



Mémoire de recherche

“Convergence ou éclatement des droits sportifs, quels acteurs à court et moyen termes ?”

Executive Summary

Alexis Schoen
Adrien Chaudesaygues

Le sujet de l'attribution des droits TV pour le sport a longtemps été cantonné à une discussion d'acteurs initiés, qui se partageaient un gâteau dont ils fixaient eux-mêmes le prix. Et à ce petit Yalta français moderne, c'est historiquement le groupe Canal + qui se taillait la part du lion sans contestation, construisant petit à petit un monopole stable et parvenant à une rentabilité rapide et croissante. Aux vues des barrières que représentaient les coûts à l'entrée sur ce marché – obtention de locaux, coût de production, achats de droits, mises en place d'équipes de consultant compétentes, business model à trouver - il a d'ailleurs semblé peu probable que ce paradigme économique ne se transforme en profondeur, ou tout du moins, de manière rapide. Pourtant, depuis une grosse dizaine d'années, de nouveaux acteurs sont entrés sur le marché, proposant une guerre des prix à un acteur dominant qui a essayé de défendre ses positions tant bien que mal, conduisant à un double phénomène ; d'une part une inflation forte des droits de transmissions et d'autre part, une saisie par les médias, hors presse spécialisée déjà présente, de ce phénomène visible en France mais également à l'international.

Aujourd'hui, le montant global et mondial de la retransmission des droits sportifs pèse près de 50 milliards d'euros et peut sembler au regard de certains observateurs en surchauffe, à tel point que la littérature spécialisée fait état de la formation d'une bulle spéculative amenée à exploser à moyen-court terme. « Pay TV, OTT, chaîne premium, pay-per-view, abonnement, bouquet de chaînes sportives, contenu (dé)linéarisé ... » : le vocable associé à la diffusion des compétitions sportives nationales et internationales est particulièrement riche, conduisant à une situation assez floue pour le consommateur, qui renforce le fantasme inflationniste associé. Car là aussi, il est important de souligner un paradoxe important : le marché des droits sportifs est un marché qui pèse finalement peu au regard de la population totale qu'il touche. En effet, depuis l'avènement de la TNT, de nombreuses chaînes (TF1, France 2, M6, la chaîne L'Equipe...) proposent du contenu sportif accessible à plus de 20 millions de foyers, et cela quasi-gratuitement pour le consommateur. A l'inverse, peu de gens payent comparativement l'abonnement aux chaînes payantes (moins de 4,8 millions d'abonnés pour Canal +, environ 4 millions pour BeIN Sports et 2 millions pour RMC Sport), alors que ces acteurs sont bien sûr ceux qui investissent de loin le plus fortement. Ainsi très schématiquement, quelques acteurs investissent des sommes colossales dans des droits exclusifs à destination de support payants et vus par un ensemble relativement faible de la population. On voit donc rapidement se poser la question de la viabilité et de la rentabilité d'un tel système, et ce de surcroît que le nombre d'acteurs sur ce segment se multiplie.

Evidemment, marché complexe ou non, il va sans dire que s'il y a des acheteurs, il y a également des vendeurs, aussi appelés "ayants droits". La définition de ceux-ci ne va pas de soi tant les candidats légitimes sont légions : les joueurs eux-mêmes, le propriétaire du stade, gymnase ou lieu de l'évènement, les clubs, les ligues ou les fédérations. Aux débuts des années 1960, les Américains ont tranché en faveur des ligues et fédérations pour leurs sports nationaux, en faisant valoir la vente exclusive par un acteur comme un levier qui permettrait de faire monter les enchères entre les diffuseurs intéressés et donc de faire bénéficier des clubs de l'argent récolter à terme. Ils furent imités à partir des années 1990 en Europe, avec la multiplication des chaînes payantes. A cela, il convient d'ajouter le rôle des agences, introduites plus ou moins à la même époque, et qui se posent comme intermédiaire de négociation de droits entre diffuseurs et ayants droits, complexifiant de ce fait un tableau pourtant déjà difficile à lire.

Pour être tout à fait complet sur ce que seraient des droits de retransmission sportive, il convient également d'évoquer la question du support. Si historiquement on a tendance à s'être focalisé sur le support télévisuel, longtemps dominant, l'arrivée et la popularisation d'internet depuis la fin des années 1990 a forcé les différents acteurs à revoir leur stratégie et à prendre en compte les nouvelles technologies dans leur formule d'offre. Ainsi, aujourd'hui les droits sont vendus de manière « platform neutral », c'est-à-dire que l'acquéreur des droits peut les utiliser sur les supports de son choix, à condition impérative que cette utilisation multi surface puisse être géobloquée, pour les problématiques que l'on évoquait ainsi précédemment.

S'il apparaît évident que les prix associés aux droits TV du foot augmentent considérablement au fil des années et le plus souvent de manière corrélée à l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché, faut-il y voir un processus inaltérable ? Plus que cela, cette inflation est perçue de manière très négative par l'environnement médiatique, qui se plaît tant à dépeindre ce milieu le plus souvent avec beaucoup d'approximations ; mais n'est-elle pas la résultante de stratégies d'acteurs qui maîtrisent ce qu'ils font, ou du moins qui en ont conscience ? Il semble, en effet, assez réducteur de lire l'existence de la bulle inflationniste comme un fait essentiel, alors qu'il découle d'une multitude de facteurs qu'il conviendra de déterminer dans cette étude. De surcroît, si l'on cherche à comprendre en profondeur les mécanismes en action à la formation de cette situation de surenchère, il convient de prendre tout l'environnement des acteurs dans leur ensemble ; d'acteurs directs comme les ayants droits et diffuseurs, mais aussi indirects comme les clubs, les agences, les joueurs, la presse...

On peut ainsi mettre en avant les rapports de force, les degrés d'intégration, les barrières à l'entrée, les processus de décisions et leurs modalités – officielles et officieuses – et ainsi pouvoir statuer modestement sur la direction que cela prend. Certes, l'étude de la pertinence d'une bulle inflationniste pose question en soit ; mais c'est surtout comme « point d'étape » qu'elle doit être vue, pour penser un « et après ». Quelle va être la réponse du marché face à un prix que les acteurs en place jugeront trop élevé, si jamais ils le trouvent trop élevé un jour ? Que va-t-il se passer si, de bulle inflationniste, celle-ci devient bulle spéculative ? Jusqu'à ce jour, il n'a pas été pensé en France, que les droits sportifs pouvaient être vus comme une valeur boursière sur laquelle il serait intéressant d'investir afin de revendre éventuellement plus cher après ; l'arrivée de MediaPro dans le paysage a peut-être changé la donne sur ce point et pose question.

Le phénomène de concurrence associé à la recherche absolue d'exclusivité - comme on l'a vu - entretient forcément ce phénomène d'inflation difficilement maîtrisable : une Coupe du Monde de Football, il n'y en a qu'une tous les 4 ans et aucun autre événement ne viendra la remplacer. Il est primordial pour les chaînes d'avoir des événements d'importance majeure qui place la marque de la chaîne. En effet, la nature même du sport est d'être événementielle et unique, il n'y a qu'un Euro de Handball, un Tournoi des 6 Nations en Rugby ou un championnat du monde de biathlon. Lorsque l'on se lance dans la diffusion de droits sportifs et qu'on décide d'investir des sommes importantes d'argent, c'est pour acheter un produit premium qui véhiculera l'audience, et empêchera un concurrent direct d'avoir la compétition. Que vous soyez un acteur free ou pay-tv, votre intention est de fidéliser votre téléspectateur/clientèle, ce qui passe par lui offrir les meilleurs programmes.

Cette exclusivité a cependant un prix, prix de plus en plus cher qui plus est. Avec la séparation des droits de retransmission du football sur trois canaux indépendants, le consommateur a vu le prix de l'abonnement moyen pour voir en intégralité le sport connaître une forte hausse, tant et si bien que se pose aujourd'hui la question de l'arbitrage à faire pour le consommateur. Face à cette perte potentielle d'une partie non négligeable de leurs abonnés, les diffuseurs ont décidé de se parler avec des stratégies de partage, sur fond de domination, et il n'est donc pas rare de voir aujourd'hui des co-diffusions ou des accords de sous-licence de droits ou de chaînes TV. Ces stratégies répondent très souvent à des besoins de rentabilité précis, dans le cas où l'acheteur n'a pas réussi à conquérir suffisamment d'abonnés ou pour former une coalition avec une autre chaîne et faire pression sur un ayant-droit. C'est ainsi que RMC, bien qu'ayant conquis des centaines de milliers d'abonnés, est en

train de poser les bases d'une relation stratégique avec Canal +. La co-diffusion des matchs de Premier League rentre en ce sens, car Canal + a beaucoup à y gagner pour conserver du foot sur sa chaîne et faire pression sur RMC. Verrons-nous un système type de pay-per-view à l'américaine arriver en France pour aller plus loin dans les différenciations de stratégie ? À l'heure actuelle, c'est très hypothétique, mais l'inflation des droits des autres sports, la professionnalisation des ayants droits qui veulent absolument voir les droits continuer à augmenter et la multiplication des offres sportives coûteuses pour le consommateur pourraient faire arriver ce système encore inconnu aujourd'hui plus vite que prévu dans la sphère médiatique française. Face à ce constat, l'industrie des droits TV va-t-elle être disruptée ? Si on veut faire un parallèle avec les industries médias récemment disruptées, à savoir le milieu du cinéma et de la musique, un facteur déclencheur ressort particulièrement : le piratage.

Facteur qui a fait exploser une industrie en perte de vitesse ou révélateur d'une transformation du comportement du consommateur, le piratage est un objet sociologique et économique en soit qu'il convient d'appréhender pour comprendre les évolutions potentielles de notre industrie de la retransmission de droits sportifs. L'action de pirater telle que le perçoivent les acteurs du marché des droits - diffuseurs ou ayants droits -, c'est le fait d'aborder un outil informatique, sans en demander l'autorisation, donc de manière illégale, pour en voler le contenu et le transmettre en différentes déclinaisons dans notre cas : streaming illégal, piratage de réseaux ou d'émetteurs, mise à disposition d'un signal géolocalisé dans un autre territoire... Or comme on l'a vu, ce qui peut agir comme le garde fous des droits TV, c'est bien ce critère de territorialité. Face à ce « concurrent sans visage », qui représente un manque à gagner de centaines de millions d'euros que peut-on faire ? En France, les discussions avec les fournisseurs d'accès sont au point mort, surtout qu'ils ne sont pas détenteurs des droits. L'objectif est d'avoir une « boîte à outils juridique », comme au Royaume-Uni. L'Association de Protection des Programmes Sportifs (APPS), regroupant 14 acteurs du secteur, s'est saisie du sujet. Car sans alliance avec les opérateurs qui auraient un pouvoir bien plus efficace de lutte, aucune action ne peut réellement être efficace. Et même cela risque de ne pas suffire : au Portugal par exemple, alors que les diffuseurs sont détenus pour la plupart par les opérateurs locaux, on constate que le soir de match, plus de 30% de la bande passante internet est utilisée à des fins de piratage. En Afrique, le réseau n'étant pas illimité comme en France, ce piratage génère même une base de revenus pour les opérateurs qui voient leur consommation de data augmenter grâce à ce trafic. Par conséquent, et au niveau global, on est bien loin d'avoir trouvée la solution miracle face à ce fléau pour les émetteurs. Et peut-être

que le consommateur final sera le seul vrai décideur - soutien ou fossoyeur - de l'avenir de ce sujet.

Car en termes de disruption de marché, d'autres acteurs tentent de s'inspirer des autres industries, notamment cinématographiques pour obtenir une part importante du gâteau. C'est la stratégie du groupe Perform, qui détient DAZN, à la manière de Netflix, en brûlant un maximum de cash pour réussir à conquérir un maximum d'abonnés et une place suffisamment importante sur le marché pour négocier les droits à la baisse en profitant de sa puissance et de l'effet d'échelle. En étant en même temps une agence et un diffuseur, Perform peut essayer de maîtriser les deux parties de la chaîne de valeur. Mais la grande différence entre DAZN et Netflix, avec lequel il est souvent indûment comparé, c'est que le sport n'est pas un produit qui permet d'effectuer des économies d'échelle. Ainsi, quand Netflix produit un programme original, les coûts sont quasiment identiques qu'il le diffuse dans un ou dix territoires. DAZN est lui obligé d'acheter les droits premiums dans chacun des pays de diffusion, ce qui ne permet pas d'économies d'échelles, mis à part l'infrastructure technique de la plateforme. Dans un modèle déficitaire, la multiplication des territoires dans lesquels le service est lancé risque donc d'engendrer une multiplication des pertes plutôt que l'atteinte d'un équilibre financier grâce à des économies d'échelle. Si on peut donc considérer qu'il est aujourd'hui difficile de voir une telle plateforme marche dans les pas de Netflix, il y a également peu de chances pour que ce soit les GAFAs qui le fassent à court terme, tant leur stratégie vis à vis de l'acquisition du sport est timide.

Foncièrement, on se dirige plus directement vers un retour à la rentabilité ou du moins à la raison de la part des acteurs. En somme, le marché des droits est arrivé à la fin probable d'un cycle de surenchère. Sans parler de crises des droits au même titre qu'une crise des subprimes, bien que l'interdépendance des acteurs puisse inquiéter, il faut néanmoins prendre conscience de l'instabilité de ce monde, de sa complexité et de sa transformation profonde. Ce marché est donc par nature instable, porter par des investissements étrangers forts qui voient en la diffusion de compétitions sportives le « soft power » idoine pour assoir leur influence. Cependant, on a vu par le passé que des situations telles, où les acteurs en présence semblent tous sur le point de la rupture, se corrigent inexorablement. Nous ne croyons pas à une chute mondiale et drastique des droits, qui vont continuer à croître, porter par les marchés non matures. Cependant, il est à penser qu'à l'instar du marché anglais vis-à-vis de la diffusion de la Premier League, une rectification à la baisse du prix s'installe, porter par des accords entre les diffuseurs potentiels.