

L'intégration des contenus média du groupe Altice dans sa filiale SFR, ainsi que le lancement de SFR Presse et d'un bouquet de chaînes sportives relancent en France les stratégies de convergence télécoms-médias autrefois tentées par Vivendi et Orange. La réussite est attendue parce que le contexte technologique a changé, avec le développement de l'internet mobile et du très haut débit.

Après le rachat, en novembre 2015, des droits de retransmission de la Premier League anglaise pendant trois ans pour plus de 300 millions d'euros, Altice a signé son entrée parmi les grands acteurs des médias en France, une stratégie engagée au nom de la convergence (voir [La rem n°36, p.28](#)). En effet, issu du câble avec Numericable, devenu numéro 2 français des télécommunications avec SFR en avril 2014 (voir [La rem n°30-31, p.68](#)), le groupe dirigé par Patrick Drahi passe à l'étape suivante qui consiste à intégrer une offre de contenus à son offre d'accès, afin de mieux fidéliser les abonnés et d'augmenter le revenu moyen qu'ils engendrent.

Le développement des activités médias du groupe aura été très rapide, les entreprises de médias étant souvent sous-valorisées et à la portée d'un groupe de télécommunications dont la valeur est sans commune mesure avec les géants de l'information ou du divertissement. Ainsi, entre le premier prêt accordé à *Libération* en mai 2014 et l'achat des droits de retransmission de la Premier League, moins de deux ans se sont écoulés, qui ont permis à Altice de constituer un groupe de médias intégré, présent tout à la fois dans la presse et dans l'audiovisuel. En effet, depuis 2015, le groupe Altice restructure ses activités, héritées d'achats multiples, pour devenir une entité cohérente où les synergies avec les télécommunications sont centrales.

L'exemple le plus significatif de la réorganisation stratégique opérée, dont la structure a été présentée le 7 juillet 2016 pour les activités françaises de médias, est le pôle baptisé SFR Presse. Le nom de l'entité est en soi évocateur. Baptisé dans un premier temps Altice Media Group (à la suite du rachat des activités françaises de l'ex-groupe Express-Roularta), les activités médias d'Altice, qui représentent quelque 500 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel, sont désormais coiffées par la marque SFR depuis leur rachat par l'opérateur, annoncé en avril 2016.

Leur intitulé indique les synergies attendues entre l'opérateur et les contenus qu'il contrôle, trois entités relevant de SFR Media : SFR Presse (*Libération*, *L'Express*, *L'Expansion*, *L'Etudiant* pour les titres à forte visibilité) ; SFR RadioTV (BFM TV, BFM Business, BFM Paris, RMC et RMC Découverte) ; SFR Sport (BFM Sport, RMC Sport et cinq chaînes SFR Sport).

Concernant SFR Presse, le pôle est né en même temps qu'a été annoncé le lancement d'une application éponyme offrant un accès illimité aux titres grand public du groupe, moyennant 19,99 euros par mois. Dans les faits, l'application, disponible depuis le 28 avril 2016, est offerte à la quasi-totalité des abonnés SFR, soit 18 millions de clients au moment du lancement. Au-delà de l'initiative qui consiste à proposer

une offre groupée de titres pour une consultation illimitée par abonnement, et donc d'augmenter potentiellement les audiences et les recettes publicitaires des titres concernés (en considérant SFR Presse comme une diffusion par tiers, l'ACPM limitera finalement l'effet sur les audiences des titres), l'objectif de SFR Presse est de prouver au marché que les activités de presse peuvent désormais être financées dans un contexte de convergence où, à l'instar de l'audiovisuel, le diffuseur rémunère le producteur pour acheminer ses contenus jusqu'à sa base d'abonnés. Pour les titres de presse concernés, il s'agit d'une intermédiation nouvelle, les lecteurs accédant aux contenus par une application siglée SFR, donc par une plate-forme tierce, comme Facebook ou Google le proposent avec leurs services [over the top](#).

L'éditeur de presse, qui avait l'habitude de décliner ses propres marques, perd en partie le contrôle de leur distribution, mais doit gagner en retour des recettes nouvelles d'abonnement et de publicité. De ce point de vue, l'effet est immédiat puisque 18 millions de clients SFR ont été potentiellement concernés par l'application SFR Presse. L'application a été installée automatiquement sur 3 millions de téléphones, et 300 000 abonnés ont activé leur compte SFR Presse. Pour les 17 titres concernés, la hausse des audiences en ligne est importante, même si sa comptabilisation est limitée à 5 % de la diffusion payée individuelle par l'ACPM : selon *Le Figaro*, *Libération* serait téléchargé quotidiennement entre 5 000 et 7 000 fois depuis l'application, et *L'Express* entre 20 000 et 30 000 fois par semaine. Novatrice, parce qu'elle s'appuie sur un parc d'abonnés à un opérateur de télécommunications, l'application SFR Presse a convaincu plusieurs autres éditeurs, qui y proposent une partie de leurs titres depuis le 29 juin 2016.

La même logique de bouquets se retrouve dans l'audiovisuel, avec SFR RadioTV et SFR Sport. Le pôle SFR Sport a toutefois ceci de particulier qu'il a pris une dimension significative avec l'achat en novembre 2015 des droits de retransmission en France de la Premier League. En effet, SFR-Numericable disposait à l'époque uniquement de Ma Chaîne Sport, aux audiences confidentielles, le groupe ne contrôlant que quelques droits sportifs non stratégiques, comme le championnat de basket français remporté en août 2015 face à Canal+ pour 10 millions d'euros pendant cinq saisons. En avril 2016, en même temps qu'il réalisait l'intégration de son pôle médias dans SFR, le groupe a déclaré qu'il comptait changer de dimension dans le sport en lançant cinq chaînes payantes dédiées.

Dénommées SFR Sport, ces chaînes sont la première étape de la constitution d'un bouquet concurrent de celui de Canal+ ou de BeIn Sports. Sont ajoutés à ce bouquet, au sein de SFR Sport, la radio RMC Sport et la chaîne d'information BFM Sport, créée pour l'occasion. BFM Sport a été lancée le 7 juin 2016, juste avant l'Euro, et s'appuie sur la rédaction de RMC, ainsi que sur les moyens techniques de BFM TV. Le même jour, trois des cinq chaînes SFR Sport étaient lancées, le bouquet de chaînes n'étant véritablement commercialisé que depuis le 13 août 2016, pour l'ouverture du championnat britannique de football, qui devient le cœur de la programmation de SFR Sport 1. Reste à voir si ce bouquet va convaincre les abonnés internet de SFR, car les tarifs proposés sont élevés. En effet, l'offre couplée SFR Sport - BeIn Sports est facturée 29,99 euros par mois pendant un an, puis 54,98 euros et 5 euros de location d'une box fibre, soit le même tarif que l'offre couplée Canal+ - BeIn, facturée 35 euros la première année puis 59,99 euros,

sauf que Canal+ propose 15 chaînes sportives, dont les matchs de la Ligue 1 et l'exclusivité pour Eurosport. À l'évidence, SFR Sport devra renforcer son portefeuille de droits pour concurrencer efficacement et Canal+ et BeIn Sports, ce qui risque de faire encore monter les coûts des droits de retransmission des compétitions sportives.

Concernant SFR RadioTV, le pôle intègre principalement les actifs issus de NextRadioTV, à l'exception des nouvelles activités dédiées au sport. L'ensemble inclut ainsi BFMTV, BFM Business, RMC Découverte et la radio RMC. Il a été complété par le lancement le 7 novembre 2016 de BFM Paris, une chaîne d'information locale proposée aux abonnés de SFR, qui sera également disponible sur la TNT locale, BFM Paris devant reprendre la fréquence utilisée par BFM Business. Enfin, et même s'il ne s'agit pas du périmètre de SFR RadioTV, la participation de 39 % détenue par Next Radio TV dans Numéro 23 se traduit d'emblée par certaines synergies. Numéro 23 a ainsi pu retransmettre le match Chelsea-Liverpool le 16 septembre 2016, en clair, en codiffusion avec SFR Sport 1.

Cette stratégie, où le pôle médias est intégré au sein de l'opérateur de télécommunications, est en soi atypique sur le marché français, même si elle avait été tentée, autrement, par le Vivendi de Jean-Marie Messier à la fin des années 1990 et au début des années 2000. En effet, l'organisation du groupe SFR repose finalement sur le postulat que les médias finiront, demain, par être dépendants des plates-formes de distribution, devant ainsi intégrer les offres élargies qu'ils opèrent sous forme de bouquets. Ainsi, à l'instar de la télévision payante, où le distributeur (CanalSat par exemple) constitue son offre de chaînes, la même logique peut être appliquée à la presse (SFR Presse).

De ce point de vue, le distributeur, y compris pour la presse, sera conduit à rémunérer les titres, au lieu que ces derniers cherchent à gérer eux-mêmes leur distribution et la relation commerciale avec le client. Cette approche s'applique également à la télévision en clair, la distribution des chaînes passant de moins en moins par les ondes hertziennes dédiées, et de plus en plus par l'intermédiaire des box des opérateurs (ADSL ou fibre optique) qui gèrent la mise à l'écran de l'offre, quelle que soit son origine. Cette approche a d'ailleurs conduit SFR à envisager un changement de numérotation des chaînes pour ses abonnés, afin de privilégier ses propres chaînes, ce qui revient ainsi à mélanger offre de chaînes en clair et de chaînes payantes. Contesté par le CSA, un tel réaménagement sera d'autant plus légitime que les chaînes en clair demanderont à être rémunérées par les opérateurs pour la reprise de leur signal, entrant ainsi dans une logique de facturation et d'exposition au plus offrant.

L'alliance entre les contenants (les tuyaux) et les contenus, caractéristique des stratégies de convergence télécoms-médias, ne semble pas devoir reposer, en revanche, sur une politique d'exclusivité pour les abonnés de SFR. En effet, il semblerait logique de réserver aux seuls abonnés SFR les contenus contrôlés par SFR, afin de justifier le prix de l'abonnement à l'internet, augmenté de 2 euros depuis le 1^{er} mai 2016, quand les forfaits mobiles ont été augmentés de 0,99 euros par mois. C'est en partie le cas de SFR Presse

qui est facturé aux abonnés, mais immédiatement remboursé. Pour les abonnés des autres opérateurs, le surcoût est important. Concernant les chaînes sportives payantes, SFR a cherché à l'inverse à convaincre les opérateurs concurrents de distribuer SFR Sport, sans y parvenir.

Les opérateurs se refusent à distribuer une chaîne qui, par son nom, confère une forte visibilité à leur concurrent. Une seconde motivation du refus semble être le prix demandé par SFR pour distribuer ces chaînes, la presse avançant des chiffres compris entre 50 et 80 millions d'euros par an, ce qui est rédhibitoire pour la seule Premier League. Dans ce cas, la politique tarifaire de SFR serait un moyen de lui garantir l'exclusivité de la distribution de SFR Sport, sans avoir à la justifier auprès des autorités de concurrence. En réponse à l'exclusivité d'Orange Sport, lancée en 2009, l'Autorité française de la concurrence avait en effet préconisé de limiter à deux ans maximum les doubles exclusivités, à savoir le contrôle de la distribution et des contenus ([voir La rem n°10-11, p.44 et n°12, p.7](#)). À vrai dire, si SFR doit amortir les coûts des droits sportifs qu'il a engagés, il devra effectivement opter pour une distribution élargie de ses chaînes, l'exclusivité actuelle n'étant que le résultat d'une offre considérée comme trop chère encore par ses concurrents.

Cette stratégie de convergence peut toutefois imposer une évolution profonde dans la structure du marché des télécommunications : l'opérateur qui contrôlera les contenus devrait, face à ses concurrents, disposer d'un avantage compétitif qu'il pourra immanquablement faire jouer, soit en proposant des tarifs plus attractifs à ses abonnés, soit en augmentant le coût de reprise de ses chaînes par ses concurrents afin de les forcer à augmenter le tarif des abonnements. Cette logique d'intégration entre contenants et contenus est par ailleurs déployée pour l'ensemble des activités d'Altice dans le monde, le groupe ayant annoncé début septembre 2016 la création de son propre studio de production audiovisuelle et cinématographique, baptisé Altice Studios.

Sources :

- « Altice souffle le foot anglais à Canal+ », Elsa Bembaron, Enguérand Renault, *Le Figaro*, 27 novembre 2015.
- « SFR prêt à partager la Premier League avec ses concurrents », Fabienne Schmitt, *Les Echos*, 24 mars 2016.
- « Drahi réunit SFR et BFM et accélère la convergence entre médias et télécoms », Marina Alcaraz, N. Ri., *Les Echos*, 25 avril 2016.
- « Patrick Drahi loge sa galaxie médias au sein de l'opérateur SFR », Chloé Woitier, *Le Figaro*, 26 avril 2016.
- « SFR regroupe ses activités médias et lance sept nouvelles chaînes payantes », francetvinfo.fr, 27 avril 2016.
- « Le pari de la dernière chance pour SFR Presse », Enguérand Renault et Chloé Woitier, *Le Figaro*, 29 avril 2016.
- « Bras de fer entre SFR et le CSA sur la numérotation des chaînes », Marina Alcaraz, Fabienne Schmitt, *Les Echos*, 25 mai 2016.
- « La chaîne d'info sportive BFM Sport se lance ce mardi », M.A., *Les Echos*, 7 juin 2016.
- « L'OJD plafonne la diffusion de SFR Presse », Chloé Woitier, *Le Figaro*, 23 juin 2016.
- « SFR Presse élargit son offre à une vingtaine de nouveaux titres », Chloé Woitier, *Le Figaro*, 28 juin 2016.
- « SFR Sport cherche distributeur », Fabienne Schmitt, *Les Echos*, 6 juillet 2016.
- « SFR organise ses activités dans les médias », A.D., *Le Figaro*, 8 juillet 2016.
- « SFR : le pari d'une chaîne dédiée au football anglais », Nicolas Madelaine, *Les Echos*, 12 août 2016.
- « La production, nouveau graal des télévisions », Caroline Sallé, *Le Figaro*, 6 septembre 2016.
- « NextRadioTV veut multiplier les synergies », Marina Alcaraz, *Les Echos*, 7 septembre 2016.
- « La différence entre les chaînes gratuites et payantes va s'estomper », interview d'Alain Weill, directeur général de SFR Media, par Enguérand Renault, *Le Figaro*, 12 septembre 2016.
- « Comment SFR espère renouer avec la croissance », F. Sc., *Les Echos*, 26 septembre 2016.