

# Le cas Canal+

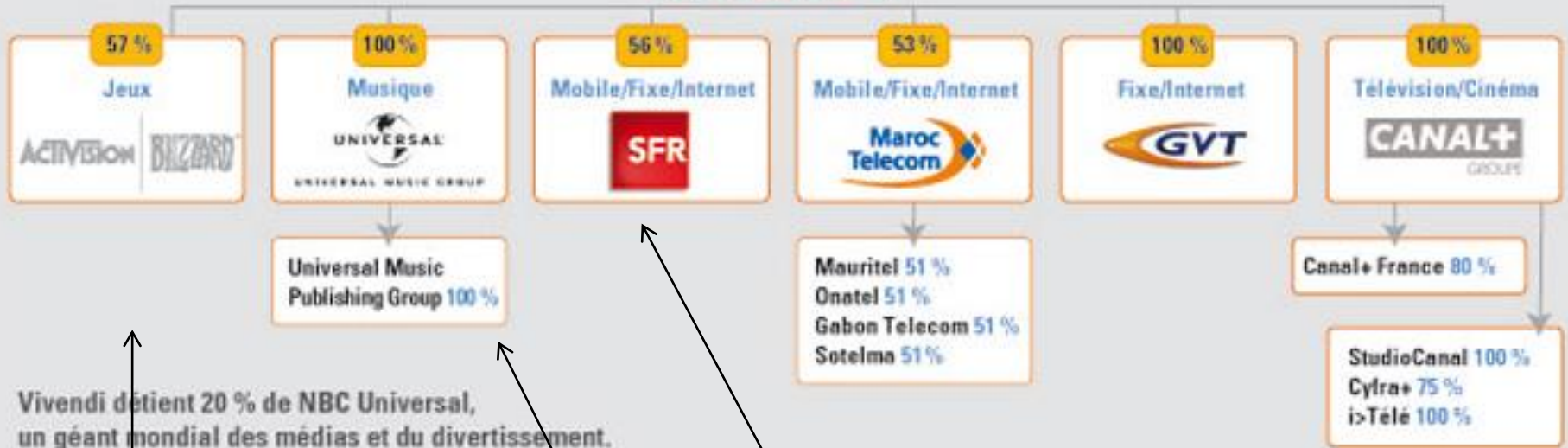
Eric Darmon

Stratégie des firmes

# Historique du groupe Canal+

- 1984 lancement de la chaîne hertzienne Canal+
  - concession renouvelée en 1995, 2000, 2005 et ...
  - un succès rapide en France
    - plus de 2 millions d'abonnés en 1987, 4 millions en 1994, 5.3 en 2009
  - leader européen de la TV payante dans les années 90
  - une vache à lait jusqu'en 1995 (18% de marge nette)
- 1990 création de *StudioCanal*
- 1992 lancement de *CanalSatellite*
- 1997 Internationalisation de C+ en Italie, dans les pays scandinaves, Pays-Bas, Belgique, Pologne
- 2000 Vivendi absorbe Canal+
  - réorganisation en Canal+ et groupe Canal+
- 2006 Fusion C+ + TPS

# vivendi



Fusion de Vivendi Games avec Activision en 2008

2002 Rachat du groupe Universal (entertainment + musique) puis cession partielle (sauf musique)

Neuf Cegetel absorbé par SFR en 2008

Rachat progressif du capital : rachat des parts de TF1 et M6. "Discussions" avec Lagardère

# Le groupe Vivendi

## Création de contenu

### Musique



### Jeux video



### Vidéo et TV



## Distribution numérique

### Réseaux haut débit et mobiles



### Réseaux satellite



### Plateformes Internet



## Consommation



# Les chiffres clés de Vivendi en 2010

- Un CA de 28,9 milliards € (+6,4% / 2009)
- Un résultat d'exploitation de 5,7 milliards € (+6,2%)
- Un résultat net de 2698 millions € (+4,4% / 2009)
  - Un taux de marge nette de 9,3% (Résultat net/CA)
  
- Le groupe Canal+ :
  - Un CA de 4,712 milliards € (+3,5% / 2009)
  - Un résultat d'exploitation de 690 millions € (+5,8%)

# Contribution des activités au CA et au résultat d'exploitation

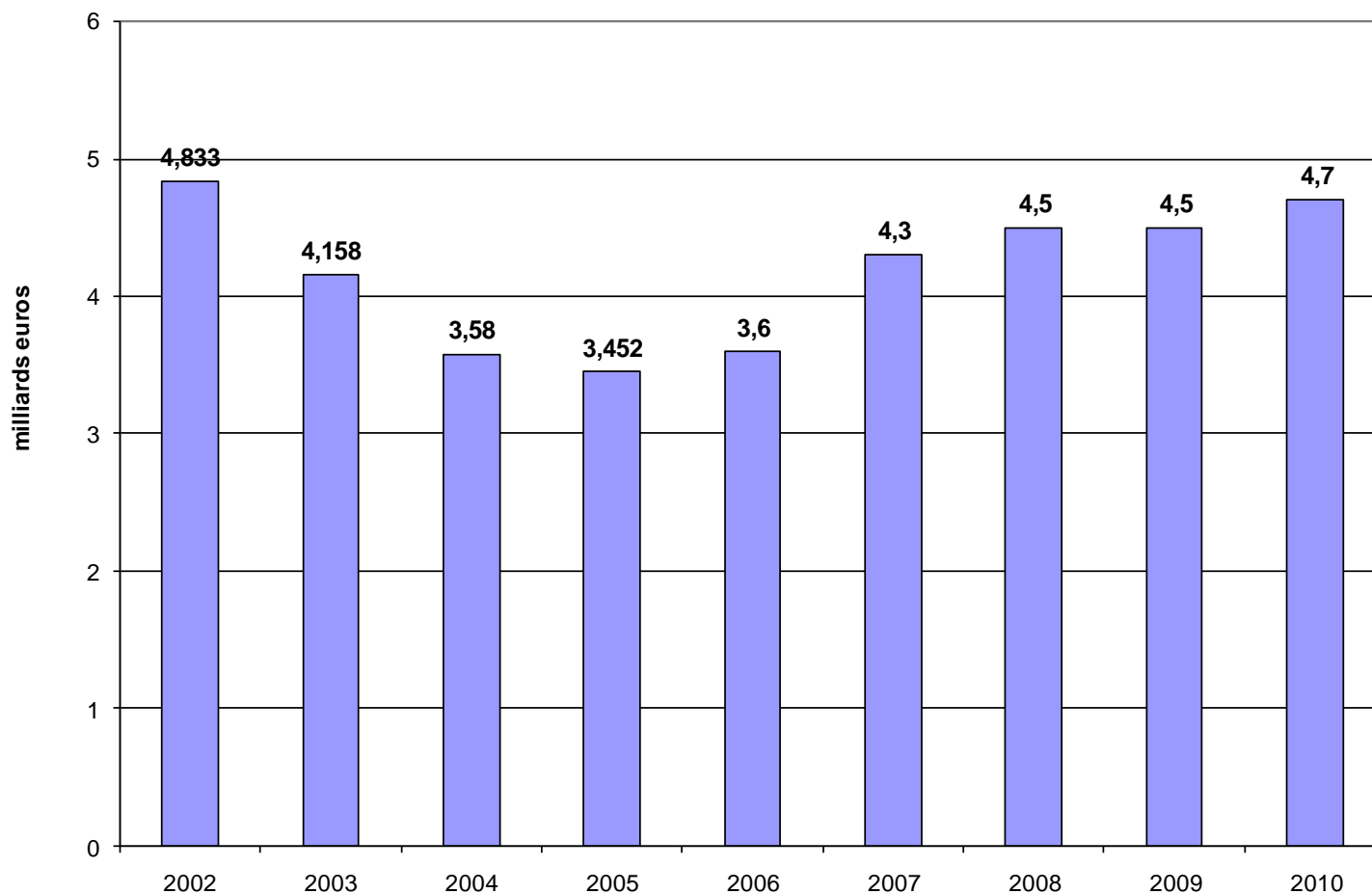
	<b>% CA</b>	<b>% EBITDA</b>
Activision Blizzard	11,5%	11,7%
Universal Music	15,4%	8%
SFR	43,5%	42%
Maroc Télécom	9,8%	21,8%
GVT	3,5%	4,8%
<b>Canal+</b>	<b>16,3%</b>	<b>11,7%</b>

# Canal+ un groupe diversifié horizontalement et verticalement



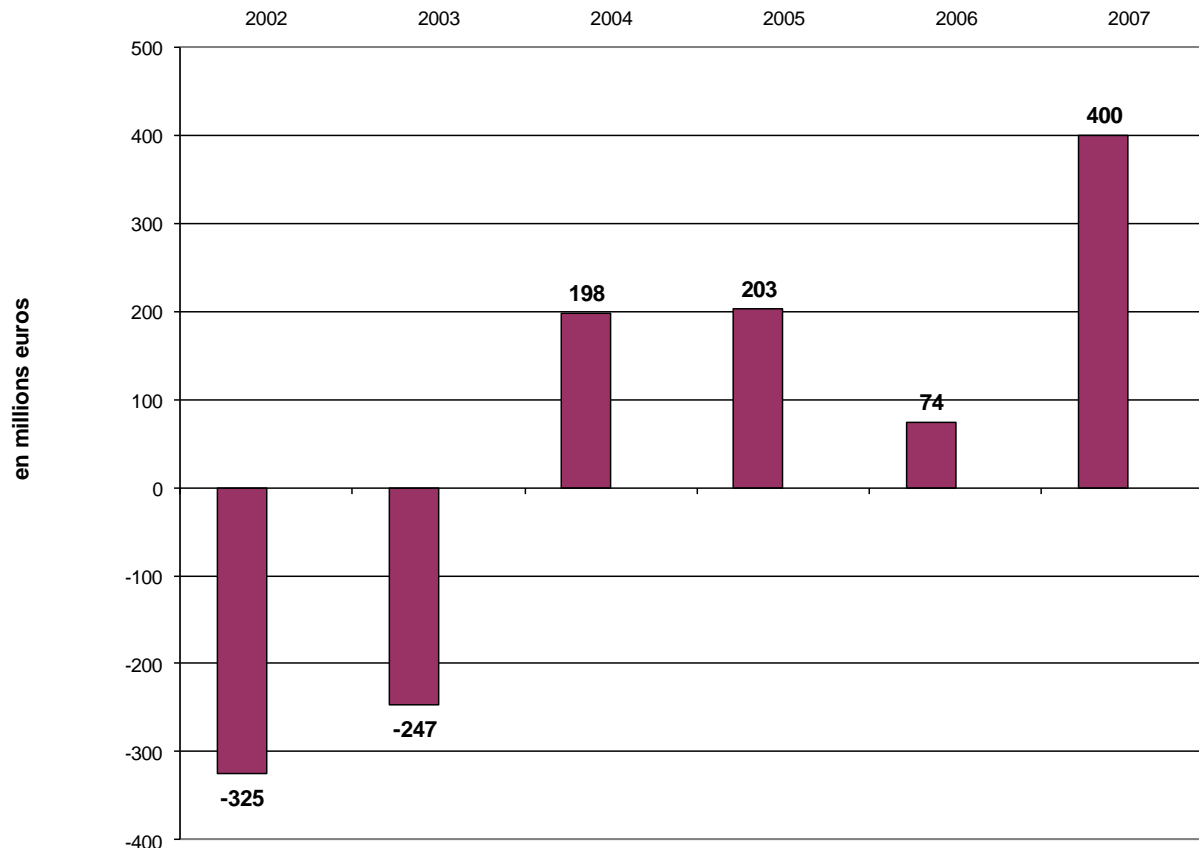
# Résultats financiers du groupe C+

Chiffre d'affaires du groupe C+



# Résultats financiers du groupe C+

Résultat opérationnel du groupe C+

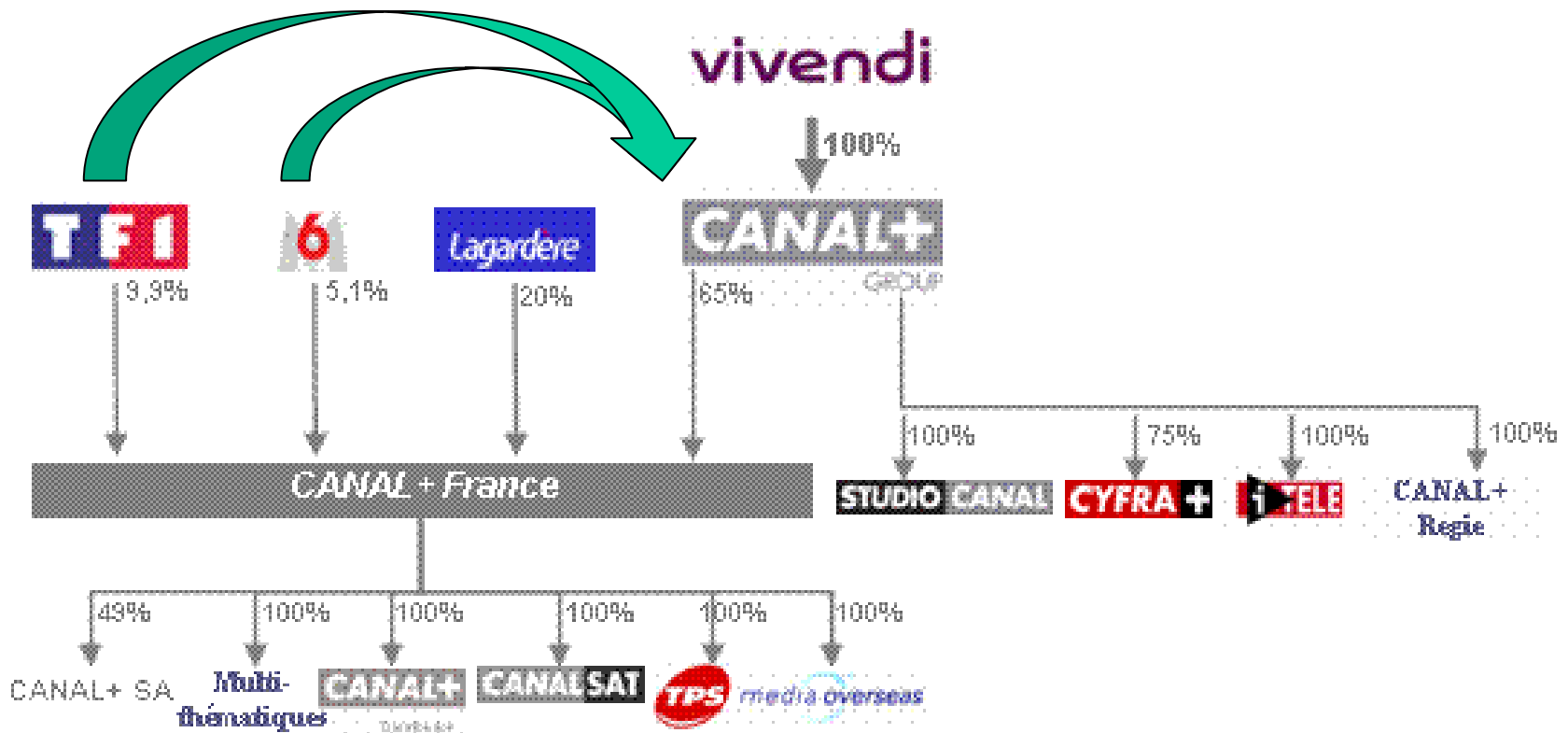


Les coûts de fusion avec TPS ont réduit le résultat opérationnel

# Sur la voie du redressement

- Un retour aux « bénéfices » à partir de 2004 après 7 ans de pertes
- **Un désendettement complet**
  - 5 milliards € de dettes en 2002
  - recapitalisation de 3 milliards en 2003 par Vivendi
- **Des cessions**
  - siège de C+ à Paris (112 millions d'euros)
  - sociétés de production audiovisuelle (divertissement, jeux, magazine), activités câble, Canal+Technologie, SportFive et PSG
- **Une politique marketing plus agressive**
  - un taux de résiliation en légère baisse autour de 10-11%
  - une reprise des abonnements : +630 000 abonnés net depuis 2006

# Le Groupe Canal+ France



TF1 et M6 ont apporté TPS en échange de 15 % (respectivement 9,9 % et 5,1 %) de Canal+ France. Lagardère a apporté sa participation de 34 % dans CanalSat et a effectué un paiement en numéraire, contre 20 % de Canal+ France.

# Rapprochement TPS-CanalSat

- Une recomposition du paysage audiovisuel
  - Création de Canal+ France avec pour actionnaire Vivendi (65%), Lagardère (20%), TF1 (9,9%) et M6 (5,1%)
  - **Près de 11 millions d'abonnés payants en France**
- Gains ou synergies attendues de la fusion : 200 à 250 millions € de synergies
  - Réduction des coûts d'acquisition et de rétention des abonnés
    - Acquisition= 293 €, gestion=76€/an
  - Réduction des coûts d'achat des programmes
    - 1 milliards € en moyenne par an
    - Baisse attendue (et récemment confirmée) sur les droits de retransmission de la Ligue 1
  - Simplification et amélioration de l'offre
    - suppression des doublons dans les chaînes de cinéma
    - renégociation à la baisse des redevances versées aux chaînes

# Analyse économique du cas

# Questions

1. Comment peut-on caractériser le marché de la TV et la concurrence sur ce marché ?
2. Pourquoi Canal+ propose la plupart de ses offres sous forme de bouquets de chaînes (CanalSat, Canal+ le bouquet) ?
3. Comment peut-on expliquer les choix organisationnels de Canal+ ?
4. Pourquoi TPS a-t-il accepté de fusionner avec Canal+ ?
5. Le prix payé par Canal+ pour obtenir les droits de la Ligue 1 pour la période 2005-2008 (600 millions € par an) était-il déraisonnable ?

# Qui sont les clients de TF1 ?

- *« Il y a beaucoup de façon de parler de la télévision. Mais dans une perspective business, soyons réalistes : à la base, le métier de TF1, c'est d'aider Coca Cola, par exemple, à vendre son produit. Or pour qu'un message publicitaire soit perçu, il faut que le cerveau du téléspectateur soit disponible. Nos émissions ont pour vocation de le rendre disponible : c'est à dire de le divertir, de le détendre pour le préparer entre deux messages. Ce que nous vendons à Coca Cola, c'est du temps de cerveau humain disponible ».*
  - Patrick Le Lay dans « Les dirigeants face au changement », mai 2004.

# CanalSatellite et la stratégie du bundling

**Lancement de Canal+ Le Bouquet en 2005 : Canal+ premium, Canal+ cinéma; Canal+ sport, Canal+ Hi-tech et Canal+ décalé (52 % des abonnés Canal+)**

- Supposons que  $C+$  soit producteur de deux chaînes thématiques
- Coût fixe  $K$  pour chaque chaîne + coût variable de diffusion proche de 0

*Disposition à payer pour des chaînes thématiques*

	Chaîne 1	Chaîne 2
Télespectateur A	10	4
Télespectateur B	4	10

# Quelle réaction des producteurs de contenus ?

- Orange : achat des droits des films Warner/MGM : pourquoi la MGM a-t-elle retenu Orange et non Canal+ ?
  - « *Les deux groupes proposaient des conditions équivalentes* » ...
  - « *Nous avons choisi de faire un pari sur le long terme. Nous préférons lorsqu'il existe de la concurrence avec plus d'un acteur dans le domaine de la TV Payante* », Harty Sloan, PDG MGM
- Volonté de stimuler la concurrence ... pour maintenir/améliorer son pouvoir de négociation

# Canal+ et la Ligue 1

- Était-il rationnel pour Canal+ de payer autant pour obtenir l'exclusivité sur la Ligue 1?
  - Coût pour obtenir les droits = 600 millions € - revenus de nouveaux abonnés - vente de nouveaux services aux abonnés existants (FOOT+ à 7€/mois)
  - Coût d'opportunité de perdre les droits = manque à gagner
    - Si 50% des abonnés prêts à résilier en cas de perte des droits
    - Alors  $5 \text{ millions} \times 0,5 \times 30 \times 12 = 900 \text{ millions } \text{€} > 600 \text{ millions } \text{€}$

# Canal+ et la Ligue 1

- Impact
  - une stratégie offensive sur les programmes (Ligue 1, mais accord d'exclusivité avec de nombreux studios de cinéma) qui a fragilisé TPS et l'a contraint à fusionner avec Canal+
    - Appel d'offre de la Ligue sur les droits de retransmission des matchs
  - Une fusion qui permet de relâcher *temporairement* la concurrence dans la TV payante
  - et de dégager des gains ou synergies
    - Réduction des coûts d'acquisition et de rétention des abonnés
    - Réduction des coûts d'achat des programmes
    - Simplification et amélioration de l'offre
      - suppression des doublons dans les chaînes de cinéma
      - renégociation à la baisse des redevances versées aux chaînes

# Canal+ et la Ligue 1

- *Le prix de 600 millions d'euros par an « est très élevé et incluait une prime stratégique liée à la situation de l'époque », B. Méheut, PDG de Canal+*
- *« On me dit 'quelle est la valeur du championnat ?' Je retourne la question : quelle est la valeur de Canal+ sans le football? On a vu ce qui s'est passé en Allemagne où le Canal+ allemand a perdu les droits du championnat. Le lendemain, sa valeur boursière chutait de 45% », F. Thiriez, Président de la LFP*

# Canal+ et la Ligue 1

- Solution de la Ligue pour faire monter les enchères lors de l'appel d'offre
  - Proposer une multitude de **lots** afin d'attirer plus de candidats
  - Attire de nouveaux entrants : Orange ; initialement une stratégie d'exclusivité
- Problème d'Orange : difficulté à rentabiliser les droits sur un parc d'abonnés de taille plus restreinte
  - Changement de stratégie d'Orange (2010) : de l'exclusivité aux partenariats ...
  - Retrait du foot et du cinéma
- Vers un nouveau monopole de Canal + ?

# Canal+ et la Ligue 1

- Juin 2011 : Nouvelles enchères pour attribution des droits 2012-2016
  - Canal+ est toujours là, mais ...
  - ... Orange en retrait (concourt pour les ‘petits’ lots VoD et mobile)
  - ... et Al-Jazeera entre dans le jeu
- Quels résultats ?
  - Des droits obtenus à moindres coûts pour tous les acteurs par rapport aux dernières enchères
  - Canal+ : des droits équivalents pour 45 millions € de moins (420 au lieu de 465)...
  - Al-Jazeera : récupère les droits d’Orange au prix de 90 millions € au lieu de 203 millions ...
- Payer très cher en amont pour tirer une rente de monopole par la suite ? La Ligue 1, le grand perdant ?

# La décision de l'AC à propos de la fusion TPS/C+

- Manquements constatés :
  - Dégradation volontaire de certaines chaînes (TPS star, cinéma)
  - Non levée de l'exclusivité pour certains événements (rugby) / cinéma
  - Traitement inégal sur le marché aval
- Conséquences:
  - Amende de 30 millions d'€
    - Cf. résultat d'exploitation de C+ en 2010 : 690 millions €
  - Demande de fusion à réexaminer