et 48 % sont espagnoles (et seulement 5 % des séries diffusées à la télévision espagnole proviennent d'autres pays). En termes de parts d'audience, le contenu national obtient d'excellents résultats dans ces deux pays, où le public semble encore insatisfait par les offres actuelles.

**FIGURE 3.25 APPRÉCIATION DU CONTENU NATIONAL**



Source : Eurodata TV Worldwide / Partenaires pertinents – Tous droits réservés

Dans la plupart des pays, le pourcentage total des programmes originaux nationaux (tous genres confondus) diffusés sur les chaînes des MSP est encore plus élevé que le pourcentage indiqué sur la Figure 3.25, qui englobe les MSP et les chaînes commerciales.

La demande de contenu national et local devrait rester soutenue, ce qui ouvre des perspectives très intéressantes aux MSP.

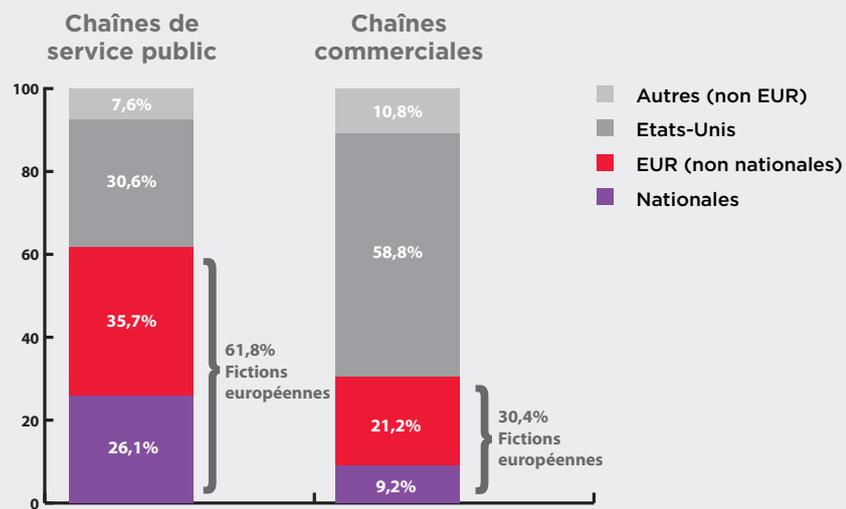
### 3.5.6 Les MSP investissent davantage dans le contenu européen original que les acteurs internationaux

En règle générale, les MSP consentent des investissements plus importants pour la production de contenu original que les radiodiffuseurs commerciaux. Considérés dans leur ensemble, les Membres de l'UER disposaient en 2012 d'un budget d'EUR 33,8 milliards. Bien qu'on ne dispose pas

de données précises et récentes concernant les montants investis dans la production de contenus originaux, sur les cinq plus grands marchés européens de la télévision (Royaume-Uni, Allemagne, France, Italie et Espagne), 71% des sommes investies en 2008 par les MSP dans les programmes portaient sur des contenus originaux, qu'ils soient réalisés en interne (à 47%) ou commandés à des tiers ou des producteurs indépendants (24%).

Les radiodiffuseurs commerciaux, en revanche, ont davantage tendance à acheter des films et des programmes étrangers (principalement américains). Si l'on s'intéresse plus particulièrement à la fiction, on observe que la fiction européenne (long métrages, téléfilms, courts métrages, séries et animation) représente plus de 60 % de l'ensemble des programmes de fiction diffusés par les MSP (en 2011). Ce chiffre diminue à 30 % si l'on ne tient compte que des chaînes commerciales (voir la Figure 3.26).

**FIGURE 3.26 ORIGINE DE L'ENSEMBLE DES PROGRAMMES DE FICTION DIFFUSÉS PAR LES CHAÎNES DE TÉLÉVISION EN EUROPE EN 2011, EN %**



Source : UER, d'après des données de l'Observatoire européen de l'audiovisuel et des données ROVI

Les films européens représentent plus de la moitié (52 %) du nombre total d'heures de film diffusées par les MSP. Dans le cas des chaînes commerciales, les films européens représentent seulement 33 % total d'heures de film qu'elles diffusent.

Les investissements soutenus que consentent les MSP dans des fictions originales participent de la richesse des productions de fiction à destination du public européen. La fiction est, il est vrai, un excellent moyen d'aborder des thèmes sociaux, politiques ou historiques, d'une manière qui soit à la fois divertissante et pédagogique. Elle peut susciter une expérience collective et est à même de contribuer à la diversité culturelle tout en mettant en lumière les identités nationales et en favorisant la cohésion sociale. Ces développements montrent toute l'importance des MSP, garants d'un appui constant à la production de contenu local (et européen).

### 3.5.7 Les formats et échanges de programmes, de possibles marchés porteurs pour les MSP ?

En ce qui concerne les ventes de programmes, la BBC a le vent en poupe : elle vend en effet beaucoup de ses fictions et séries (humoristiques, policières) à des radiodiffuseurs étrangers. Le succès remporté récemment par DR avec *The Killing* et *Borgen* montre que même un radiodiffuseur non anglophone de taille modeste peut venir concurrencer les plus grands, en mettant l'accent sur la production de fictions et l'art de la narration (« storytelling »). En règle générale toutefois, il est plus difficile de vendre des fictions nationales européennes à d'autres radiodiffuseurs européens, et cette activité est restée jusqu'ici marginale, en raison de barrières linguistiques et culturelles.

Les formats TV sont devenus une composante majeure des programmes sur nombre de chaînes de télévision et ce

marché devrait se développer.<sup>22</sup> Les MSP ont commandé de nombreux programmes qui sont devenus des formats à succès et qui ont été facilement revendus (*soap operas*, émissions d'intérêt général, p. ex.).

Mais les MSP sont moins bien dotés pour transformer des émissions à succès en formats susceptibles d'être échangés avec d'autres MSP ou vendus sur les marchés européens ou internationaux.

L'UER a donc investi dans la conception de formats et l'échange de programmes. Nous avons pour ambition de proposer à nos Membres un contenu de qualité unique en son genre, à un prix bien moins élevé que s'ils le produisaient seuls. Citons par exemple *Gens des villes* (magazine documentaire de 28 minutes sur la vie multiculturelle

moderne, coproduit dans le cadre du Groupe Eurovision de la Diversité culturelle), les *Séries de documentaires et de dramatiques jeunesse* (échange de fictions et de documentaires de 15 minutes), le format international *L'Europe chante !* (qui s'inspire d'un format national de l'ORF) et *Hommage à...* (série d'hommages à divers artistes, encore en développement).

Développer la conception de formats, l'apprentissage entre pairs et les échanges de programmes serait un moyen de permettre aux MSP de consolider leur position face aux grands groupes de médias.

<sup>22</sup> L'expression « format TV » renvoie à un concept et une stratégie de marque particuliers concernant une émission protégée au titre du droit d'auteur qui peut être adaptée aux goûts et préférences de chaque pays. Acheter des formats plutôt que les concevoir intégralement permet aux radiodiffuseurs de s'appuyer sur des idées qui ont fait leurs preuves et donc de limiter les risques liés au lancement d'un programme entièrement nouveau.

## 3.6 VISIBILITÉ ET TROUVABILITÉ, DES GOULETS D'ÉTRANGLEMENT IMPORTANTS

Une autre évolution du marché qui affecte la position des MSP réside dans le fait que de nombreux intervenants assument de nouveaux rôles, devenant ainsi des intermédiaires qui influent sur la trouvabilité (*findability*) et la visibilité des MSP.

### 3.6.1 Nouveaux contrôleurs d'accès

Les fournisseurs de réseau ne se limitent plus à acheminer de manière « neutre » le contenu fourni par d'autres. Ils remontent la chaîne de valeur et développent des activités en lien avec les chaînes numériques, le contenu premium et les services à la demande. À cet égard, ils peuvent donc proposer une valeur ajoutée à leurs clients et, ainsi, se distinguer de leurs concurrents.<sup>23</sup> Nombreux sont par exemple les câblo-opérateurs qui proposent des bouquets cinéma ou sport. Un opérateur de télécommunications comme BT propose ainsi des services sportifs ciblés, et certains opérateurs mobiles vendent leurs forfaits voix et données assortis d'un abonnement gratuit à Spotify. En prenant de telles initiatives, ils font plus directement concurrence aux radiodiffuseurs, s'agissant d'acquiescer les droits sur des programmes à succès.

Dans la plupart des pays, les chaînes des MSP restent très estimées, et la plupart des opérateurs de réseau sont friands des contenus des MSP pour leurs plateformes. Les chaînes des MSP sont donc toujours une composante majeure des bouquets proposés par les opérateurs de réseau et occupent une place prépondérante sur les écrans d'accueil et dans les guides électroniques de programmes (GEP) des distributeurs. Les fournisseurs de réseau risquent cependant de privilégier le contenu qu'ils peuvent exploiter. Il peut s'agir de leur propre contenu ou de contenu tiers avec lesquels ils ont par exemple conclu un accord de partage des bénéfices. Ils peuvent accorder à leur propre contenu une position privilégiée sur leurs réseaux, ainsi que sur les écrans d'accueil et les portails, dans les résultats de recherche et les GEP, ainsi que dans les recommandations proposées.

Les fabricants de matériel électronique constituent une autre catégorie d'intervenants jouant de plus en plus souvent un rôle de contrôleur d'accès. Les systèmes d'exploitation, menus, écrans d'accueil et outils de navigation des téléviseurs, ordinateurs et appareils mobiles ont tous une influence sur le classement et l'accessibilité des informations et services. Ils influent sur l'accès aux contenus et aux services, du moins dans la mesure où cet accès dépend des fonctionnalités techniques du matériel (tablettes, smartphones, téléviseurs, etc.) et des solutions logicielles et interfaces utilisées. Ils concluent par ailleurs de plus en plus d'accords avec des fournisseurs de contenu, afin de

pouvoir proposer un accès exclusif à certains produits et services, ce qui accroît l'utilité des appareils.

Autre catégorie d'intervenants, les sociétés internationales en ligne qui proposent un accès facile, payant ou gratuit, à de vastes bibliothèques de contenu. Citons par exemple l'iTunes Store d'Apple, Hulu, Netflix, Amazon, Google (YouTube) et Spotify. YouTube, en particulier, a connu un développement remarquable, puisque ce qui n'était à l'origine qu'une simple plateforme de partage de vidéos amateurs et d'extraits recyclés d'émissions de radiodiffuseurs traditionnels est désormais de plus en plus assimilé à un fournisseur classique de services télévisés. YouTube a commencé à lancer des chaînes thématiques et offre des contenus premium de qualité professionnelle, notamment la diffusion en streaming et en direct lors de grandes manifestations (concerts de musique pop, p. ex.).

Face à l'évolution du réseau de valeur, les MSP ne doivent pas négocier le positionnement de leurs chaînes et services uniquement avec les fournisseurs de réseau, mais également avec des fabricants comme Samsung et Apple, ou encore des intermédiaires en ligne comme Apple, YouTube, Facebook et Amazon.

Les radiodiffuseurs et autres fournisseurs de contenu ont souvent la possibilité de présenter des chaînes de marque sur des plateformes détenues par des tiers. Toutefois, ils ne sont pas toujours à même de maîtriser la consultation ou le référencement de leur contenu, pas plus que les recommandations liées à leur contenu ou le contexte dans lequel ce dernier apparaît. Un dessin animé violent ou un autre contenu inadapté pourrait par exemple se retrouver présenté juste à côté d'une émission pour enfants d'un MSP. Les nouveaux contrôleurs d'accès peuvent placer des publicités à côté du contenu d'un MSP ou insérer des superpositions publicitaires sur les programmes des radiodiffuseurs, ce qui peut en compromettre l'intégrité.

Compte tenu de l'abondance de contenus disponibles sur les plateformes numériques, les guides électroniques de programmes, les moteurs de recherche et les options de navigation et de recommandation gagnent en importance. D'une part, les utilisateurs s'y fient pour trouver le contenu qu'ils recherchent. De l'autre, il est crucial pour les radiodiffuseurs d'être faciles à trouver et reconnaissables. Là encore, les MSP dépendent de plus en plus de tierces parties qui peuvent également avoir intérêt à bénéficier d'une position privilégiée sur les écrans d'accueil, ainsi que dans les GEP et les résultats de recherche. Pour les radiodiffuseurs, l'évolution de l'écosystème médiatique peut donc soulever une nuée de questions complexes

<sup>23</sup> Les fournisseurs de réseau tentent de conquérir de nouveaux clients en associant à la distribution gratuite d'appareils des abonnements et des offres de type « triple jeu » (voire « quadruple jeu »).

concernant l'accessibilité et la visibilité, ainsi que l'intégrité de leur signal.

### 3.6.2 Inflexion des relations et du pouvoir de négociation dans le réseau de valeur

Traditionnellement, les MSP disposaient d'un degré de contrôle élevé sur des pans importants de la chaîne de valeur. Ils étaient producteurs et commanditaires de contenu, ainsi qu'« agrégateurs » de programmes et de films. Ils distribuaient ces contenus par des réseaux terrestres, qu'ils détenaient parfois, ainsi que par des réseaux satellites où leurs chaînes étaient souvent soumises à des obligations de diffusion (must-carry) au plan national.

Aujourd'hui, le progrès technique et l'évolution des marchés ont bouleversé cet état de fait et les MSP n'exercent plus le même contrôle qu'auparavant sur la chaîne de valeur. En effet, pour que leur contenu soit accessible et qu'il puisse être distribué, les MSP dépendent bien davantage des intermédiaires (numériques) tels que les opérateurs de réseau, les fabricants, les plateformes en ligne, les boutiques numériques et les réseaux sociaux. Les MSP doivent négocier avec ces sociétés pour arriver à des conditions qui leur donnent accès aux réseaux, plateformes et portails de ces dernières, mais également pour obtenir une place bien en vue sur les écrans d'accueil et pour pouvoir influencer sur le contexte dans lequel leur contenu est présenté.

L'on pourrait avancer que l'accroissement des capacités des réseaux et l'intensification de la concurrence entre les fournisseurs de réseau ont renforcé la position des radiodiffuseurs et autres fournisseurs de contenu vis-à-vis des fournisseurs de réseau, ces derniers devant pouvoir offrir à leurs clients des programmes et des contenus de premier choix dans des bouquets et services à la demande. Pourtant, les avantages de cette intensification de la concurrence sont moins évidents pour les radiodiffuseurs et les fournisseurs de contenu qu'ils ne le sont pour les consommateurs. En effet, les utilisateurs peuvent désormais choisir parmi un éventail plus large de réseaux, bouquets et autres services de contenu proposés à des prix différents. En revanche, les radiodiffuseurs et fournisseurs de contenu doivent être présents sur tous les réseaux pertinents s'ils veulent atteindre leur cible. Ils ne peuvent pas se permettre d'être indisponibles sur l'un des réseaux ou plateformes utilisés par leurs téléspectateurs et auditeurs. Leur pouvoir de négociation est limité vis-à-vis des fournisseurs de réseau s'agissant de la distribution nationale, et encore plus pour les retransmissions à l'étranger.

Dans la partie production de la chaîne de valeur, les MSP perdent aussi du terrain. Premiers investisseurs en contenu national et propriétaires de chaînes de télévision et de stations de radio, les MSP constituaient (et constituent toujours, dans une certaine mesure), le principal moyen

d'accès des producteurs de télévision indépendants au spectateur final. Mais les producteurs indépendants ne sont plus exclusivement tributaires des radiodiffuseurs pour vendre leur contenu. En théorie, ils peuvent contourner les chaînes et proposer directement leur contenu aux consommateurs sur Internet, ou utiliser d'autres passerelles comme les services à la demande de la télévision par câble ou les services vidéo OTT. En outre, de nouveaux opérateurs de plateformes de contenu (Google / YouTube, Netflix, Amazon, Microsoft et Yahoo, p. ex.) ont eux aussi commencé à commander des productions.

## ENCADRÉ 6 : DROITS DE RETRANSMISSION

Parfois, les opérateurs de réseau versent aux radiodiffuseurs des droits de retransmission pour pouvoir inclure leurs chaînes dans leurs bouquets. Cette éventualité dépend d'un certain nombre de facteurs, parmi lesquels leur valeur pour le consommateur final, le niveau de concurrence entre les réseaux de distribution et les règles relatives au droit d'auteur.

Ces dernières années, les réseaux de diffusion et bouquets numériques des câblo-opérateurs ont affiché des marges bénéficiaires élevées. Dans certains pays, les MSP auraient donc des raisons d'exiger des droits de retransmission plus élevés en échange de leurs chaînes et services à la demande.

### 3.6.3 Les problèmes de pénurie se posent sous de nouvelles formes

Du fait de la capacité accrue des réseaux et du nombre important de réseaux de distribution, la question se pose de savoir si la protection juridique des chaînes des MSP (obligation de diffusion ou fréquences dédiées) est toujours bien adaptée. Cela étant, la rareté du spectre n'est pas un problème exclusivement technologique, mais également (voire, à notre époque, majoritairement) une question d'ordre économique. Cette rareté peut être créée et entretenue de manière artificielle. Elle dépend des rapports de force sur le marché et de la disposition des sociétés à investir. La pénurie des capacités de transmission a été en partie remplacée par la pénurie d'espace sur les écrans d'accueil et la course aux capacités de transmission a été supplantée par une concurrence visant à capter l'attention du plus grand nombre. La place qu'occupent les radiodiffuseurs et les autres fournisseurs de contenu (audiovisuel) sur le marché devrait donc dépendre dans une large mesure de la concurrence en matière d'accès et de capacités sur les réseaux, ainsi

qu'en matière d'accessibilité et de visibilité sur les GEP, les portails et les écrans d'accueil.

En outre, les problèmes de pénurie se retrouvent par exemple dans les capacités haut débit nécessaires pour les services vidéo OTT, notamment lorsque ces services sont proposés en HD ou aux heures de pointe, c.-à-d. lorsque de nombreuses personnes utilisent des services de streaming en même temps.

La capacité accrue des réseaux n'a donc pas entièrement réglé ce problème de pénurie, qui se pose aujourd'hui avec plus d'acuité pour le haut débit. Plusieurs incidents se sont en effet déjà produits dans lesquels des opérateurs de réseau ont été accusés de ne pas traiter le trafic Internet de manière équitable. Dans certains pays européens (Slovénie, Pays-Bas), cela s'est traduit par des garanties légales de neutralité du Net et, en septembre 2013, la Commission européenne a proposé des règles semblables au niveau européen.<sup>24</sup> Le texte à l'examen actuellement au Parlement européen et au Conseil stipule qu'il est interdit aux fournisseurs d'accès Internet (FAI) d'entraver, de ralentir ou de faire preuve de discrimination vis-à-vis de contenus ou d'applications spécifiques, hormis dans certains cas où des mesures raisonnables de gestion du trafic sont nécessaires et adaptées. La réglementation de la neutralité du Net doit empêcher les fournisseurs intégrés verticalement de recourir à des pratiques discriminatoires, tout en assurant un traitement équitable des types de trafic Internet équivalents.

Dans certains pays (Belgique / Flandre), des mesures juridiques portant sur « l'intégrité du signal » ont été

adoptées, ou sont à l'examen, pour garantir que les programmes et services seront distribués intégralement et sans modification, et qu'aucune fonctionnalité ne puisse être ajoutée sans l'autorisation préalable du radiodiffuseur.

#### **3.6.4 Il est crucial de continuer à réserver une certaine quantité de spectre à la radiodiffusion**

La Commission européenne, les opérateurs de télécommunications et les sociétés générant de grandes quantités de données font de plus en plus pression en faveur d'une libération des fréquences allouées à la radiodiffusion, souhaitant qu'elles soient mises à la disposition des services de données des opérateurs de télécommunications. Dans les pays où la distribution par voie hertzienne terrestre reste privilégiée par de nombreux ménages, une telle évolution n'est pas souhaitable. Mais même dans les pays où la majorité des ménages est connectée au câble, au haut débit ou à d'autres réseaux fixes, la distribution terrestre (numérique) reste importante car c'est le seul itinéraire direct, universellement disponible et en clair qui permette aux MSP d'atteindre leur public.

Dans l'avenir, l'Internet à haut débit sans fil (sur les réseaux 4G et 5G) pourrait offrir des possibilités à la radiodiffusion terrestre. Cela étant, il est improbable que ces réseaux soient à même d'offrir une couverture universelle, qui serait librement accessible à tous au point de réception, à un coût acceptable. Il est donc primordial, pour les MSP, de conserver un accès au spectre.

<sup>24</sup> Proposition de règlement établissant des mesures relatives au marché unique européen des communications électroniques, voir <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/regulation-european-parliament-and-council-laying-down-measures-concerning-european-single>

## 3.7 NOUVELLES TECHNOLOGIES DE PRODUCTION ET DE CONSOMMATION DE PRODUITS AUDIOVISUELS

De nouvelles technologies de production et de consommation de produits audiovisuels sont sans cesse introduites sur le marché. Les capacités de distribution continuent de croître, la puissance de traitement d'augmenter et la taille des appareils de diminuer. Les technologies de reconnaissance vocale, d'exploration des données, de capteurs et autres auront elles aussi un impact sur la production et la consommation de produits audiovisuels.

### 3.7.1 Les technologies de production de programmes : moins volumineuses, moins coûteuses et mobiles

Ces dernières années, toute une gamme de technologies moins coûteuses, moins volumineuses et mobiles a inondé le marché. Aux équipements sur mesure, les concepteurs de programmes préfèrent de plus en plus les systèmes informatiques, ainsi que les logiciels et le matériel grand public pour produire des contenus radio, télé et Internet.

Ces nouvelles technologies leur donnent en effet davantage de souplesse dans l'enregistrement, la production et la transmission du contenu. Un smartphone permet de réaliser facilement des opérations d'enregistrement et de téléchargement. Les tables de mixage et de diffusion sont également disponibles pour iPad, auquel cas les commandes passent par l'écran tactile. Une informatique puissante et omniprésente et la professionnalisation des services en nuage vont alimenter la tendance à décentraliser les sites de production. Les équipements mobiles d'enregistrement, de mixage et de diffusion permettent aux producteurs radio d'émettre depuis une place, un café ou d'autres endroits, sans avoir besoin de cars de production ou d'un support technique. Ils peuvent ainsi se rapprocher du public et des personnes ou événements qu'ils couvrent.

Cela étant, ces technologies pâtissent encore d'un certain nombre de lacunes. Ainsi, elles ne sont pas encore sûres à 100 % dans des conditions climatiques extrêmes. Les réseaux wifi, 3G ou 4G nécessaires pour transmettre les programmes n'ont pas encore la fiabilité des réseaux de diffusion actuels et ne sont pas encore au niveau requis par les MSP. L'avenir est toutefois placé sous le signe d'une souplesse et d'une mobilité accrues, ainsi que d'une moindre dépendance vis-à-vis des studios et des équipements. Il sera ainsi possible de faire des économies, lesquelles pourront ainsi être utilisées pour couvrir les coûts des nouvelles plateformes et des nouveaux contenus et services.

**FIGURE 3.27 LES TECHNOLOGIES DE PRODUCTION DE PROGRAMMES : MOINS VOLUMINEUSES, MOINS COÛTEUSES ET MOBILES**



- Post-production
- Acquisition
- Qualité
- Graphiques
- Transcodage
- Lecture

Les nouvelles technologies qui intègrent différentes fonctionnalités permettent également aux concepteurs de programmes d'enregistrer du contenu qui peut être utilisé sur de multiples plateformes : radio, télévision, Internet et mobile. Néanmoins, il faudra toujours formater ce contenu pour qu'il réponde aux attentes des utilisateurs en fonction de la plateforme ou de l'appareil utilisé, ce qui nécessite l'intégration des processus de production, postproduction, distribution et stockage numériques. Les opérations doivent être réorganisées pour permettre ce type d'intégration.

### 3.7.2 Impact toujours incertain des technologies de demain

Un certain nombre d'évolutions technologiques devraient avoir des conséquences sur la production, la distribution et la consommation de produits audiovisuels, mais il est encore difficile de prédire quelles seront précisément ces conséquences. Penchons-nous par exemple sur les facteurs ci-après.

- Les écrans de télévision nouvelle génération seront encore plus grands, encore plus plats et encore moins chers, et ils offriront une qualité d'image encore meilleure. Les grands écrans dotés d'une qualité d'image et de son supérieure offrent en effet une qualité d'écoute optimale, ce qui pourrait se traduire par des durées d'écoute plus longues et plus concentrées.

S'agissant des grands écrans, deux orientations sont envisageables. La première privilégierait une meilleure

qualité technique. Associés à la TVUHD, les grands écrans offrent une qualité d'image inégalée et un son enveloppant. Il est vrai que certains éléments donnent à penser qu'une plus grande qualité technique permet de capter plus facilement l'attention des téléspectateurs, qui sont ainsi plus enclins à rester plus longtemps devant leur écran.<sup>25</sup> Les téléviseurs auront leurs propres « applications », qui permettront de contrôler ce qu'ils font et ce qu'ils montrent. Une puissance de traitement accrue sera intégrée soit dans les téléviseurs, soit dans d'autres appareils ou décodeurs.

La seconde évolution possible consisterait à ajouter des fonctionnalités avancées pour « enrichir » la diffusion voire, dans certains cas, la remplacer. Les principales fonctionnalités sont issues de la technologie de « radiodiffusion hybride », c'est-à-dire la connexion du téléviseur à Internet. Elles peuvent être utilisées pour alimenter les guides de programmes, pour donner des informations sur l'émission ou pour la vidéo à la demande (y compris la télévision de rattrapage). Il existe un certain nombre de systèmes hybrides différents. Le système de diffusion hybride développé en Europe, HbbTV (*Hybrid Broadcast Broadband TV*), qui est indépendant des fabricants, pourrait progressivement supplanter les systèmes propriétaires des fabricants. Cela reste toutefois encore incertain, car les fabricants pourraient également décider de privilégier leurs propres plateformes afin de « capter » les téléspectateurs.

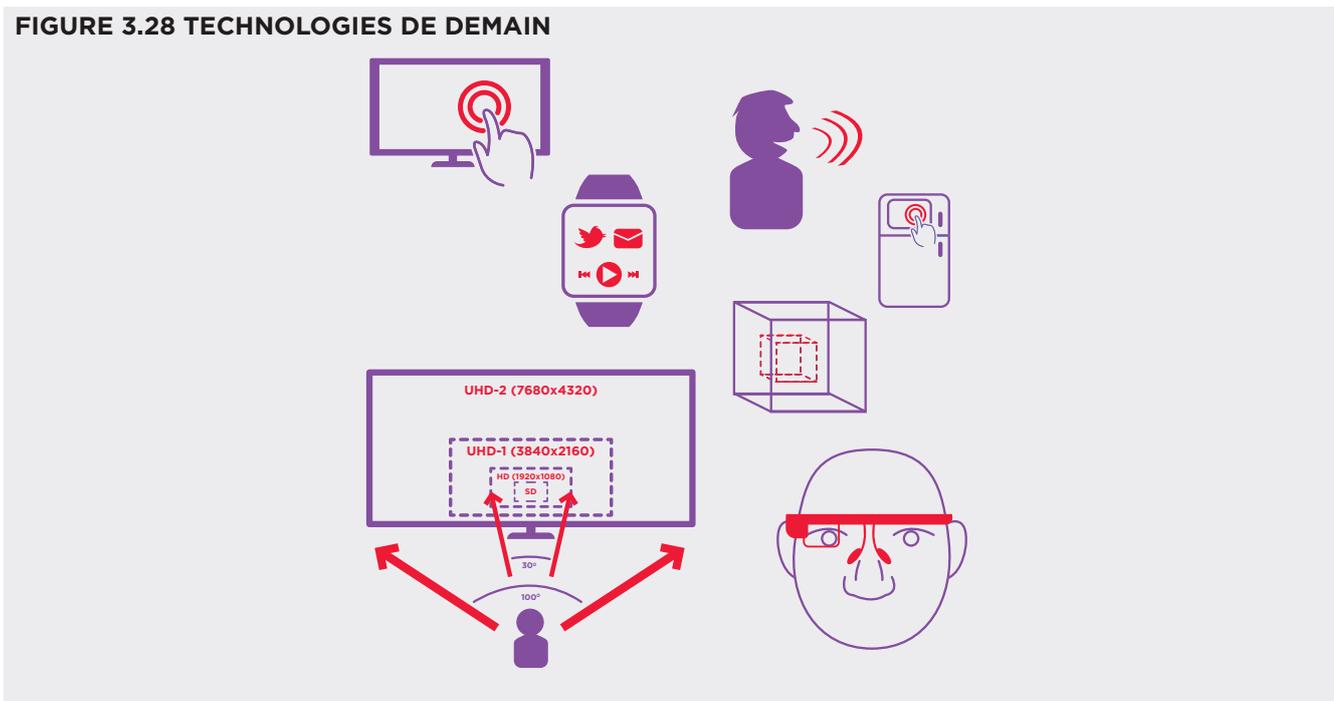
- Nous allons assister à une forte hausse du nombre de seconds écrans portables (tablettes et smartphones) par personne et par ménage. Ces écrans sont plus minces,

avec une image plus nette, une puissance de traitement accrue et une autonomie plus longue. Google Glass est un autre exemple de la manière dont des écrans minuscules peuvent donner un accès permanent à Internet, sans même avoir à tenir un appareil entre les mains.

- L'Internet des objets fait référence aux objets physiques qui sont de plus en plus connectés à Internet. En associant capteurs et technologies de communication sans fil, on peut en effet contrôler et commander à distance certains objets, notamment par le biais d'un smartphone ou d'un autre appareil mobile. L'exemple le plus connu est celui d'un appareil connecté à Internet pour commander à distance un système de chauffage central, ce qui permet notamment de réaliser des économies d'énergie. Dans le domaine des médias, ces technologies peuvent également servir à élaborer des sujets transmédias ou à associer interaction des utilisateurs et interaction avec le monde physique.
- Les expériences audiovisuelles immersives seront holistiques et virtuelles. Grâce à l'informatique en nuage de haute performance, il sera en effet possible de produire des programmes virtuels tout à fait réalistes, des contenus artificiels, des éléments visuels projetés directement sur la rétine des téléspectateurs, des expériences de réalité augmentée, des médias holistiques et autres formes de communication tacite qui stimulent différents sens des téléspectateurs. Dans l'avenir, les réseaux sociaux deviendront eux aussi plus « immersifs », notamment grâce à des outils tels que la téléprésence.

<sup>25</sup> Lutin Userlab (2008). Baromètre de la télévision numérique – Édition spéciale HD, Étude réalisée pour TDF, en partenariat avec TF1 et M6

FIGURE 3.28 TECHNOLOGIES DE DEMAIN



Outre ces technologies émergentes, il est probable que des technologies nouvelles, encore inconnues, verront le jour, dont nous ne pouvons pas encore imaginer les répercussions.

## 3.8 TENDANCES CONCERNANT LA GOUVERNANCE, LE RÔLE ET LA MISSION, ET LE FINANCEMENT

Les changements observés dans le réseau de valeur, la crise économique, les politiques d'austérité et le recul de la confiance dans les institutions sont parmi les principaux facteurs qui érodent la position des MSP dans nombre de pays européens. Le présent chapitre s'intéresse donc à ces menaces qui compromettent la place actuellement occupée par les MSP. see also the [EG3 report in Annexe 9](#).

### 3.8.1 Remise en question du rôle des MSP sur fond de convergence des médias

Face à la convergence des médias, les sociétés de médias qui, auparavant, opéraient sur des marchés relativement distincts se font désormais de plus en plus concurrence en ligne pour des services équivalents. Cette situation a ravivé les attaques des éditeurs de journaux sur la mission des MSP en ligne et sur leurs services d'actualité en ligne et mobiles. D'autres sociétés commerciales de médias critiquent elles aussi l'expansion des MSP vers le secteur d'Internet et du numérique. Elles ont appelé à un contrôle plus strict de la part de la Commission européenne au titre des règles de l'UE relatives aux aides d'État, ainsi qu'à la mise en place, au niveau national, de restrictions juridiques à la mission en ligne des MSP. Ces derniers doivent maintenant prouver que leurs nouveaux services revêtent un intérêt public et qu'ils n'entravent pas abusivement les possibilités des autres acteurs du marché. Cette évolution a alourdi les démarches à accomplir, comme la nécessité de soumettre les nouveaux services des MSP à un test dit « de valeur publique », le risque étant que les MSP soient (trop) lents, voire incapables de répondre aux attentes du public en matière de services.

### 3.8.2 Des garanties toujours insuffisantes en matière d'indépendance

Dans certains pays, le manque de confiance vis-à-vis des MSP est aggravé par les lacunes de leurs structures de gouvernance et leur absence d'indépendance. Bien que le principe de l'indépendance des MSP soit reconnu depuis longtemps, son application, dans le droit et la pratique, est souvent considérée comme n'étant pas pleinement satisfaisante. Dans certains pays, les procédures de nomination aux conseils de surveillance, aux directions et aux postes à responsabilité éditoriale des MSP restent soumises à l'influence des politiques, quand elles ne sont pas directement contrôlées par les gouvernements. On constate une absence totale de structures « tampon » ou de systèmes d'équilibre des pouvoirs, voire une ingérence directe dans le domaine éditorial.

Les progrès ont été lents ces dernières années, et certains

pays ont même reculé dans ce domaine (*Mapping Digital Media*, 2013<sup>26</sup>). L'autonomie institutionnelle et l'indépendance éditoriale sont absolument impératives pour les MSP ; à défaut, leur crédibilité en pâtirait, à l'instar de la confiance que leur accorde le public. En conséquence, le manque d'indépendance figure régulièrement sur la liste des problèmes évoqués dans le débat public.

L'indépendance peut être garantie par des garanties réglementaires, notamment des procédures de nomination adaptées et une séparation stricte entre les autorités gouvernementales, les organes de supervision et les comités de rédaction.

Outre son aspect formel, l'indépendance dépend souvent dans une large mesure de la culture et des traditions en place. La direction des MSP a un rôle important à jouer et se doit d'être un modèle d'action indépendante.

### 3.8.3 Un financement sous pression

La capacité à opérer en toute indépendance vis-à-vis du pouvoir politique ou économique dépend dans une large mesure du financement adapté, stable et pérenne sur lequel les MSP doivent s'appuyer. Cependant, dans de nombreux pays, le financement des MSP est mis à rude épreuve.

À une époque de crise économique persistante, alors que des politiques de grande austérité ont été mises en œuvre dans nombre de pays européens et que l'UE utilise les politiques liées à la concurrence pour régler les questions relatives au marché des médias, la question du financement des MSP revêt désormais une importance stratégique cruciale et de nombreux gouvernements n'hésitent pas, dans leurs projets de coupes budgétaires, à viser également les MSP.

Le niveau global de financement des MSP dans la zone de l'UER<sup>27</sup> représentait EUR 33,8 milliards en 2012, soit une hausse de 1,3 % en 5 ans (2007-2012). Cependant, si l'on tient compte de l'inflation, leur budget a diminué en réalité de 9,8 % entre 2007 et 2012.

Les schémas d'évolution en Europe sont très variés, et les pays de l'UE affichent une croissance moins forte que celle de l'ensemble des pays des Membres de l'UER ([voir Annexe 4](#)).

Ces chiffres sont encore plus révélateurs lorsqu'ils sont comparés à l'évolution des 12 plus grands groupes de télévision commerciale européens. En effet, si l'on tient compte des effets de l'inflation, ces 12 plus grands groupes de télévision commerciale européens ont enregistré une

<sup>26</sup> Voir : <http://www.opensocietyfoundations.org/projects/mapping-digital-media>

<sup>27</sup> Les chiffres cités sont tirés du rapport « Funding of Public Service Media 2013 », publié par le Media Intelligence Service de l'Union européenne de radiodiffusion (disponible à l'adresse : <http://www3.ebu.ch/cms/mis-portal> ). Ce rapport analyse les données fournies par 52 membres de l'UER dans 39 pays (40 marchés) en Europe et dans la région méditerranéenne.

croissance réelle négative de -2,5 % entre 2007 et 2012, alors que la contraction réelle des MSP pour la même période était de 9,8 %.

En 2007, la publicité était la deuxième source de revenus des Membres de l'UER, avec 16,6 % du total de leur chiffre d'affaires. À compter de 2007, cette proportion s'est progressivement amenuisée, pour atteindre 10,5 % en 2012. En conséquence, la publicité n'est plus que la quatrième source de revenus des MSP. La crise économique et le fait que des lois ont été votées en France et en Espagne pour interdire (en tout ou partie) la publicité sur les MSP nationaux ont été la principale cause de ce repli.

En cette période marquée par l'austérité et les coupes budgétaires, il est probable que le financement des MSP continuera d'être mis à rude épreuve. Ainsi, il est à craindre que les MSP de pays tels que le Royaume-Uni, le Portugal, la Hongrie, l'Espagne, l'Islande et les Pays-Bas subissent ces prochaines années de nouvelles coupes budgétaires. Dans un tel contexte, les MSP pourraient avoir à identifier de nouvelles sources de revenus.

Certains pays ont modifié le système de financement de leurs MSP, passant d'un système de redevance à un mécanisme fiscal. C'est le cas par exemple aux Pays-Bas. D'autres ont infléchi leur mode de prélèvement et d'affectation de la redevance, ou sont en train de le passer au crible, afin d'en améliorer l'efficacité, d'éviter la fraude et d'adapter le système au nouvel usage que la population fait des médias. En Allemagne par exemple, la redevance, qui dépendait de la possession d'un téléviseur ou d'un transistor, est désormais basée sur une contribution par ménage ou entreprise. En Finlande, au titre de la réforme de la redevance, l'État collecte une taxe individuelle auprès des personnes physiques et morales, taxe qui n'est pas intégrée dans le budget de l'État et qui est, comme auparavant, redistribuée à YLE par le truchement du Fonds pour la radio et la télévision. Ce mode de prélèvement, qui repose les autorités fiscales, présente l'avantage d'adapter le montant de la redevance au revenu disponible.

Le passage à un financement basé sur l'impôt s'accompagne néanmoins d'un risque de voir le financement des MSP davantage exposé aux ingérences politiques, ce qui est notamment vrai pour un système dans lequel les fonds alloués aux MSP s'inscrivent dans le budget prévisionnel annuel, avec négociations au gouvernement et au parlement, contrairement au système de redevance, notamment lorsque celle-ci est fixée et/ou collectée séparément, par un organe indépendant. Néanmoins, la conception et la mise en œuvre de ces systèmes sont variables. La question de savoir dans quelle mesure un système de financement particulier influe sur l'indépendance d'un MSP dépend également en grande

partie de son application juridique et pratique et de la culture politique nationale.

#### **3.8.4 Le public apprécie les programmes des MSP, mais critique leurs institutions**

Nombreux sont ceux qui accordent une grande importance aux programmes et services des MSP. Ils considèrent souvent leurs actualités comme étant plus fiables que celles de leurs concurrents. Lorsqu'une crise ou une catastrophe frappe, c'est vers les MSP qu'ils se tournent en priorité pour obtenir des informations. En revanche, leur perception des MSP en tant qu'institution est souvent moins favorable. Les MSP sont souvent perçus comme étant trop proches des élites politiques, ou comme n'utilisant pas à bon escient la redevance ou les taxes dont s'acquittent les citoyens. De surcroît, les MSP sont souvent considérés comme manquant d'originalité. Pour certains, les MSP ne sont pas, en tant que tels, indispensables à une programmation de qualité. Enfin, les MSP sont également critiqués pour leur manque de réactivité, leur lourdeur administrative, leur inefficience, leur personnel pléthorique et surpayé, et leur gestion incohérente. Ce type de critique semble toutefois relever davantage d'une méfiance plus générale à l'encontre des grandes institutions publiques.

Le public, auquel s'offre un choix de plus en plus diversifié en matière d'informations et de divertissement, ainsi qu'un nombre croissant de solutions technologiques pour consommer les produits audiovisuels, en commenter le contenu et participer à leur production, a une attitude plus critique vis-à-vis des offres des médias, dont il attend désormais davantage. En d'autres termes, le public veut plus de réactivité, plus de transparence et de responsabilité, et plus de possibilités de communication et de participation.

#### **3.8.5 Risque de spirale baissière**

Les tendances évoquées dans les chapitres précédents représentent des risques importants pour les MSP. Prises isolément, elles ne saperont pas immédiatement la position des MSP, mais elles pourraient déclencher une spirale baissière. Une combinaison de facteurs (concurrence accrue, mainmise des contrôleurs d'accès, méfiance du public) pourrait en effet avoir une incidence sur la part de marché des MSP. Or, une faible part de marché restreint les possibilités dont disposent les MSP pour s'acquitter de leur mission et, à terme, érode leur légitimité. Cela pourrait pousser les politiques à réduire leur financement. Or, un financement réduit affecterait à son tour la qualité des programmes, diminuerait le public potentiel et aggraverait la fraude à la redevance, ce qui viendrait de nouveau entraver le soutien dont bénéficient les MSP : c'est la spirale baissière illustrée par la [Figure 3.29](#).

### 3.29 RISQUE DE SPIRALE BAISSIÈRE

**Absence de financement stable**

**Manque de confiance du public**

**Manque de communication avec le public**

**Absence de soutien public aux MSP**

**Remise en cause de la légitimité des MSP**



**Concurrence et contrôle d'accès accrus, manque de diversité et absence d'universalité, méfiance et ingérence politique**

**Programmes de qualité médiocre**

**Faibles scores d'audience, faible public potentiel**

**Forte fraude à la redevance**

**Baisse du financement public**

La difficulté pour les MSP est donc de prévenir l'apparition de cette spirale baissière, voire de l'inverser pour en faire une spirale haussière. Dans une certaine mesure, les MSP dépendent du soutien et de la réglementation de leurs

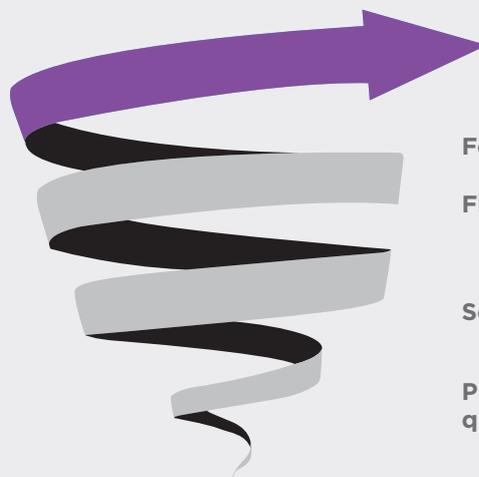
gouvernements. Mais ils peuvent eux-mêmes agir sur de nombreux leviers, s'ils saisissent les occasions que leur offre la société en réseau, comme le montrent les exemples pris parmi les Membres de l'UER.

**Fort soutien public**

**Volonté de payer la redevance**

**Attitude de partage**

**Relation de confiance avec le public**



**Fort soutien des politiques**

**Financement stable**

**Solides scores d'audience**

**Programmes de bonne qualité**



# 4. RISQUES ET OPPORTUNITÉS POUR LES MSP

Nombre des tendances analysées dans le présent rapport sont appelées à bouleverser les méthodes de travail actuelles des MSP, ainsi que leurs portefeuilles, leurs stratégies de programmation et de distribution et la manière dont ils communiquent avec leur public. Ces tendances vont aussi mettre les MSP aux prises avec des dilemmes et des choix difficiles, mais elles leur ouvrent également de nouvelles perspectives, s'agissant d'améliorer la façon dont ils s'acquittent de la mission publique qui

leur est dévolue. Cet ultime chapitre présente les risques et opportunités que connaîtront les MSP dans les 10 prochaines années. Le fait de dresser ce bilan permettra ensuite de s'atteler à rechercher les moyens d'améliorer les prestations des MSP dans une société en réseau et de renforcer leur fiabilité et leur rendement pour la société. Cette démarche se conclue par la formulation de 10 recommandations majeures pour les MSP.

## 4.1 COMMENT OBTENIR DE BONS TAUX D'AUDIENCE DANS UN PAYSAGE AUDIOVISUEL FRAGMENTÉ ?

Les radiodiffuseurs de service public s'adressent traditionnellement à un vaste public, en concevant à son intention des programmes généralistes dans un large éventail de genres, allant de l'information au divertissement. Or, ce modèle est progressivement remis en question, en premier lieu par la fragmentation et la diversité croissantes de la population, qui entraînent une diversification et une individualisation en matière de consommation de produits audiovisuels ; ces phénomènes se traduisent ensuite par une offre de contenu élargie, notamment par les chaînes numériques et le contenu en ligne, et enfin par de nouvelles possibilités technologiques, qui permettent à tout un chacun de composer son propre menu audiovisuel plutôt que de se laisser guider par les grilles des programmes des MSP.

À long terme, ces tendances vont remettre en question le modèle appliqué par les MSP, qui proposent des chaînes généralistes linéaires à une audience de masse. Cette évolution pourrait exiger d'eux qu'ils segmentent encore davantage leurs chaînes de télévision et stations de radio. La segmentation de ces dernières est déjà une pratique courante depuis des décennies dans la plupart des pays, notamment pour les stations musicales. En effet, lorsque le rôle de média familial que jouait la radio a progressivement été endossé par la télévision, la radio a privilégié essentiellement les informations et la musique, avec une écoute plus individuelle, en conduisant par exemple, ou en accompagnement de fond pendant le travail. La segmentation des stations de radio s'est encore accentuée en réponse à la concurrence croissante exercée par les stations commerciales.

À l'époque de la technologie analogique, la segmentation des chaînes de télévision est restée plutôt limitée. Certains MSP ont certes ajouté quelques chaînes thématiques ou ciblées à leur portefeuille, par exemple des chaînes jeunesse ou culturelles, face à la concurrence naissante des chaînes commerciales. Mais jusqu'à présent, les parts d'audience des chaînes numériques thématiques et ciblées des MSP sont restées relativement basses. Les chaînes thématiques regorgent souvent d'images d'archives déjà diffusées et proposent peu d'émissions originales.

Cependant, avec l'essor des plateformes numériques, en ligne et mobiles de contenu audiovisuel (liquide), la consommation télévisuelle devrait elle aussi se segmenter, en étant plus personnalisée et individuelle. En outre, aux programmes de télévision et de radio vont venir s'ajouter, sur les premier et second écrans, des services à la demande, compléments d'information et fonctionnalités et options interactives qui adapteront l'offre de ces médias, permettant d'établir des sélections qui répondent aux goûts et préférences personnels. Face à cette multitude de contenus et d'options personnalisées en matière de distribution, les MSP auront fort à faire pour capter et conserver l'attention de leur public, l'intéresser à leur site Internet, ou l'inciter à les suivre vers de nouvelles plateformes.

Une telle évolution exige des MSP qu'ils répondent aux attentes du public et lui offrent un contenu plus ciblé, plus personnalisé et plus interactif. Cela étant, il est possible que les MSP ne disposent que de ressources limitées pour satisfaire tout un éventail de groupes cibles et leur offrir des options de personnalisation, tout en continuant à proposer des chaînes généralistes. Plus important encore, la montée en puissance des contenus ciblés risque d'éroder l'un des rôles historiques majeurs des MSP, qui consiste à favoriser la cohésion nationale en offrant un espace de débat démocratique propice à l'échange d'expériences (un peu comme une conversation autour de la machine à café). Toute la difficulté pour les MSP consiste donc à trouver le juste équilibre entre un contenu ciblé et personnalisé, d'une part, et l'exigence d'universalité, d'autre part.

L'infléchissement de la stratégie de distribution et de portefeuille doit en premier lieu tenir compte de la nécessité de connaître bien mieux le public et des tendances qui caractérisent la société. Les MSP doivent en savoir davantage sur les principales sources de préoccupation et d'intérêt de leur public, ainsi que sur les communautés dont font partie leurs téléspectateurs et auditeurs. Ils doivent en outre tenir compte de la diversité de leurs audiences, ainsi que de la manière dont celle-ci influe sur leurs comportements et besoins

audiovisuels tout au long de la journée. À cet effet, il est indispensable que les MSP parviennent à améliorer leur accès aux données relatives à l'utilisation de produits audiovisuels par leur public, tout en respectant la vie privée de leurs téléspectateurs et auditeurs. Dans de nombreux cas, il leur faudra négocier pour cela avec les FAI, les opérateurs de télécommunications, les câblo-opérateurs ou les agrégateurs de contenu, qui ont souvent une relation plus directe avec leurs clients, dont ils peuvent

automatiquement suivre les comportements. Cela nécessite également une attitude plus ouverte et une meilleure communication avec leur public, afin de mieux comprendre ses centres d'intérêts, ses souhaits et ses attentes, s'agissant du rôle que jouent les MSP pour répondre à ses besoins tant individuels que sociaux.

[Cliquez ici pour accéder à la Recommandation 1.](#)

## 4.2 COMMENT ACCROÎTRE L'OUVERTURE ET LA DIVERSITÉ DES MSP ?

Les sociétés gagnent de plus en plus en diversité, une tendance due aux migrations et à la mondialisation, ainsi qu'à la diversification des modes de vie. Jusqu'à présent, nombre d'organisations et de sociétés, MSP compris, ont eu du mal à s'adapter à ces changements sociodémographiques et culturels.

Il est vrai qu'ils ne connaissent pas suffisamment les modes de vie ou les préoccupations des différentes communautés et autres groupes sociaux. Ils sont déconnectés de certains des changements sociaux et culturels que connaissent leurs sociétés. Leur personnel ne reflète pas suffisamment la diversité des sociétés en termes d'âge, de sexe, de religion et (ce qui est peut-être le plus important) en termes de points de vue et d'opinions. En conséquence, nombreux sont ceux qui ne se reconnaissent pas dans les sujets abordés, les invités, les animateurs ou les acteurs des programmes des MSP, lesquels ne parviennent pas à refléter leurs préoccupations ou leurs intérêts. Des possibilités toujours plus nombreuses s'offrant désormais au public pour trouver des contenus pertinents (parfois au-delà des frontières), les MSP ont perdu des parts d'audience et risquent de perdre encore davantage d'auditeurs et de téléspectateurs. C'est pourquoi les hauts responsables et concepteurs de programmes des

MSP doivent comprendre la diversité de leurs sociétés et apprendre à mieux l'intégrer s'ils veulent s'acquitter de leur mission et conserver leur pertinence pour toute la population.

Compte tenu du large éventail de contenus qui lui est désormais proposé, le public est de plus en plus exigeant. Il a l'embarras du choix pour décider des produits audiovisuels qu'il veut consommer et s'habitue à exprimer son opinion, à être entendu, à communiquer avec les producteurs audiovisuels et même à coproduire certains contenus (voir également le point 4.9). La difficulté pour les MSP est donc de s'ouvrir et de mieux refléter la diversité de leurs sociétés, tant dans leur contenu que dans la composition de leurs effectifs. Ils doivent élaborer des émissions et des formats « inclusifs », qui illustrent la diversité de leurs sociétés ou les modes de vie de certaines minorités, tout en suscitant l'intérêt du plus grand nombre. Autre difficulté : les MSP doivent ouvrir un dialogue sincère avec leur public et entretenir avec lui une relation riche de sens.

[Cliquez ici pour accéder à la Recommandation 2.](#)

### 4.3 COMMENT SE DISTINGUER SUR UN MARCHÉ AUDIOVISUEL HAUTEMENT CONCURRENTIEL ?

Aux débuts de la radio et de la télévision, les MSP étaient en position de monopole. Or, depuis le lancement des radios commerciales (dans les années 1920) et des chaînes de télévision commerciales (dans les années 90 pour la plupart des pays, mais dès le milieu des années 50 au Royaume-Uni), les MSP opèrent sur des marchés hautement concurrentiels. Ils ont fait face de diverses manières à cette intensification de la concurrence : ils ont par exemple tenté de séduire (de nouveau) le public, notamment en segmentant leurs stations de radio, en rationalisant leurs grilles des programmes, et en associant informations et divertissement, tant dans la conception même des émissions que dans l'organisation de leurs grilles des programmes, autant d'initiatives qui ont permis à nombre de MSP de rester en position de force sur leurs marchés nationaux. Néanmoins, ils sont aujourd'hui confrontés à une nouvelle vague de concurrents d'envergure mondiale, avec l'arrivée sur les marchés européens de radiodiffuseurs, sociétés de médias et acteurs de l'Internet, autant d'éléments qui ont intensifié la concurrence pour les parts d'audience, mais également pour les contenus, les droits et les compétences. Ce constat pose la question de savoir comment les MSP peuvent continuer à offrir des contenus uniques en leur genre sur un marché aussi concurrentiel.

Un certain nombre de contenus comme les grandes compétitions sportives, les films les plus en vogue, la fiction télévisée internationale, les dessins animés et parfois même les manifestations culturelles, sont désormais proposés (à profit) par des opérateurs de télévision à péage et par des services audiovisuels en ligne. De ce fait, certains concluent que l'avenir des MSP passe par des émissions qui sont moins susceptibles d'être proposées par les grandes sociétés de médias internationales, émissions qui seraient consacrées par exemple au journalisme d'investigation, aux sciences, aux enfants, aux arts et à la culture ou à un contenu spécifiquement local, régional et national, voire européen. Un accent plus prononcé sur un nombre limité de genres de contenu distincts est à même d'aider les MSP à renforcer leur image de marque et, ce faisant,

leur légitimité. Cela étant, à long terme, cette stratégie pourrait devenir contre-productive. Premièrement, les MSP appliquent des normes de qualité plus élevées que les radiodiffuseurs commerciaux en matière de production, d'indépendance ou de valeurs (y compris pour les genres les plus porteurs). En fixant ces normes, les MSP ont un effet positif sur l'ensemble du marché, car ils incitent ainsi les acteurs commerciaux à améliorer eux aussi la qualité de leur contenu. Deuxièmement, les MSP ne peuvent continuer à contribuer à la démocratie, au partage des expériences et à la cohésion sociale que s'ils sont à même d'atteindre une large part de la population. Cela signifie qu'ils doivent équilibrer programmes de niche et émissions généralistes, et tenter de transmettre des valeurs publiques dans l'ensemble de leur programmation, ce qui inclut les genres populaires que sont le sport, la fiction et le divertissement. Troisièmement, privilégier un petit nombre de genres pourrait de fait enfermer les MSP dans un rôle de fournisseur d'offre complémentaire, ce qui risquerait de réduire leur audience et, en définitive, d'éroder leur légitimité et le soutien du public. Les MSP devront donc réfléchir attentivement à la manière dont ils peuvent préserver leur portée et leur impact, tout en renforçant leur caractère distinctif.

Une autre question, connexe, est de savoir comment les MSP peuvent faire face à la chute des chiffres d'audience de leurs programmes consacrés à l'art, à la musique classique, à la danse ou au théâtre. Ce type d'émissions n'a jamais généré de fortes parts d'audience, mais face à l'explosion de l'offre de contenus, elles attirent encore moins de téléspectateurs et d'auditeurs. Les jeunes, en particulier, ne leur manifestent que très peu d'intérêt. Cela étant, promouvoir les arts et la culture nationale s'inscrit dans la mission fondamentale des MSP, qui devront donc s'efforcer de concevoir des programmes mettant en avant l'art et la culture tout en étant divertissantes et accessibles à un large public, jeunes compris.

[Cliquez ici pour accéder à la Recommandation 3.](#)

## 4.4 COMMENT RESTER UNE SOURCE MAJEURE ET FIABLE D'ACTUALITÉS ET D'INFORMATIONS ?

Actualités et journalisme ont toujours été au cœur des programmes des MSP. Le rôle de source fiable et digne de confiance que jouent les MSP dans le domaine de l'information pourrait rester aussi important dans l'avenir, voire le devenir encore plus s'ils s'adaptent à un environnement changeant et s'ils apportent leur pierre au marché de l'information et à un journalisme de qualité.

Internet permet d'accéder à une énorme quantité d'informations. La Toile fournit aux journalistes de nombreux outils pour rechercher, enquêter, produire et distribuer informations et actualités. Mais cet essor est également synonyme de défis pour l'organisation traditionnelle de la production d'actualités et les business models qui les régissent. Il suscite en outre des inquiétudes liées à l'avenir de la production d'actualités, ainsi qu'à la viabilité de formes de journalisme moins rentables, plus coûteuses et nécessitant un travail de fond (journalisme d'investigation, documentaires, p. ex.).

La diffusion d'informations en continu, l'intensification de la concurrence et la baisse des revenus incitent à produire plus d'actualités à moindre coût. En conséquence, de nombreux services d'information dépendent désormais davantage des services de dépêches et des communiqués de presse standard publiés par les gouvernements, les organisations et les entreprises. Nick Davies, auteur et journaliste pour le Guardian, a surnommé cette tendance « churnalism » (Davies, 2009). Le journalisme original, les analyses en profondeur, les enquêtes : tout cela est désormais menacé.

À ce jour, peu de gens sont prêts à payer pour consulter l'actualité en ligne, hormis pour l'information extrêmement spécialisée ou spécifique (financière, p. ex.). Les services d'information sont sans cesse en train de tester de nouveaux modèles de paiement, notamment avec des péages (pay walls) pour accéder à l'actualité en ligne, des applications, des services d'agrégation, etc. Néanmoins, tant les éditeurs traditionnels que les nouveaux éditeurs présents exclusivement en ligne ont du mal à concevoir un business model viable et pérenne pour leurs services en ligne. De plus, dans un environnement plus encombré où se bousculent les sources d'information, il est de plus en plus difficile de distinguer la rumeur du fait avéré.

La presse écrite n'est pas la seule à se ressentir de cette évolution, qui touche également les radiodiffuseurs. En particulier, les actualités diffusées par les MSP n'attirent plus les jeunes, qui regardent beaucoup moins le journal du soir que les personnes plus âgées. Les jeunes sont plus enclins à « picorer » les dernières nouvelles à tout moment de la journée, à utiliser des services d'informations comme BuzzFeed ou Vice, à écouter des radios interactives bon marché et à regarder de courts clips d'information pendant

leurs déplacements ou moments creux. Or, si les MSP sont toujours considérés en majorité comme une source fiable et digne de confiance en matière d'information, leur réputation « d'autorité » en la matière trouve moins d'écho chez les jeunes. Ces derniers choisissent leurs propres sources d'information et, aux informations officielles diffusées par des sources comme les MSP, ils préfèrent souvent des sources officieuses (comme leurs amis).

Parallèlement, la complexité croissante de nos sociétés exige de mieux en mieux expliquer les évolutions sociales, culturelles, économiques ou politiques, et de renforcer la transparence relative aux activités des gouvernements, des institutions, des entreprises et des ONG. Il y a donc un décalage fondamental entre le besoin croissant d'analyse et de transparence, d'une part, et l'état actuel du journalisme, de l'autre. Ce dernier semble de moins en moins à même de trouver les ressources nécessaires pour offrir analyse et transparence tout en s'adressant à un public large.

Les MSP devront à cet égard relever plusieurs défis. Premièrement, ils vont devoir s'adapter aux nouveaux modes de consommation de l'information. Pour nombre d'entre eux, le journal du soir reste l'axe de référence autour duquel ils ont défini leur organisation du travail. Or, ce modèle a perdu toute sa viabilité avec l'avènement des informations 24 h/24 et 7 jours/7. Les MSP doivent donc adapter leur organisation du travail afin d'intégrer la production d'actualités radiophoniques, télévisées et en ligne, et de publier des actualités tout au long de la journée, à l'intention de groupes cibles différents, dans des contextes différents, à des moments différents et sur des plateformes et appareils différents. Les MSP doivent faire preuve d'audace et communiquer une partie des informations à la une en amont de la diffusion de leurs principaux bulletins. Ce n'est que si les MSP sont parmi les premiers à rendre compte de l'actualité que les spectateurs continueront de les suivre tout au long de la journée. Les professionnels de la radio sont déjà bien habitués à produire des actualités en flux continu. Mais, pour la télévision, la diffusion d'informations en continu pose toujours des difficultés. Elle exige en effet une réorganisation complète des opérations et un état d'esprit différent. Cela pose un autre défi majeur : comment concilier le cycle 24 h/24 de l'actualité, les normes éditoriales élevées des MSP en matière de fiabilité et de précision, et la nécessité de contrebalancer l'hypermédiatisation rapide qui caractérise aujourd'hui la production d'actualités ?

Deuxièmement, le journalisme ne se limite pas aux seules actualités. Journalisme d'investigation, magazines, documentaires, débats, émissions scientifiques ou culturelles sont autant de genres importants liés à l'activité

journalistique. La quête de qualité et d'innovation dans ces derniers offre aux MSP de multiples occasions de se distinguer de nombre d'autres canaux d'information plus rapides, mais aussi plus uniformes et plus superficiels.

Troisièmement, le public est désormais plus critique quant au fonctionnement des médias. Sur Internet, il est désormais très facile de consulter des sources d'informations originales ou différentes et de contrôler l'exactitude et l'objectivité de l'information relayée, ou d'autres contenus journalistiques. Dans certains pays, les actualités des MSP sont critiquées pour leur allégeance au gouvernement ou aux élites, parce qu'elles ne reflètent pas suffisamment les préoccupations des « citoyens lambda », ou encore pour leurs tendances gauchisantes. Par ailleurs, les utilisateurs contribuent de plus en plus à la production des informations, notamment en publiant des photos, des messages et des témoignages sur les réseaux sociaux. Certes, tout le monde ne passe pas son temps à suivre l'actualité ou à publier des messages, mais pour le public, la place des MSP dans les domaines du journalisme et de l'actualité ne va plus de soi. Les rédactions des MSP doivent donc s'ouvrir et devenir plus enclines à l'autocritique. La relation entre public

et concepteurs de programmes s'en trouvera changée, puisque le modèle émetteur-récepteur sera beaucoup plus interactif et comparable à une conversation, dans laquelle les journalistes répondent plus efficacement aux besoins d'information de leur public et apprennent à exploiter ses connaissances.

Enfin, dernier défi, et dernière opportunité pour les MSP : ils peuvent concourir à une amélioration du journalisme en mettant résolument en œuvre de nouveaux modes de communication avec leur public et en adoptant de nouveaux outils de recherche, d'analyse et de communication des actualités et de l'information. Ils peuvent également améliorer le niveau général du travail journalistique en apportant leur pierre aux marchés nationaux, par exemple en partageant leurs sujets audio ou vidéo avec les éditeurs qui ont besoin de matériel vidéo et audio pour compléter certains articles sur leurs sites Internet, ou en mettant en œuvre d'autres modes de collaboration.

[Cliquez ici pour accéder à la Recommandation 4.](#)

## 4.5 COMMENT CONSERVER SA PERTINENCE VIS-À-VIS DU JEUNE PUBLIC ?

Les jeunes continuent de regarder la télévision et d'écouter la radio, mais leur consommation de produits audiovisuels passe également par d'autres plateformes et appareils (non linéaires). Contrairement à ce que nous avons observé jusqu'ici chez les générations plus âgées, l'utilisation d'Internet par les jeunes a eu des conséquences sur leur recours aux médias traditionnels, déjà plus limité. C'est notamment le cas des journaux et de la radio, mais également de la télévision (quoique dans une moindre mesure). Les jeunes consomment les médias de manière plus fragmentée que les générations précédentes. Ils font plusieurs choses en même temps et se servent simultanément de sources et d'appareils multiples. Le public potentiel des MSP parmi les jeunes, déjà relativement restreint, risque de se réduire comme peau de chagrin à mesure que cette frange du public privilégie de plus en plus Internet et le contenu audiovisuel en ligne. Or, il existe un risque de voir les jeunes téléspectateurs et auditeurs se détourner complètement des MSP même lorsqu'ils seront plus âgés.

Cela étant, l'universalité se trouve au cœur même de la mission des MSP, ce qui signifie qu'ils doivent également répondre aux attentes du jeune public. Pour les MSP, la difficulté sera d'adapter leur contenu aux centres d'intérêt des jeunes, ainsi que la distribution de ce contenu aux schémas de consommation qui caractérisent les jeunes, tout en préservant leurs normes de qualité. De surcroît, ils devront y parvenir sans se détourner de leur public plus âgé (d'ailleurs beaucoup plus nombreux).

Autre argument qui impose aux MSP d'entretenir les liens si difficilement noués avec leur jeune public : ces derniers sont annonceurs, dans une certaine mesure, de l'utilisation future des médias. Le comportement des jeunes peut donc fournir aux MSP un élément d'orientation précieux pour l'élaboration de leurs stratégies futures.

[Cliquez ici pour accéder à la Recommandation 5.](#)

## 4.6 COMMENT ASSUMER DE NOUVEAUX RÔLES ?

Le taux croissant de pénétration de l'Internet à haut débit (mobile) et des réseaux de radiodiffusion numériques ouvrent aux MSP de nombreuses perspectives, s'agissant d'élargir le public auquel s'adresse leur contenu et d'interagir différemment tant avec le public qu'avec leurs partenaires.

Premièrement, les MSP peuvent jouer un rôle important dans la création d'« espaces communs numériques » (digital commons) en autorisant la réutilisation de leurs archives et en mettant leurs contenus à la disposition des institutions culturelles. Les archives des radiodiffuseurs ont en effet beaucoup à offrir. Lorsqu'il est présenté dans un contexte pertinent et actuel, le matériel d'archives peut véritablement entamer une nouvelle vie en ligne. Mettre à disposition des liens vers des sources et des contenus connexes peut venir compléter avantageusement des programmes (jusqu'alors) linéaires et autarciques. Certains programmes peuvent ainsi être reliés à d'autres travaux qui dépassent le cadre institutionnel des radiodiffuseurs ou d'institutions culturelles. Ainsi donc, les sujets abordés dans des émissions culturelles à la radio ou à la télévision peuvent être aisément liés aux collections en ligne de musées ou à du matériel d'archive. Autre possibilité, les utilisateurs pourraient être autorisés à contribuer à ce contenu, en apportant des commentaires ou des critiques constructives, voire en produisant leur propre compilation des matériels proposés. De la même manière, les MSP peuvent nouer des partenariats et partager des contenus avec des organisations apparentées.

Deuxièmement, l'abondance de contenus en ligne exige des individus ou des institutions qu'ils contribuent à sélectionner et à évaluer le contenu pertinent. Les utilisateurs

des réseaux sociaux comme Twitter ou Facebook jouent un rôle de plus en plus important dans la recommandation de contenus à leurs amis ou abonnés. Mais le public recherche également des sélections et recommandations éditoriales plus exhaustives, dont le contenu n'est pas présenté de manière aléatoire, mais replacé dans son contexte et complété par d'autres contenus pertinents et fiables. Ce rôle s'apparente à celui d'un conservateur de musée, qui s'efforce de donner un sens nouveau à des œuvres existantes en les plaçant dans un contexte différent, avec une intrigue différente.

Les MSP sont parfaitement en mesure d'endosser ces nouveaux rôles, à condition toutefois que certains des obstacles actuels (notamment en ce qui concerne la propriété des droits relatifs au contenu et le droit de la concurrence) puissent être levés.

Un troisième défi pour les MSP sera de déterminer comment ils peuvent coller davantage à la vie quotidienne de leurs téléspectateurs et auditeurs. Dans la société en réseau, les MSP ne peuvent plus limiter leur rôle à celui d'une source d'information ou de divertissement. Ils devront fonctionner davantage comme une composante des réseaux d'individus, de professionnels et d'organisations, et s'intégrer à leur public plutôt que de se tenir à distance. Cela signifie par ailleurs qu'ils devront envisager de nouvelles manières de soutenir leur public et de lui donner des moyens d'agir, notamment en lui fournissant des informations utiles dans sa vie quotidienne, mais également en période de crise.

[Cliquez ici pour accéder à la Recommandation 6.](#)

## 4.7 COMMENT INNOVER EN PERMANENCE ?

Les MSP ont beaucoup contribué à l'innovation sur les marchés des médias, tant en matière de technologies de production et de distribution pour la radio et la télévision que s'agissant du contenu des programmes et des nouveaux services et formats audiovisuels. Dans certains cas, les MSP ont fait œuvre de pionniers et ouvert de nouveaux marchés, qui pourraient toutefois être exploités également par des sociétés commerciales de médias. Les MSP ne privilégiant pas les bénéfiques, ils ont souvent pu prendre des risques et investir dans l'innovation. Un certain nombre de menaces pèsent cependant sur ce rôle de fer de lance joué par les MSP.

Premièrement, la culture intrinsèque des MSP n'est pas toujours propice aux évolutions ou innovations qui trouvent leur origine en dehors du secteur traditionnel de la radio-diffusion. Bien que certains aient réussi à lancer plusieurs services de nouveaux médias, comme la BBC avec l'iPlayer, les MSP n'ont souvent pas réagi assez promptement pour saisir les nouvelles opportunités que recèlent les médias en ligne et adopter les nouvelles méthodes de travail et de collaboration qui sont pourtant monnaie courante sur ces plateformes. Or, dans l'environnement actuel, marqué par des mutations rapides, une innovation technologique permanente et des comportements évolutifs en matière de consommation de produits audiovisuels, il est impératif de continuer à innover et de ne jamais se reposer sur ses lauriers.

Deuxièmement, par rapport aux budgets que consacrent à l'innovation les grandes multinationales de l'audiovisuel, de l'Internet et des nouvelles technologies, les budgets des MSP sont trop modestes pour permettre à ces derniers d'influer réellement sur les principaux enjeux en matière d'innovation ou de contribuer efficacement à la mise au point de nouvelles technologies, qui exigent des investissements conséquents en R&D. Cette situation pose problème car, même si certaines de ces entreprises ont mis au point des technologies et services novateurs (dont beaucoup ont été évoqués dans le présent rapport), elles ne répondent

pas nécessairement à un objectif de service public. Citons par exemple la collecte de données utilisateurs, qui ne respecte pas toujours suffisamment la vie privée de ces derniers, l'utilisation de normes (diverses et) fermées à cause desquelles les MSP ont du mal à concevoir et diffuser des contenus spécifiques sur ces plateformes et services, ou encore le recours à des espaces protégés. Les MSP peuvent par exemple avoir des difficultés à publier leur contenu sur des plateformes où le traitement des données utilisateurs, ou le contexte dans lequel leur contenu est présenté, contrevient à leurs propres normes éthiques et qualitatives. Cela étant, si leur public utilise ces plateformes de manière intensive, les MSP ne peuvent pas se permettre de les ignorer. Ils doivent donc étudier des moyens de proposer des alternatives publiques (éventuellement en association), ou négocier un positionnement plus favorable sur des plateformes ou dans des services appartenant à des tiers.

Dernier facteur négatif, et non des moindres, les règles plus strictes de l'UE en matière de concurrence et d'aides d'État, qui ont limité les possibilités s'offrant aux MSP pour lancer de nouveaux services et entravé le rôle qu'ils jouent en matière d'innovation. La réglementation dispose que le champ d'action des nouveaux services des MSP doit être clairement défini dans leur mission, les nouveaux services devant souvent être soumis à un test de valeur publique ou autre évaluation similaire, afin de déterminer s'ils présentent une valeur ajoutée pour le public et ne faussent pas indûment le marché. Cependant, les innovations dans le secteur des médias sont plus fréquentes et leur lancement sur le marché intervient à un rythme beaucoup plus soutenu (parfois dès la version bêta). Du fait des réglementations plus strictes qui ont été mises en place, les MSP sont désavantagés par rapport aux autres intervenants. C'est donc un domaine dans lequel les MSP doivent faire jouer leur pouvoir de lobbying collectif.

[Cliquez ici pour accéder à la Recommandation 7.](#)

## 4.8 COMMENT RESTER ACCESSIBLE, FACILE À TROUVER ET RECONNAISSABLE ?

De nouveaux acteurs ont rejoint le marché, dont certains intervenants sont désormais actifs à plusieurs niveaux de la chaîne de valeur, ce qui se traduit par une concurrence de plus en plus vive en matière de compétences, de droits, de recettes publicitaires et de données utilisateurs, mais également par des négociations plus âpres concernant l'accès aux réseaux, l'attribution des capacités et le positionnement sur les écrans d'accueil et les GEP, ainsi que dans les résultats de recherche et les recommandations. Les grilles des programmes, la télécommande et les « programmes télé » ne sont plus les seuls outils dont dispose le public pour consulter et sélectionner le contenu qui l'intéresse. Les utilisateurs des médias s'appuient de plus en plus sur les GEP des opérateurs de réseau, sur les résultats de recherche Google et sur les recommandations obtenues sur YouTube et auprès de leurs amis Facebook. La facilité avec laquelle le contenu des MSP peut être trouvé est donc de plus en plus tributaire d'algorithmes intelligents, d'une part, et des recommandations de l'entourage, d'autre part. Les MSP doivent donc jouer des coudes au milieu des intervenants et des concurrents de plus en plus nombreux qui opèrent sur leur marché, et ce, à différents niveaux de la chaîne de valeur. De surcroît, leur accessibilité et leur facilité à être trouvés dépendent de plus en plus des stratégies suivies par les contrôleurs d'accès.

Une première difficulté reste l'accès aux réseaux et la manière dont les MSP peuvent veiller à rester accessibles sur les différents réseaux, portails et appareils utilisés pour accéder aux contenus médiatiques.

Deuxième difficulté qui se pose à eux : s'assurer qu'ils sont faciles à trouver dans l'offre pléthorique de chaînes numériques, sites Internet et applications, ainsi que sur différents appareils et plateformes. Navigation et orientation sont devenues des notions fondamentales dans le nouveau paysage médiatique. Ceux qui parviendront à s'acquitter de ce rôle exerceront une grande influence sur ce que les usagers verront sur leurs écrans d'accueil, dans leurs résultats de recherche et dans leurs listes de recommandations. Troisième difficulté : comment les MSP peuvent-ils garantir l'intégrité de leur marque et veiller à ce qu'elle soit reconnaissable ? Bien qu'ils gèrent toujours la diffusion terrestre et OTT de leur contenu, ils sont de plus en plus tributaires de tierces parties en matière de distribution, notamment lorsqu'il s'agit de toucher leur public sur de nouvelles plateformes. Lorsque les MSP proposent leur contenu sur les plateformes appartenant à des tiers, comme celles des câblo-opérateurs, la boutique iTunes Store d'Apple, YouTube ou Facebook, ils ne sont plus à même de contrôler le contexte dans lequel leur contenu apparaît, ou de vérifier si ce dernier est toujours associé à leur marque. De surcroît, par rapport aux multinationales, le pouvoir de négociation des MSP nationaux est relativement faible. Les MSP auraient donc sans doute beaucoup à gagner en menant des initiatives conjointes dans ce domaine.

[Cliquez ici pour accéder à la Recommandation 8.](#)

## 4.9. COMMENT RÉPONDRE AUX NOUVELLES EXIGENCES EN MATIÈRE DE MANAGEMENT ET DE LEADERSHIP ?

L'évolution de la société, des marchés et de la consommation de produits audiovisuels exige des MSP différents, marqués par une culture organisationnelle, des procédures de gestion et un leadership plus ouverts. Les MSP ont répondu aux progrès technologiques et à l'évolution de la consommation de produits audiovisuels en renforçant leur présence sur diverses plateformes numériques. Il ne s'agissait toutefois que d'une première étape. Il est en effet devenu peu à peu évident que la transformation d'un radiodiffuseur de service public en organisation média de service public ne passe pas seulement par un élargissement des plateformes de distribution vers Internet et les médias numériques, outre la télévision et la radio. Cela signifie aussi que les MSP doivent élaborer différentes sortes de contenu, adopter d'autres modes de travail et repenser la relation qu'ils ont nouée avec leur public et leurs partenaires.

Produire du contenu pour Internet et les plateformes numériques exige également des compétences différentes, avec par exemple :

- des journalistes capables d'enregistrer, de monter et de transmettre eux-mêmes leurs reportages, et dont la production est adaptée à un flux d'actualité en continu plutôt qu'à des bulletins à horaires fixes ;
- des spécialistes des médias sociaux, qui peuvent s'assurer que les actualités et autres types de programmes pourront être exploités au-delà du moment de leur diffusion initiale ;
- des concepteurs de formats transmédias, qui savent travailler à la fois pour les radiodiffuseurs et pour les médias et jeux en ligne ;
- des chercheurs spécialistes des mesures d'audience, capables d'analyser et de comprendre les grandes bases de données utilisateurs.

Les MSP sont traditionnellement les émetteurs des programmes, et leur public a peu de possibilités de leur

communiquer ses réactions. Internet, en revanche, privilégie des modes de communication plus ouverts, plus participatifs et plus interactifs. Plus important encore que les compétences, il convient donc d'afficher une attitude plus ouverte vis-à-vis du public, des partenaires et autres parties prenantes et se montrer davantage disposé à partager les contenus existants et à collaborer pour en produire de nouveaux.

Les innovations technologiques et les nouveaux services sont lancés sur le marché plus rapidement et à une fréquence plus régulière qu'auparavant, ce qui nécessite de garder l'esprit ouvert face au changement permanent, de faire preuve de curiosité et d'être prêt à expérimenter, tout en s'autorisant l'échec et en tirant les leçons de ses erreurs. De plus, les autorités gouvernementales, mais également le public, ont mis la barre plus haut en ce qui concerne l'efficacité et l'efficacités. Ils exigent d'en « avoir plus pour leur argent ». Les MSP devront donc améliorer leur transparence et leur gouvernance et ils devront mettre au point des outils plus performants pour prouver leur efficacité et leur rendement pour la société.

Si les MSP veulent jouer un rôle de premier plan dans cet environnement médiatique numérique, en réseau et plus ouvert, ils devront transformer radicalement leur organisation et gagner en souplesse, en réactivité, en créativité et en transparence, se décentraliser et s'ouvrir à la collaboration avec leur public, leurs partenaires et les autres parties prenantes. Pour y parvenir, ils devront mettre en place de nouvelles procédures de gestion et un style de leadership différent.

[Cliquez ici pour accéder à la Recommandation 9.](#)

## 4.10 COMMENT REDÉFINIR LE RÔLE ET LA LÉGITIMITÉ DES MSP ?

Les MSP sont mis à rude épreuve dans de nombreux pays. Leur légitimité et la mission qui leur est dévolue font l'objet de débats, leur financement est remis en cause et l'institution des MSP n'inspire plus autant confiance qu'avant (voir également le rapport du Groupe d'experts 3, à l'annexe 9). Certes, par le passé, les MSP pouvaient plus ou moins se considérer comme indétrônables, mais ce n'est plus le cas. Dans un paysage audiovisuel en pleine convergence, caractérisé notamment par la richesse de son offre médiatique, les MSP doivent se distinguer plus nettement. Ils doivent redéfinir leur rôle dans l'écosystème médiatique et plaider leur cause avec conviction, afin d'expliquer pourquoi les MSP resteront indispensables dans les sociétés démocratiques.

Malgré l'évolution du paysage audiovisuel, il existe de nombreux arguments en faveur de MSP solides dans les sociétés européennes de demain.

Tout d'abord, les arguments économiques qui poussent à définir les MSP comme un bien public restent en grande partie valables. Bien que la rareté du spectre ne soit plus la préoccupation première, la production de programmes intéressants et de qualité reste souvent coûteuse, et l'acquisition de compétences prend un certain temps.

Les coûts de production peuvent naturellement varier du tout au tout. Certains équipements permettent de produire de contenus de manière plus rentable, d'autant qu'un contenu cher n'est pas forcément gage de qualité ou de pertinence. Lorsqu'une série de fiction à petit budget, avec des acteurs amateurs, est bien réalisée, elle peut être tout aussi divertissante qu'une fiction historique très coûteuse. De même, recueillir le témoignage de quelqu'un qui a assisté à une manifestation peut être plus parlant que le reportage d'un correspondant à l'étranger. Il est évident que les MSP feraient bien d'étudier ces possibilités de plus près. Cela étant, dans tous les domaines, il restera de nombreux programmes (ou genres) qui ne pourront atteindre le degré voulu de qualité ou d'impact sur les spectateurs que s'ils sont produits par des professionnels qualifiés, dotés de budgets conséquents. Il est donc peu probable que le marché propose des émissions affichant un même degré de diversité et de qualité ou garantisse un niveau d'accessibilité identique à ces émissions. Les sociétés commerciales de médias privilégient en général des investissements rentables et sans risque, soit en garantissant, au coût le plus faible possible, une écoute élevée aux annonceurs, soit en visant des publics de niche aisés, prêts à payer pour accéder à certains contenus.

De surcroît, dans un marché en pleine mondialisation, ce sont les grandes multinationales audiovisuelles privées qui ont les meilleures chances de survie. Elles produisent des fictions, des actualités et des divertissements en vogue pour les marchés internationaux, mais sont moins susceptibles de produire régulièrement des contenus nationaux,

régionaux ou locaux. Toujours sur fond « d'économie Internet », nombreux sont les services qui ne peuvent prospérer que lorsqu'ils acquièrent une ampleur certaine. Un réseau social comme Facebook, par exemple, n'aurait aucun intérêt s'il ne comptait pour membres qu'un petit nombre de personnes. Le succès de ces services dépend de leur capacité à relier les amis et la famille de tout un chacun. Nombre de services en ligne exercent ce type d'influence en réseau de manière très perceptible. Ils créent également des effets de verrouillage, puisque leurs membres ne risquent pas de migrer vers un autre réseau social à partir du moment où tous leurs amis sont encore sur Facebook. Ainsi, bien qu'Internet permette l'émergence de nombreux services et startups nouveaux, il entretient aussi une tendance croissante à la concentration. Les médias commerciaux et les sociétés de l'Internet peuvent répondre aux besoins d'un grand nombre de clients, mais ils ne satisfont pas forcément aux attentes des citoyens et de la société. Dans un tel contexte, les MSP peuvent tirer leur épingle du jeu en rééquilibrant le phénomène de concentration qui caractérise à l'heure actuelle les marchés des médias.

Internet permet à des audiences de niche et des communautés en ligne de bénéficier de services d'information à faible coût, notamment du fait de la quasi-disparition des coûts de distribution. Cela se traduit par de nombreux services innovants d'information et d'actualité, des documentaires, des communautés et des jeux en ligne, ainsi que bien d'autres formes de contenu en ligne. Néanmoins, nombre d'initiatives lancées par des professionnels indépendants, des startups et des utilisateurs-producteurs restent souvent fragmentées, ne touchent qu'un public limité et sont facilement abandonnées au premier revers. Seules les organisations de taille et de portée suffisantes, comme les MSP, peuvent garantir une offre d'information et de divertissement sur le long terme, à la fois viable, de haute qualité et indépendante, et universellement accessible. Les MSP conservent donc toute leur utilité, à condition toutefois qu'ils se montrent capables de relever les défis analysés dans le présent rapport.

Les MSP ont pour mission de remplir des objectifs importants : donner accès à une diversité d'opinions et de points de vue, informer les citoyens, proposer un espace public où la rencontre et l'échange sont possibles, créer et alimenter une culture nationale, et contribuer à l'innovation des médias et à la diversité culturelle. Les MSP ne peuvent cependant réaliser pleinement leur potentiel que lorsqu'ils touchent autant de personnes que possible. Plus les personnes qui ont accès au contenu des MSP sont nombreuses, plus les effets (bénéfiques pour la plupart) des MSP seront puissants. Si, par exemple, les bulletins d'information des MSP rassemblent un nombre important de téléspectateurs et d'auditeurs, les MSP sont mieux à

même de s'acquitter de leur mission consistant à donner les moyens aux citoyens de se forger leur opinion informés et de nourrir la démocratie. Plus les téléspectateurs d'une fiction historique sont nombreux, plus des points de référence collectifs sont créés. Ou encore, plus les auditeurs sont nombreux à se familiariser avec une culture diverse à la radio, à la télévision et sur Internet, mieux les MSP pourront promouvoir la culture auprès d'un public différent de celui constitué par les visiteurs de musées ou de salles de théâtre. Ils doivent donc être universels et gratuits pour tous.

Stephan Cushion, de l'Université de Cardiff, a réalisé des recherches empiriques afin de produire une évaluation comparative des programmes d'information des MSP et de ceux des radiodiffuseurs commerciaux (Cushion, 2012). Il a trouvé des éléments prouvant que les émissions d'actualité produites par les deux types d'organisations ont atténué leur traitement, en termes de sujets autant que de style, au cours des dernières décennies. M. Cushion a cependant abouti à la conclusion que la valeur démocratique des actualités présentées sur les MSP est globalement plus élevée que celle des actualités commerciales, dans la mesure où leur contenu est plus analytique et présenté dans un format plus sérieux, davantage axé sur l'actualité étrangère et recourant moins au sensationnalisme. Il a également conclu que la présence d'un MSP doté d'amples ressources relève généralement les standards journalistiques de l'ensemble du marché, ce qui améliore la qualité des émissions d'information des chaînes commerciales. Enfin, les citoyens des pays dont le MSP dispose de ressources satisfaisantes

sont en général mieux informés et plus au fait de l'actualité politique. Ainsi donc, même au-delà des arguments économiques visant à préserver les MSP dans l'avenir, les MSP répondent mieux à certains objectifs publics que par les acteurs commerciaux. Certains éléments révèlent également que les MSP font une contribution importante au secteur créatif.<sup>28</sup>

Le rôle des MSP est appelé à gagner en importance dans les décennies à venir. Face à des sociétés européennes de plus en plus fragmentées et à un monde plus volatil et aux frontières plus floues, une voix « de confiance » est plus que jamais nécessaire pour aider à mieux comprendre ces changements. Les MSP pourraient être cette voix de confiance. Ils pourraient également éclairer le public en l'aidant à mieux comprendre les évolutions en cours et à s'y adapter.

Les MSP peuvent également jouer un rôle de trait d'union en transcendant les différences de culture, d'âge, ou autres, en permettant à leur public de s'informer sur d'autres populations, et en contribuant à l'édification d'une culture et d'expériences communes. Ils peuvent promouvoir les valeurs et les libertés européennes. Sans oublier, enfin, que les MSP peuvent, dans un environnement marqué par une offre pléthorique d'information et de divertissement, s'arroger un rôle de guide de confiance, à même de guider les utilisateurs et de leur fournir un contexte et des recommandations très utiles.

[Cliquez ici pour accéder à la Recommandation 10.](#)

<sup>29</sup> [http://www.bbc.co.uk/bbctrust/news/comment/creative\\_industries.html](http://www.bbc.co.uk/bbctrust/news/comment/creative_industries.html)

Voir également un rapport du BBC Trust rédigé sur la base d'un rapport de PWC concernant la contribution de la BBC au secteur créatif britannique, à l'adresse : [http://www.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/review\\_report\\_research/economic\\_impact.pdf](http://www.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/review_report_research/economic_impact.pdf)

## 4.11 UN APPEL À L'ACTION

À première vue, la radiodiffusion traditionnelle est toujours relativement robuste. Il existe de nombreuses nouvelles manières de consommer des contenus audiovisuels, mais jusqu'ici, elles se sont limitées à accompagner l'écoute traditionnelle de la radio et de la télévision, plutôt qu'à la supplanter. La radio est plus fortement touchée par la montée en puissance d'Internet, notamment dans le secteur de la musique, mais elle peut toutefois s'enorgueillir d'avoir conservé un large public. Cela étant, les tendances sous-jacentes indiquent que des changements fondamentaux devraient se produire ces dix prochaines années.

La crise économique aura des effets à long terme, les relations internationales évoluent et les rapports de force tendent à être plus favorables à l'Orient et aux pays BRIC qu'à l'Occident. Les sociétés européennes vont être de plus en plus touchées par la mondialisation et la population va encore gagner en diversité. La transformation des dispositifs publics de solidarité économique et sociale devrait se poursuivre. De nombreuses institutions sociales et publiques, mais aussi certaines entreprises, notamment les banques, ne suscitent plus le même degré de confiance qu'auparavant. Ce sont là des changements socioéconomiques radicaux qui, associés aux progrès techniques et aux nouveaux modes de consommation de

produits audiovisuels, font naître pour les MSP des défis considérables.

Dans un environnement en mutation aussi rapide, il est plus que jamais nécessaire de disposer d'informations fiables, ainsi que d'explications et d'interprétations des perturbations sociales et économiques et de l'évolution des rapports de force sur la scène internationale. De même, les citoyens ont grand besoin d'un forum public où se rencontrer, communiquer, échanger et débattre de ces changements en cours.

La position que les MSP occuperont en 2020 dépendra de l'évolution des contextes social, économique et politique, mais ils auront de meilleures chances de rester indispensables s'ils parviennent à se réinventer et à relever rapidement les défis qui se font jour.

Cela signifie qu'il leur faut s'améliorer et redéfinir les concepts sur lesquels repose leur légitimité. Cela signifie également qu'ils doivent disposer d'instruments plus efficaces pour faire la preuve de leur rendement pour la société, au-delà des chiffres d'audience et de parts de marché qui sont désormais leur principale « monnaie d'échange ».

[Cliquez ici pour accéder aux 10 principales recommandations.](#)



# 5. LECTURES RECOMMANDÉES

Barrico, A. (2006). *The Barbarians* (English translation by Stephen Sartarelli in 2013) - Les Barbares en français. New York: Rizzoli Ex Libris.

BBC (2013). *Public and private broadcasters across the world. The race to the top*, 3-12-13. Disponible sur: [http://www.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/howwework/reports/bbc\\_report\\_public\\_and\\_private\\_broadcasting.html](http://www.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/howwework/reports/bbc_report_public_and_private_broadcasting.html)

Beckett, C. Blog sur le journalisme et la société: <http://blogs.lse.ac.uk/polis/>

Benkö, C and M. Svegfors (2010) *Journalism 3.0-Media Ecology and the future*. <http://sverigesradio.se/sida/gruppsida.aspx?programid=4042&grupp=17135>

Cushion, S. (2012). *The Democratic Value of News: Why Public Service Media Matter*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Davies, N. *Flat Earth News* (2009). Londres: Vintage Books.

Hammersley, B. (2012). *64 things you need to know now for then*. Londres: Hodder & Stoughton.

Murdock, E. (2012). *James MacTaggart Memorial Lecture*. Disponible sur: <http://www.geitf.co.uk/GEITF/mactaggart-hall-of-fame>

Murdoch, G. (2005). Building the digital commons. Public Broadcasting in the age of the internet. Dans: Gregory Ferrell Lowe & Per Jauert (Ed.) *Cultural Dilemmas in Public Service Broadcasting*. Göteborg: Nordicom. Göteborg: Nordicom, Université de Göteborg.

Nissen, C. In Glowacki, M and L. Jackson (Ed.) (2014) *Public media management for the twenty first century. Creativity, innovation and interaction*. Londres, New York: Routledge.

Picard, R. et P. Siciliani (2013). (Ed.). *Is there still a place for Public Service Television, effects of the changing economics of broadcasting?* Oxford: Université d'Oxford, Reuters Institute for the study of Journalism.

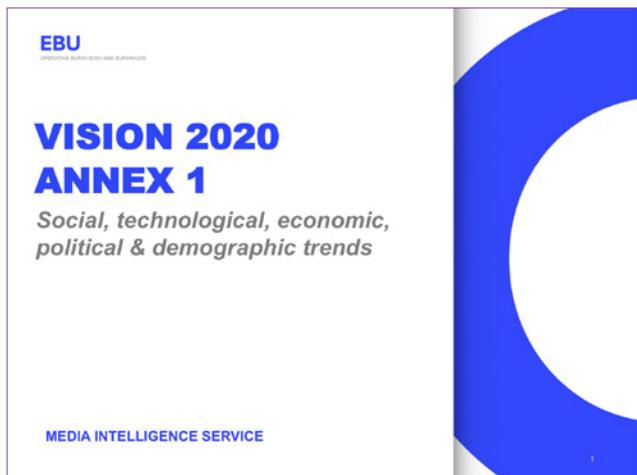
Picard, R. (2012). The changing nature of political case making for public service broadcasters. Dans: G. Lowe et J. Stemmers (Ed.) *Regaining the initiative for public service media, Ripe @2011*, (pp. 27-44). Göteborg: Nordicom, Université de Göteborg.

Sandell, M. (2012). *What money can't buy. The moral limits of markets*. New York: Farrar, Straus et Giroux.



# ANNEXES

## ANNEXE 1



[Social, technological, economic, political & demographic trends \(pdf\)](#)

## ANNEXE 2



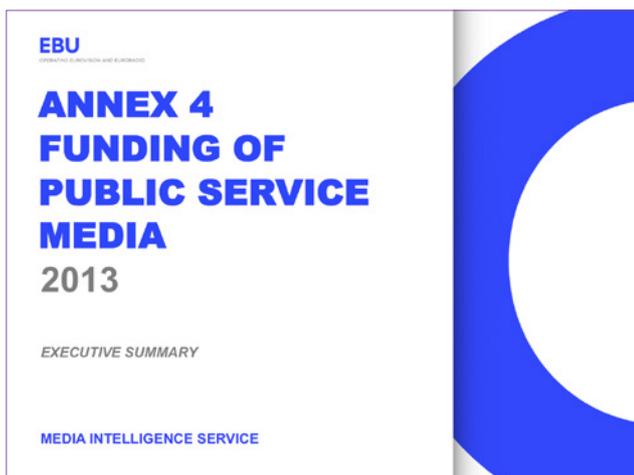
[Media Consumption Trends \(pdf\)](#)

## ANNEXE 3



[Media markets, media distribution & production technologies \(pdf\)](#)

## ANNEXE 4



[Funding of Public Service Media, 2013 \(pdf\)](#)

Only accessible for EBU members

# ANNEXE 5

## COMPOSITION DES GROUPES D'EXPERTS, DE L'ÉQUIPE DE PROJET ET DU GROUPE CONSULTATIF STRATÉGIQUE

### CONTENU & AUDIENCES - GROUPE D'EXPERTS I

Charlie Beckett (Président)

Dieter Boen (VRT)  
Asun Gomez Bueno (RTVE)  
Andrea Fabiano (RAI)  
Giacomo Ghisani (VA RV)  
Thomas Granryd (SR)  
Erik van Heeswijk (VPRO)  
Arild Hellgren (NRK)  
Frans Jennekens (NTR)  
Glen Killanne (RTE)  
Christa Kurzweil (ZDF)

Mike Mullane (EBU)  
Sven Lescuyer (FT)  
Josef Lusser (ORF)  
Agnese Mamaja (LT)  
Riitta Pihlajamaki (YLE)  
Goran Radman (HRT)  
Lars Thuno (DR/GEAR)  
Gerard van den Broek (NOS)  
Jan Westerhof (NPO)  
Jan Weyrauch (ARD)  
Patrick Younge (BBC)

### DISTRIBUTION, TECHNOLOGIE & AUDIENCES - GROUPE D'EXPERTS II

David Wood (Président)

Benoit Balon Perin (RTBF)  
Lene Einang Flach (NRK)  
Sylvie Courbarien Le Galle (FT)  
Andrea Fabiano (RAI)  
Robert Foster (BBC)  
Christoffer Godt-Hansen (DR)  
Francis Goffin (RTBF)  
Tomas Lindhe (SVT)  
Klaus Illgner-Fehn (ARD/IRT)  
Khalid Hadadi (Channel 4)

Kazimir Bacic (HRT)  
Bram Tullemaans (EBU)  
Franz Manola (ORF)  
Gunilla Ohls (YLE)  
Thomas Saner (SRG)  
Marc Savary (SSR)  
Eric Scherer (FT)  
Lut Vercruyse / Jan Bruyneel (VRT)  
Egon Verharen (NPO)  
Peter Weber (ZDF)  
Daniel Wilson (BBC)

### DISTRIBUTION, TECHNOLOGIE & AUDIENCES - GROUPE D'EXPERTS III

Tim Suter (Président)

Jürgen Burggraf (ARD)  
Jean Copsidas (FT)  
Karen Donders (VRT)  
Morana Kasapovic (HRTV)  
Simona Martorelli (RAI)  
Zoran Mihajlovic (HRTR)  
Olav A. Nyhus (NRK)

Michael Wagner (EBU)  
Ekaterina Orlova (RTR)  
Jan Petersson (SR)  
Gunilla Ohls (YLE)  
Klaus Unterberger (ORF)  
Petr Vitek (CT)  
Viktor von Oertzen, (ARD)  
Krzysztof Wojciechowski (PRT, TVP)

### L'ÉQUIPE DE PROJET VISION2020

Ruurd Bierman, Francesca Cimino, Nicola Frank, Nicoletta Iacobacci, Andra Leurdijk, Mike Mullane, Sue Neilen,

Michelle Roverelli, Roberto Suárez Candel, Bram Tullemaans, Michael Wagner

### GROUPE CONSULTATIF STRATÉGIQUE

Gilles Marchand (RTS)  
Petr Dvorak (CT)  
Graham Ellis (BBC)  
Dimitri Mednikov (RTR)

Sandra De Preter (VRT)  
Jane Vizard (EBU)  
Lieven Vermaele (EBU)  
Annika Nyberg Frankenhaeuser (EBU)

## ANNEXE 6

# LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

Nick Davies (journaliste au *Guardian*/écrivain)  
Roger Mosey (BBC)  
Gilles Marchand (SRG/RTS)  
Sandra De Preter (VRT)  
Henk Hagoort (NPO)  
Cilla Benkő (SR)  
Alessandro Baricco (écrivain)  
Jeroen Verspeek (NPO)  
Mezen Dannawi (NPO)  
Charlie Beckett (LSE)  
David Wood (UER)  
Mats Svegfors (SR)  
Lieven Vermaele (UER)  
Simon Fell (UER)  
Annika Nyberg Frankenhauser (UER)  
Jane Vizard (UER)  
Ingrid Deltenre (UER)  
Jean Paul Philippot (UER)  
Madhav Chinappa (Google)  
Graham Ellis (BBC)  
Malte Lind (SR)  
Guillaume Klossa (UER)  
Petr Dvorak (CT)  
Jo Bardoel (Université d'Amsterdam)

Nous avons également consulté :

- des membres des trois groupes d'experts ;
- des collaborateurs de l'UER ;
- les départements de plusieurs organismes Membres de l'UER chargés des études et de la stratégie

# ANNEXE 7

## GROUPE D'EXPERTS I : CONTENU & AUDIENCES

### RÉSUMÉ ANALYTIQUE

#### 1. VUE D'ENSEMBLE

Les radiodiffuseurs de service public se heurtent à des difficultés diverses, provoquées par l'évolution du comportement du public. Cette évolution est à mettre sur le compte des effets perturbateurs d'Internet et de la prolifération des appareils connectés.

Le choix est aujourd'hui abondant et l'existence des MSP parfois remise en cause. Les difficultés futures sont de deux ordres : en premier lieu, la nécessité de répondre aux attentes d'un public vieillissant tout en continuant à s'adresser au public jeune ; en second lieu, la fragmentation et l'"individualisation" du public suscitées par l'essor de la consommation mobile et en ligne.

De surcroît, les MSP n'ont plus le monopole de la mise en forme et de la distribution du contenu. La concurrence à laquelle ils sont exposés devient de plus en plus âpre, qu'elle soit le fait des radiodiffuseurs commerciaux et des fournisseurs de vidéos à la demande (pour les droits et les talents), des fournisseurs de contenus en ligne (pour les "paires d'yeux" et le temps), des intermédiaires tels que Google (moteurs de recherche) et Facebook (réseaux sociaux), ou encore des fournisseurs de réseaux (pour les droits sur les films et les grands événements sportifs). Les startups et les

particuliers deviennent eux aussi des concurrents, puisqu'Internet balaie les contraintes géographiques en matière de distribution, tout en abaissant les barrières à l'entrée grâce à la publication à coût zéro.

Toute cette évolution a lieu sur fond de récession financière mondiale, qui met le budget des MSP à rude épreuve. Les éditeurs de journaux et les radiodiffuseurs commerciaux ont accusé les MSP de fausser le marché en exerçant une concurrence déloyale et il s'est trouvé un petit nombre de responsables politiques pour prêter crédit à ces arguments. Ils remettent en cause la nécessité que les radiodiffuseurs de service public proposent une offre de programmes complète et prétendent que, livré à lui-même, le marché ferait le nécessaire.

Il est donc fort peu probable que les MSP reçoivent des fonds supplémentaires pour mettre en œuvre leurs choix stratégiques, quels qu'ils soient. Sur une note plus positive, des technologies assez peu onéreuses permettent de distribuer des contenus de qualité sans exiger de gros investissements. Les smartphones et autres appareils connectés transforment d'ores et déjà le paysage médiatique.

#### 2. TENDANCES : PERSPECTIVES & DIFFICULTÉS

##### 2.1 Écrans

Le contenu visuel et les interfaces ont le vent en poupe : smartphones, journalisme de données, nouvelles formes de contenu vidéo (par ex. TED) et jeux. Cette évolution se traduit par l'augmentation de la taille des écrans des smartphones. Nous passons moins d'appels et, outre la navigation sur Internet et la consultation de notre messagerie électronique, nous utilisons un volume croissant de données dans le cadre de services de vidéo et de musique en streaming. L'augmentation de la taille des écrans souligne à quel point il est important, pour la radio, d'adopter des technologies telles que la norme RadioDNS pour mettre au point une stratégie hybride en matière de contenu.

##### 2.2 Contenus générés par l'utilisateur & réseaux sociaux

Les technologies bon marché offrent d'ores et déjà aux Européens de nouvelles possibilités de produire des contenus de qualité. Les images les plus saisissantes de l'attentat qui

a eu lieu lors du marathon de Boston 2013 ont été prises par Jennifer Treacy, l'une des participantes, qui portait un casque équipé d'une caméra. Les lunettes à réalité augmentée, qui devraient arriver en force sur le marché en 2014, ouvriront probablement de nouvelles perspectives en matière de saisie de contenu. Pour réussir à séparer le bon grain de l'ivraie en matière d'information, les MSP devront investir davantage dans la vérification des contenus générés par l'utilisateur pour veiller à ce qu'ils émanent de sources fiables et soient corroborés. Simultanément, il est important que le personnel éditorial apprenne à mieux utiliser les réseaux sociaux et à produire des sujets faisant davantage appel à la collaboration.

##### 2.3 Dialogue avec le public

Tout donne à penser que l'essor des "seconds écrans" est en train de donner un nouveau souffle à la télévision. Il est vrai que nombreux sont les utilisateurs d'un second écran qui se contentent de consulter leur messagerie électro-

nique ou de chercher des informations sans lien avec l'émission qu'ils regardent, mais d'autres apprécient de pouvoir voter lors de concours de la chanson, de participer à des jeux ou de découvrir des informations supplémentaires leur permettant de mieux comprendre des questions complexes, voire de mieux apprécier une fiction. Pour que les radiodiffuseurs puissent conserver une certaine maîtrise sur leur contenu, ils ne doivent pas laisser la propriété des applications de second écran leur échapper totalement. Ils pourraient être tentés de se satisfaire du fait que les consommateurs interagissent et jouent avec leur contenu sur des modes qu'ils n'avaient pas envisagés, mais il pourrait bien leur en coûter toute maîtrise sur le contenu.

Internet permet aussi d'exercer un attrait majeur sur le public jeune. Le public plus âgé préfère en général le contenu de plus longue durée, offrant une perspective approfondie, proposé sur les chaînes de télévision et stations de radio généralistes. Les jeunes téléspectateurs et auditeurs affectionnent plutôt les clips vidéo de courte durée diffusés sur les réseaux sociaux tels que YouTube, Vine, Tout ou Keek, ce qui offre aux radiodiffuseurs la possibilité de proposer à cette frange du public des contenus courts, destinés aux appareils mobiles. Le site nowthisisnews.com, par exemple, propose des contenus courts (tels que "Les aveux

de Lance Armstrong à Oprah en 160 secondes : le clip qui vous permettra de prétendre avoir regardé les 90 minutes d'interview.") Au Royaume-Uni, ITV offre un service de même type sur son site Internet. Autre exemple, celui de la Radio suédoise, qui a produit des mini-comédies et autres séquences radiophoniques parlées de 4 minutes pour la plateforme Spotify.

Certaines indications donnent à penser que YouTube et les autres réseaux sociaux, ainsi que l'émergence des services de musique en streaming, tels que Spotify et Deezer, influent sur l'écoute de la radio chez les jeunes. Cette tendance devrait s'intensifier avec le lancement d'iTunes Radio. Au Royaume-Uni, une enquête de RAJAR révèle une baisse de l'écoute de la radio chez les auditeurs ayant goûté aux services d'écoute de musique en streaming. Le rôle de moins en moins important joué par la radio dans la découverte de la musique est également corroboré par d'autres éléments.

Certains radiodiffuseurs mettent tout en œuvre pour dialoguer avec les téléspectateurs sur les réseaux sociaux. Une campagne de marketing social lancée par la BBC a par exemple permis de faire plébisciter l'émission *The Voice*, avant même sa diffusion, par 200'000 abonnés Twitter.

## 3. CHOIX & DILEMMES STRATÉGIQUES

### 3.1 Fiction

Interpelés par l'éventail croissant des plateformes proposant des programmes de fiction de qualité, parmi lesquelles YouTube et Netflix, certains se posent la question de savoir si les MSP devraient abandonner ce genre pour investir davantage dans une programmation à caractère plus distinctif, telle que les émissions d'actualité de qualité, le journalisme d'investigation, ou une couverture plus locale et régionale. La réponse sera peut-être davantage fonction des coûts que de l'incapacité à proposer une offre concurrentielle. La série *House of Cards*, qui a valu une avalanche d'éloges à la plateforme Netflix qui la distribue, est un remake d'une fiction de la BBC. Les programmes *The Killing* et *Borgen* de DR montrent que même un petit radiodiffuseur non anglophone peut voler la vedette aux grands de ce monde, tandis que la série *Downtown Abbey* d'ITV a davantage influé sur la culture populaire et fait parler d'elle que n'importe quelle fiction originale produite par l'un des nouveaux arrivants.

### 3.2 Sport

Le monde du sport connaît une évolution comparable. Les nouveaux opérateurs, notamment les fournisseurs de services réseau, se portent acquéreur des droits et contribuent à l'escalade des prix. Nombreux sont les MSP qui subissent des pressions de l'opinion publique les incitant à ne pas se

porter acquéreur de droits sportifs coûteux sur les grandes compétitions. On entend fréquemment dire que de tels investissements ne devraient pas être financés par des fonds publics et qu'ils devraient être laissés au secteur commercial.

Certains spécialistes ont proposé aux MSP d'adopter en matière de contenu une stratégie consistant à limiter le nombre de productions et à miser sur la qualité, en choisissant soigneusement les productions en fonction de leur impact sur le public, autrement dit en se concentrant sur la qualité et l'envergure, sans se soucier du nombre. Un grand nombre de MSP pourraient se voir contraints à adopter cette stratégie lorsque l'acquisition de grands événements sportifs les aura privés des ressources requises pour investir dans des disciplines sportives moins cotées. Cette situation met toutefois les organismes face à un autre dilemme, à savoir comment offrir un vaste éventail de sports alors qu'une large part du budget disponible est engloutie par la couverture de quelques grandes compétitions ? Miser sur la diversité ne va pas sans poser également des problèmes. Il s'est en effet avéré difficile, dans certains pays, de dégager du temps d'antenne pour des sports moins connus ne suscitant qu'un intérêt limité de la part du public.

Il est absurde de tenter de régler seul de telles difficultés. La communauté des radiodiffuseurs de service public est

plus forte que les radiodiffuseurs pris individuellement. L'appartenance à l'UER offre des garanties financières et un accès centralisé à la plus grande plateforme paneuropéenne gratuite, tout en supprimant les intermédiaires (et les coûts qu'ils induisent). Réunie autour de valeurs partagées, la communauté UER est davantage intéressée par le sport en tant que tel que par sa valeur commerciale. Toutes les grandes fédérations sportives connaissent la réputation de la communauté des Membres de l'UER, dont la fiabilité est notoire.

### 3.3 Actualités multiplateformes

Dans une société en réseau, il faut que les utilisateurs puissent accéder aux informations les plus récentes où qu'ils se trouvent et quel que soit l'appareil qu'ils utilisent. Ils sont de plus en plus nombreux à écouter, regarder ou lire les informations sur leur smartphone ou leur tablette. Les tablettes sont particulièrement bien adaptées au contenu vidéo en raison de la taille de leur écran, tandis que la radio doit, pour sa part, relever le défi des applications pour smartphones, qui pourraient lui permettre de gagner des auditeurs. Sur fond d'inquiétudes suscitées par le plafonnement du débit de données, il est essentiel que les stations de radio incitent les utilisateurs à écouter davantage la radio en persuadant les fabricants d'équiper leurs appareils de puces donnant accès aux émissions radiophoniques.

Plusieurs radiodiffuseurs ont mis au point des widgets permettant aux journaux ou aux blogueurs d'intégrer sur leur propre site Internet des contenus d'actualités vidéo et/ou audio. Non seulement ce type de stratégie élargit le public potentiel, mais elle peut contribuer à améliorer les relations avec les éditeurs.

Pour mener avec succès une stratégie multiplateforme, il faut non seulement opérer un changement de culture, mais aussi repenser complètement les activités de collecte et de présentation de l'information. Il est essentiel que les producteurs en ligne prennent une part active aux réunions éditoriales quotidiennes. Ils ne doivent pas seulement écouter, mais aussi se faire entendre. Le projet Video First de NOS offre un exemple parlant des efforts consentis par un organisme de service public pour organiser plus efficacement ses tâches et être en mesure d'actualiser en permanence les informations disponibles en dehors des bulletins diffusés aux heures de grande écoute.

### 3.4 Écoute linéaire contre écoute à la demande

En dépit du fait que beaucoup de fictions soient désormais suivies à la demande, l'écoute linéaire s'est développée ces dernières années. Dans les cinq grands pays européens que sont la France, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni, le téléspectateur moyen regarde la télévision environ 4 heures par jour et les chiffres d'IHS Screen Digest révèlent que la durée d'écoute quotidienne serait encore plus élevée aux États-Unis. Elle devrait continuer à augmenter, pulvérisant tous les records. L'écoute non linéaire n'est pas en reste. D'après IHS Screen Digest, elle devrait en effet représenter

d'ici 2020 un cinquième du temps d'écoute total dans l'un des cinq grands pays d'Europe au moins. Le contenu à la demande n'est pas aussi couru à la radio et ne représente pour l'heure que 1% environ de l'écoute, proportion qui devrait toutefois augmenter.

### 3.5 Partenariats

Il faudra prendre la décision stratégique de relever tous ces défis seul ou avec des alliés, en nouant des partenariats avec des radiodiffuseurs commerciaux ou de nouveaux fournisseurs de contenu. En Belgique, la VRT, le radiodiffuseur en langue flamande, a mis au point avec ses partenaires commerciaux un lecteur vidéo en ligne commun. Au Royaume-Uni, la BBC, Global Radio, Guardian Media Group, Absolute Radio et RadioCentre ont créé le "Radioplayer", lecteur qui permet aux auditeurs d'accéder à tout le contenu radiophonique disponible. Fort de sa réussite, le Radioplayer a été exporté à l'étranger. Certains radiodiffuseurs, notamment la BBC et SR, veillent à ce que leurs sujets d'actualité soient faciles à intégrer sur le site Internet des organes de presse et autres, ce qui leur permet de faire un geste en direction de certains de leurs critiques les plus virulents, tout en élargissant leur public.

Il faut que les radiodiffuseurs décident s'ils préfèrent concurrencer les services de musique en streaming ou collaborer avec eux. Certains radiodiffuseurs estiment que la collaboration leur ouvre des perspectives en matière de marketing, tout en leur offrant une solution pour inciter le public jeune, difficilement saisissable, à écouter la radio. Il existe des exemples de collaboration, comme l'établissement de listes de chansons communes, l'intégration de petites quantités de contenu original dans des sites de streaming, voire la mise en commun de données démographiques.

### 3.6 Musique

Pour la radio, la solution pourrait consister à miser sur "l'expérience collective", en obtenant la participation personnelle de DJ.

Plus que jamais, les radiodiffuseurs doivent distribuer du contenu de qualité et permettre à leurs auditeurs de partager facilement ce contenu et de le recommander à leurs amis. Il faut qu'ils trouvent de nouveaux modes de communication avec les auditeurs, leur offrent la possibilité d'entrer en interaction par le truchement des médias sociaux et leur proposent de nouveaux canaux pour communiquer des informations et donner leur avis. Les maîtres mots doivent être : simplicité, fiabilité, facilité et accès instantané au contenu.

## 4. CONCLUSIONS

Le nombre d'organisations et de personnes créant activement du contenu ne cesse d'augmenter, mais comment le public saura-t-il à quel saint se vouer ? Serait-il bon que les MSP décident de jouer un rôle de bastion du bon sens dans la jungle de l'information et des médias ? Ne vaudrait-il pas mieux qu'ils optent pour celui d'autorité ou de guide de confiance, préservant ainsi leur importance et leur légitimité ? En ce qui concerne les contenus créés par les MSP et les droits qu'ils acquièrent, l'activité future dépendra probablement des coûts. L'une des stratégies possibles consisterait à miser prioritairement sur la qualité en faisant moins, mais mieux.

# ANNEXE 8

## GROUPE D'EXPERTS II : DISTRIBUTION, TECHNOLOGIE & AUDIENCES

### RÉSUMÉ ANALYTIQUE

#### À QUEL PROBLÈME SOMMES-NOUS CONFRONTÉS, ET QUELLES SONT LES SOLUTIONS ?

Le problème est que la technologie évolue en permanence et transforme le monde qui nous entoure. Que cela nous plaise ou non, la société subit l'influence de la technologie, qui façonne les attentes du public. Progressivement ou brutalement, les trajectoires peuvent changer. Qui aurait pu prédire le succès de l'iPad ou de Twitter il y a seulement cinq ans ? Et qui pouvait prévoir que la gestation de la TVHD durerait une vingtaine d'années ? Il y a toujours des indices, mais le chemin n'est jamais tracé d'avance.

La solution consiste à suivre et chercher à comprendre en permanence ce qui se passe dans le monde. Nous devons être en mesure d'adapter nos organismes et nos produits aux évolutions en cours, de moderniser les outils que nous utilisons pour accomplir notre mission et de façonner l'avenir nous-mêmes grâce à l'innovation et au renouvellement des idées. Les Membres doivent préparer leurs organismes à tout cela. Ils doivent aussi collaborer et partager leurs savoirs et leur expérience pour tenter de surmonter les obstacles posés par les restrictions financières que subissent les MSP.

### LE MONDE DE 2020

*C'est par le biais de deux objets en particulier, à savoir les écrans de télévision fins, légers, de grande dimension et de haute qualité, ainsi que les tablettes, que les médias de service public toucheront leurs téléspectateurs en 2020.* Dans le domaine de la télévision, les radiodiffuseurs doivent s'engager dans deux directions. La première mène à une meilleure qualité technique. En effet, l'évolution des technologies améliore progressivement et constamment la qualité de l'image. Séduit par la qualité d'image qui lui est offerte, le téléspectateur sera enclin à suivre plus longtemps un programme. Les radiodiffuseurs, les fabricants et les téléspectateurs ont tout à gagner de l'amélioration de la qualité technique ; c'est donc une tendance qui ne fera que se confirmer.

La seconde tendance est l'essor de ce que le secteur appelle les nouvelles fonctionnalités. Celles-ci peuvent venir compléter les programmes, voire s'y substituer. Les principales fonctionnalités sont le produit des technologies hybrides de diffusion, raccordant le poste de télévision à Internet. L'utilisateur a ainsi accès à des guides de programmes, des informations complémentaires au sujet de l'émission visionnée, ou encore des services de vidéo à la demande (télévision de rattrapage, par ex.). Ces fonctionnalités peuvent également s'adapter aux tablettes ; l'utilisateur peut donc suivre ses programmes sur sa tablette seule, ou en y associant un programme ou un service, toujours sur sa tablette, ayant ainsi accès au multimédia et aux réseaux sociaux. Dans leur salon, de nombreux téléspectateurs consulteront leur tablette calée sur un support en même

temps qu'ils suivront leurs programmes sur grand écran. À d'autres moments, ils consulteront leur tablette dans une autre pièce pour regarder des programmes télévisés ou visionner tout autre contenu sur le web, quand ils le souhaitent et en toute intimité. Le choix de l'utilisateur en matière de contenu sera influencé par les recommandations (c.-à-d. les suggestions concernant les contenus à regarder ou écouter) provenant de sources variées. Les téléviseurs de taille moyenne seront progressivement moins demandés. En ce qui concerne la radio, la FM reste à ce jour la plateforme de distribution la plus répandue en Europe. La radio en direct sur Internet est également très écoutée. Les producteurs y intègrent différentes plateformes, notamment les médias sociaux, dans une offre combinée interactive. Les radios étant désormais disponibles sur différentes plateformes, et même sur les TV connectées, le public peut rester en contact avec son DJ ou avec un journaliste sur le terrain. Mais en l'absence de politique nationale en matière de passage à la radio numérique, le principal mode de distribution principal reste l'analogique.

Il se pourrait (et nous appelons cela de nos vœux) que certaines tablettes et smartphones soient équipés à l'avenir d'une capacité radio numérique, ce qui ferait progresser ce mode de distribution. En Inde, l'intégration de la radio FM aux téléphones mobiles s'est traduite par une explosion de l'écoute de la radio dans ce pays, et le même effet pourrait se produire en Europe.

## L'INTERNET À HAUT DÉBIT SANS FIL REMPLACERA-T-IL UN JOUR LA RADIODIFFUSION ?

S'il s'agit de fournir une couverture universelle en libre accès pour tous, la réponse est «non», mais c'est un mode de distribution qui séduit de nombreux utilisateurs, et pour certains, la réponse est donc «oui». Les médias de service public continueront d'offrir en parallèle des services de radiodiffusion (sur les fréquences qu'on laissera à la radiodiffusion selon les pays) et des services en haut débit. Les logiciels et les applications innovantes pour les nouveaux médias continueront à venir des États-Unis pour la plupart, et pratiquement tout le matériel électronique de qualité supérieure sera fabriqué en Extrême-Orient.

Dans le domaine de la production de programmes, les radiodiffuseurs basculeront sur des systèmes informatisés et seront confrontés à un véritable tsunami de données à stocker à mesure que la production informatisée prendra le dessus. En effet, les producteurs exigent que la moindre image captée, même en TVUHD, soit conservée et stockée. Les radiodiffuseurs utiliseront les ressources d'Internet pour produire et distribuer leurs programmes en externe, via le nuage. Lentement mais sûrement, tous les programmes de télévision seront produits en TVHD et seul ce type d'équipement de production restera disponible. Dans les prochaines décennies, la TVHD sera remplacée par la TVUHD. Progressivement, les radiodiffuseurs combineront leurs infrastructures techniques pour couvrir l'actualité sur les trois plateformes, télévision, radio et Internet.

Le groupe d'experts a élaboré une série détaillée d'une cinquantaine de recommandations. Il s'agit notamment d'encourager la mise au point d'une feuille de route stratégique à l'échelle de l'entreprise qui englobe la production et la distribution de programmes sur toutes les plateformes

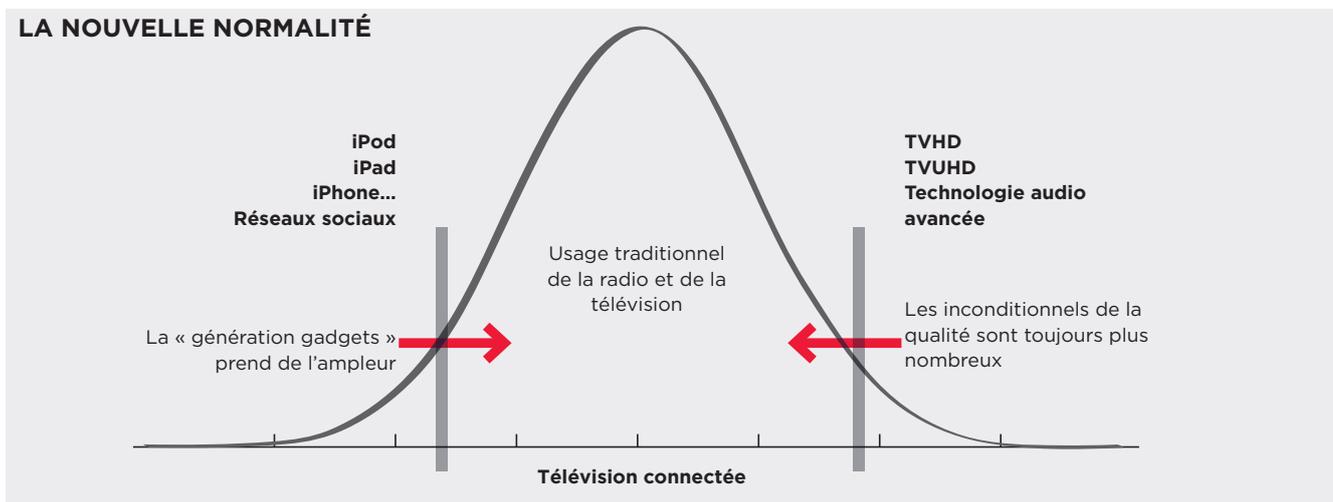
de distribution, et s'adapte à un environnement médiatique en constante évolution. Ces recommandations invitent également à une collaboration accrue entre Membres de l'UER et à un partage de connaissances et d'expériences de travail dans un contexte de coupes budgétaires pour les MSP, alors que ceux-ci doivent fournir de nouveaux services et s'équiper pour développer leur distribution sur Internet.

Le groupe estime également que pour réussir le passage à la DAB+, les radiodiffuseurs devront persuader les pouvoirs publics de la nécessité d'un plan national en faveur de la radio. La radio numérique ne sera adoptée par le public que si un plan national obligatoire est mis en place par les autorités pour le passage de l'analogique au numérique, comme pour la télévision.

En résumé, d'ici 2020, les médias de service public tendront vers une utilisation croissante d'Internet pour toucher leurs audiences. Dans le même temps, la qualité d'image va augmenter, ce qui séduira encore davantage le téléspectateur et justifiera l'achat d'écrans de plus grandes dimensions. La production de programmes s'adaptera en conséquence. La radio restera un média aimé du public, mais la vitesse de la transition vers la radio numérique et la radio sur Internet, son partenaire potentiel, est difficile à prédire.

Enfin, le groupe d'experts rappelle que la meilleure façon de prédire l'avenir est de le façonner soi-même. C'est avec des idées originales et audacieuses que nous y parviendrons, à l'horizon 2020.

[Cliquez ici pour accéder au rapport du Groupe d'experts II](#)



# ANNEXE 9

## GROUPE EXPERTS III : RÔLE & MISSION, GOUVERNANCE ET FINANCEMENT

### RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Rôle & Mission, Gouvernance et Financement sont les trois axes fondamentaux de la légitimité et de la viabilité des médias de service public. Pour gagner sur ces fronts, les MSP doivent se montrer véritablement convaincants dans leur plaidoyer en faveur de leur mission et dans les justifications qu'ils en donneront. Une détermination sans faille est indispensable pour garantir leur indépendance politique ; ils doivent être prêts à rendre des comptes à leur public et aux citoyens, et s'engager à tout moment à faire preuve d'ouverture et de transparence. Il leur faut également regarder vers l'avenir pour ce qui est de leur financement, notamment en se montrant prêts à remplacer les modes de financement public spécifiques aux technologies. Au plus haut niveau, leurs instances dirigeantes devront être prêtes à allouer le financement aux postes les plus bénéfiques pour le public.

S'ils veulent remporter ces batailles, les MSP auront à relever au moins trois défis majeurs. La radiodiffusion, en tant que système de distribution, conserve toute son importance. Cependant, l'évolution des technologies et des comportements pousse le public à rechercher de nouveaux modes d'accès aux contenus, ainsi que de nouveaux types de contenus correspondant mieux à ses intérêts. Dans le même temps, le citoyen veut un service public qui prenne mieux en compte ses attentes, tandis que les institutions, et plus particulièrement celles du service public, sont souvent considérées comme dépassées, lentes et peu réactives, surtout en comparaison des nouveaux services de médias, caractérisés par une grande souplesse. Les modèles de financement sont, au mieux, sensibles aux pressions du marché et du monde politique ; dans les pires des cas, ils sont liés à des technologies de transmission particulières, ce qui pourrait les rendre rapidement obsolètes tout en donnant lieu à un débat public sur l'opportunité de maintenir leur financement, surtout si celui-ci devait se répartir sur une plus large gamme de médias.

Pour relever ces défis, le Groupe d'experts III a formulé un certain nombre de recommandations, étayées par une série d'études de cas et d'exemples de bonnes pratiques, l'objectif étant d'aider les MSP à développer leurs arguments et à entamer un processus de réforme réel et tangible. Ces recommandations visent à trouver un équilibre entre les principes fondamentaux et les distinctions qui doivent s'opérer entre les MSP travaillant dans des contextes politiques et commerciaux très différents. Les exemples de bonnes pratiques fournissent des indications utiles aux grands organismes comme à ceux de dimensions moindres, tandis que le recensement de principes communs permettra aux MSP de renforcer l'argumentaire dont ils disposent pour garantir leurs ressources et leur indépendance futures.

Ces questions dépendent, dans une plus large mesure encore que les sujets examinés par les deux autres groupes d'experts, de l'adhésion du monde politique. Les recommandations formulées visent donc à établir un équilibre entre d'une part, les mesures nécessaires pour faire valoir nos arguments à l'extérieur et inciter les pouvoirs publics et les instances européennes à consentir aux aides nécessaires et, d'autre part, les mesures qui sont à la portée des instances dirigeantes des MSP et leur permettront de renforcer leur position et de se préparer pour les batailles à venir.

Le rapport final contiendra, à titre d'annexe, le rapport du Groupe d'experts III dans son intégralité, y compris l'ensemble des recommandations qu'il a formulées et qui se divisent entre celles qui mettent l'accent sur les mesures à l'interne et celles qui, tournées vers l'extérieur, se proposent de développer des arguments susceptibles de l'emporter dans le débat. Dans tous les cas, bien entendu, les arguments vis à vis du monde extérieur ne pourront l'emporter que si la réforme interne est résolument mise en œuvre et qu'elle atteint ses objectifs.

En termes de Rôle et de Mission, il convient de trouver un équilibre entre les priorités internes et externes. S'ils veulent faire valoir leurs arguments vis à vis de l'extérieur et étendre leur mandat aux services en ligne et novateurs, les MSP doivent démontrer le bien-fondé de leurs motivations et prouver qu'ils disposent des ressources et des compétences nécessaires pour fournir ces services. Mais plus encore, les MSP devront instaurer un nouvel esprit de partenariat et de collaboration afin d'offrir au public et aux citoyens la gamme de services qui répond le mieux à leurs besoins. Parmi les exemples de bonnes pratiques, on citera celles qui consistent à collaborer avec les acteurs du marché pour construire de nouvelles plateformes ouvertes. Des accords mutuellement bénéfiques avec les éditeurs peuvent également être envisagés.

Le débat autour de la gouvernance se limite souvent à un examen étroit des règles formelles régissant les organes de contrôle et les procédures de nomination. Mais en réalité, comme l'indique clairement la récente recommandation du Conseil de l'Europe, la question est beaucoup plus vaste et porte sur tous les moyens dont disposent les MSP pour renforcer leur indépendance et leur légitimité. Les exigences externes en matière d'indépendance sont essentielles : la frontière entre les prérogatives de l'État et la liberté éditoriale des MSP doit être surveillée en permanence, et tous les efforts doivent être consentis en vue du renforcement des protections. Toutefois, bon nombre des recommandations formulées ici portent sur la transformation organisationnelle : alors que la confiance du public dans ses institutions s'érode, le défi pour les MSP est de démontrer,

tant dans leurs organismes que leur culture, qu'ils restent tournés vers l'extérieur, réactifs et ouverts, au service avant tout des intérêts du public.

Les recommandations en matière de financement visent à apporter des arguments décisifs aux MSP. Une part croissante du financement des Membres de l'UER dépend des fonds publics. Cela n'a rien d'étonnant, compte tenu de l'ampleur de la récession et de l'impact de celle-ci sur le marché publicitaire, et d'autant moins si l'on pense aux pressions exercées sur le monde politique par les concurrents des MSP pour tenter de limiter les activités commerciales de ces derniers. Alors que l'enveloppe globale de financement diminue en termes réels, la part des fonds publics présente en proportion la plus forte croissance dans le revenu global des MSP. De son côté, le modèle axé sur la redevance gagne du terrain, avec des conséquences évidentes : en effet, il existe un risque que certaines motivations à caractère politique influencent l'attribution des fonds. Parallèlement aux initiatives bienvenues prises en vue d'une réforme socialement équitable et technologiquement neutre des modèles de contribution axés sur les fonds publics (comme la redevance), il convient également d'investir de nouvelles énergies dans le débat sur la stabilisation et l'avenir du financement public. Cependant, nombreux sont les MSP dont le financement nécessite d'autres recettes que celles que leur apportent les pouvoirs publics. En conséquence, un argumentaire devra être développé à leur intention afin qu'ils puissent générer les revenus commerciaux correspondant à leur nouvelle présence en ligne et saisir les opportunités commerciales leur permettant de financer des services à l'appui de leur mission de service public. Ces recommandations, dans leur ensemble, se caractérisent par leur aspect concret, en lien avec les réformes internes nécessaires. Elles prennent également en compte les facteurs culturels, s'agissant de reformuler la démarche suivie. Enfin, elles visent à défendre le nouveau rôle des MSP et obtenir les financements qui leur permettront d'assumer pleinement ce rôle. Le Groupe d'experts estime que ces recommandations vont dans le sens des arguments développés tant à l'interne qu'à l'externe à l'appui du rôle que doivent assumer les MSP sur la durée, et les soumet au Conseil exécutif pour examen.

[Cliquez ici pour accéder au rapport du Groupe d'experts III](#)

# VISION2020

AN EBU PROJECT

L'équipe de projet  
VISION2020 : Ruurd  
Bierman, Francesca Cimino,  
Nicola Frank, Nicoletta  
Iacobacci, Andra Leurdijk,  
Mike Mullane, Sue Neilen,  
Michelle Roverelli, Roberto  
Suárez Candel, Bram  
Tullemans, Michael Wagner

Conception : Fast Moving  
Targets/Richard Bastiaans

Illustrations : Jam Visueel  
Denken

Infographie : Nanette  
Smeets

Vidéos : Arthur Vierboom

[vision2020.ebu.ch](http://vision2020.ebu.ch)

Personnes de contact :  
[mullane@ebu.ch](mailto:mullane@ebu.ch),  
[ruurd.bierman@omroep.nl](mailto:ruurd.bierman@omroep.nl)