

## Résumé

Plusieurs années après sa première évocation par Jean-Marie Messier, alors à la tête du groupe Vivendi, la convergence télécoms-médias a bien eu lieu. Le rapprochement entre ces deux secteurs économiques distincts est la résultante de la traction des opérateurs télécoms vers les contenus, alors que les dynamiques de marchés et les métiers qui leur correspondent sont pourtant éloignés.

**Méthodologie** Nous tenions à comprendre les sous-jacents stratégiques et économiques de cette tendance, et à développer une réflexion qui permettrait d'identifier les écueils et *best practices* pour un opérateur télécom choisissant cette voie de diversification. Nous avons cherché à identifier les causes des échecs et les facteurs de réussite de ces stratégies à la lumière des tentatives de diversification passées et actuelles chez les opérateurs télécoms, sur les marchés européen et nord-américain. Nous nous sommes appuyées à la fois sur l'étude des tendances du marché, sur des différents types de stratégies mises en oeuvre, mais aussi sur les interactions stratégiques entre les opérateurs se diversifiant dans les contenus. Pour cela, nous avons croisé les données et les enseignements récoltés au travers de témoignages d'analystes financiers et de cadres travaillant chez des opérateurs majeurs des marchés français et américains pour construire une vision globale de la situation. Au regard de la problématique posée, notre réflexion s'articule autour de trois grands axes : pourquoi, comment, et pour quoi se diversifier dans les contenus pour un opérateur télécoms. Ainsi notre travail de recherche est structuré autour des questions suivantes : 1) Pourquoi se diversifier dans les contenus pour un opérateur télécom ? ; 2) Pour définir une stratégie de contenus, comment "remplir les tuyaux" ? ; 3) "Remplir les tuyaux", oui, mais pour quels résultats ?

### Pourquoi se diversifier dans les contenus pour un opérateur télécom ?

D'abord, dans un secteur économique aussi compétitif, "commodité" et aussi capitalistique que les télécommunications, à la faveur de la libéralisation du secteur en Europe et des révolutions apportées par Internet, la diversification est naturellement envisagée par les opérateurs télécoms pour protéger leur coeur de métier. Le choix de la voie des contenus plutôt que d'un autre secteur réside en partie dans la disproportion des ordres de grandeurs : en investissant relativement "peu" par rapport aux investissements colossaux nécessaires au maintien et au développement de ses infrastructures, un opérateur télécoms peut relativement facilement devenir un acteur important du marché. En témoigne les investissements d'Orange dans les contenus avec OCS et Orange Studios. Les synergies sont toutefois limitées, mais les modes de commercialisation des offres télécoms et de contenus sont relativement similaires et facilement intégrables à travers des offres *Triple Play*. L'intérêt réciproque de pouvoir valoriser la qualité de sa bande passante en y diffusant des contenus, et de valoriser ses propres contenus en les proposant aux abonnés à cette même bande passante, est également un argument de choix pour les opérateurs télécoms. Mais surtout, la crainte d'être désintermédiés par les GAFAs et de nouveaux entrants pèsent lourdement sur les choix stratégiques des opérateurs télécoms : les contenus, à cet égard, permettent de maintenir une relation directe avec le consommateur, réduisant ce risque d'être réduits à n'être que des "*dumb pipe*". A ce titre, le rapprochement entre les télécoms et les contenus est davantage un mariage de raison qu'un mariage d'amour.

Ainsi pour capturer la valeur là où elle se situe pour les clients et protéger le métier des télécoms, les stratégies de diversification dans les contenus utilisent trois leviers opérationnels : 1) Limiter l'attrition en fidélisant et retenant les abonnés ; 2) Élargir le parc d'abonnés grâce à des offres attractives ; 3) Augmenter l'ARPU en vendant des services supplémentaires dans l'abonnement.

### "Remplir les tuyaux" : Quels arbitrages stratégiques ?

De nombreux arbitrages stratégiques se posent, une fois que la voie de la diversification dans les contenus est choisie. Tout d'abord, des pré-requis comme la qualité intrinsèque et perçue du réseau, ainsi que la taille de la base d'abonnés, sont nécessaires. Un opérateur télécoms doit ensuite choisir quel niveau d'intégration des contenus adopter. Si la distribution simple de contenus, c'est à dire un modèle "*App*

Store” où des contenus sont simplement mis à disposition sur les plateformes des opérateurs, est aujourd’hui de rigueur pour chaque acteur du marché, se pose la question du choix entre le rôle d’agrégateur de contenu ou l’intégration verticale des contenus. L’arbitrage s’effectue en fonction du risque financier auquel l’opérateur peut s’exposer, des objectifs stratégiques et de la structure des marchés domestiques des contenus sur lesquels les opérateurs télécoms opèrent. Ainsi, dans les pays dans lesquels Sky est présent en Europe – Royaume-Uni, Allemagne, Italie –, rares sont les opérateurs choisissant l’intégration verticale. Dans le cas où cette dernière est choisie, la diffusion en exclusivité auprès de la base d’abonnés n’est plus de mise : après plusieurs essais infructueux, par exemple chez Orange ou SFR, un réajustement stratégique s’est avéré nécessaire pour distribuer ses contenus non seulement à sa base d’abonnés mais aussi à l’extérieur pour pouvoir rentabiliser les investissements réalisés, même lorsqu’il s’agit de contenus linéaires comme le sport, où le premium du live et l’exclusivité pourraient encore sembler pertinents : en témoigne le “content sharing deal” entre BT et Sky pour les contenus sportifs.

### Quels facteurs clés de succès ?

Grâce à notre travail de recherche et les entretiens menés, nous avons déterminé trois profils de stratégie de diversification dans les contenus qui nous semblent pertinents compte tenu de la banalisation de la diversification dans les contenus et la consolidation du marché des contenus. Nous les avons formalisées dans un tableau récapitulatif, qui comprend à la fois les pré-requis à posséder pour une stratégie efficace, ainsi que les moyens de mise en oeuvre, les risques induits et les effets sur les leviers opérationnels :

Profil de stratégie	Être un <i>broadcaster</i> de contenus sportifs “à la BT”	Intégrer verticalement les contenus de fiction, sans exclusivité	Devenir le meilleur agrégateur de contenus
<b>Pré-requis de départ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Être déjà un acteur installé sur le marché des droits sportifs</li> <li>Évaluer la taille du marché adressable, la willingness-to-pay et le potentiel de marché au regard du coût de l’investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vérifier qu’il existe bien un segment de marché disponible</li> <li>Évaluer la taille du marché adressable, la willingness-to-pay et le potentiel de marché au regard du coût de l’investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir une excellente qualité de réseau, et qu’elle soit perçue comme telle par les clients</li> <li>Avoir une base d’abonnés relativement stable pour garantir la validité des projections s’appuyant sur le modèle économique d’une telle stratégie</li> </ul>
<b>Mise en oeuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vendre ses bouquets sportifs aux abonnés, aux abonnés des TV à péage concurrentes et en OTT</li> <li>Subventionner ses bouquets auprès de la base d’abonnés</li> <li>Vendre les bouquets des concurrents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vendre ses offre de contenus de fiction aux abonnés, aux abonnés des TV à péage concurrentes et en OTT</li> <li>Subventionner son offre auprès de la base d’abonnés</li> <li>Vendre les offres des concurrents et se servir de son offre comme d’un contre-pouvoir dans les négociations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Négociation d’une somme forfaitaire avec les acteurs historiques et importants des segments sports et cinéma/séries en échange de la commercialisation libre de leur contenus</li> <li>Construction d’offres attractives autour d’animations marketing</li> </ul>
<b>Risque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retour sur investissement insuffisant</li> <li>Volatilité de l’intérêt pour les championnats des abonnés</li> <li>Entrée agressive sur le marché d’un autre opérateur télécom, d’un acteur étranger ou des GAFAs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retour sur investissement insuffisant</li> <li>Perception de la qualité de l’offre insuffisante</li> <li>Consolidation croissante du marché des contenus de fiction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépendance auprès des acteurs historiques (si pas de contre-pouvoir)</li> <li>Ne pas amortir le MG versé aux fournisseurs de contenus</li> </ul>
<b>Effets sur les leviers opérationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation des revenus générés par les différents moyens de commercialisation</li> <li>Réduction de l’attrition</li> <li>Élargissement de la base d’abonnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation des revenus générés par les différents moyens de commercialisation</li> <li>Réduction de l’attrition</li> <li>Élargissement de la base d’abonnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation de l’ARPU</li> <li>Réduction de l’attrition</li> <li>Élargissement de la base d’abonnés</li> </ul>