

ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES POUR LE FORMAT DES SÉRIES

Cyrielle Jourdois et Clara Menegaux

Executive Summary



La série est un contenu audiovisuel qui a connu de nombreuses évolutions et sophistications depuis ses premières apparitions sur les ondes hertziennes dans les années 40. C'est un type de narration épisodique dont la création est fortement conditionnée par les modèles économiques (publicité pour les chaînes gratuites ou abonnement donc absence d'annonceurs pour les chaînes payantes) et les modes de diffusion (hebdomadaire pour les chaînes linéaire, instantanée et à la carte sur les plateformes) de ses éditeurs. Auparavant considérée comme un art mineur et essentiellement commercial, servant à remplir les cases horaires des chaînes de télévision et à engranger des revenus à moindres frais, la série s'est aujourd'hui imposée comme le fer de lance stratégique des grands groupes audiovisuels, mais également des GAFAs, alors que la bataille de l'économie de l'attention est plus que jamais d'actualité. La délinéarisation du visionnage et l'avènement du direct-to-consumer, engagés par des acteurs disruptifs tel que Netflix, ont ainsi mené la série à devenir le contenu le plus efficace pour retenir les spectateurs dans un seul et même univers de groupe ou de marque car elle propose plusieurs heures de visionnage. Reposant sur les intrigues, les personnages et la narration, elle crée par ailleurs un rapport étalé dans le temps avec le spectateur et enclenche des attachements affectifs et émotionnels bien plus forts que pour les films. Cela permet de fidéliser les utilisateurs et de générer et maximiser des revenus supplémentaires pour les propriétaires des multiples droits de ces séries (ventes de DVD, merchandising...).

C'est pourquoi les plateformes OTT¹ et SVOD² telles que Netflix ou Amazon Prime misent aujourd'hui sur une production accrue de séries télévisées originales et exclusives à leur univers nous menant à l'ère de la *peak tv*³ : presque 500 séries ont ainsi été produites en aux Etats-Unis en 2018, contre 266 en 2011. Aux Etats-Unis, et par voie de conséquence dans le reste du monde, l'escalade rapide et la surenchère des prix pour produire leurs séries originales (atteignant parfois jusqu'à 10 millions de dollars par épisode) et dans les acquisitions de titres récents ou de catalogue (comme l'achat de *Friends* pour 100 millions de dollars par Netflix pour une exploitation d'un an seulement) créent potentiellement un risque de bulle fragilisant tout le marché. Armées d'un plan marketing solide, d'une offre en adéquation avec les usages des jeunes générations et renouvelant les genres et les thèmes traités traditionnellement dans les séries, les plateformes tendent par ailleurs à récupérer toujours plus de fidèles et à faire diminuer le temps d'écoute des diffuseurs traditionnels. Les grands groupes américains, face à l'arrivée de ces nouveaux géants insoupçonnés, se réorganisent et entament différentes stratégies : lancement de leurs propres

¹ Over-the-top : pas besoin de passer par un canal de distribution spécifique pour avoir accès à ce type de plateformes, il suffit d'une connexion internet et de taper l'URL dans le navigateur ou de télécharger une application directement sur son téléphone.

² Modèle de vidéo à la demande par abonnement, souvent mensuel: Netflix, Hulu, Amazon Prime Video...

³ Formule de John Landgraf en 2015, directeur de la chaîne câblée FX aux Etats-Unis, pour qualifier la tendance de l'augmentation exponentielle des nouvelles séries arrivant sur le marché.

plateformes, récupération de leurs contenus en les retirant des plateformes concurrentes, concentration verticale et horizontale pour former des conglomérats (producteurs-diffuseurs-distributeurs) à l'image de TimeWarner racheté par AT&T, endettement pour produire des séries en plus grande quantité et de meilleure qualité...

En Europe, le son de cloche est un peu différent car les enjeux ne sont pas les mêmes : le marché est plus faible (en termes de revenus et en qualité et volume de production...) et fragmenté en petits marchés nationaux qui n'ont pas encore pris l'habitude de créer des ententes internationales pour stimuler la naissance de productions ambitieuses et de qualité. Le marché reposait donc généralement sur l'acquisition de séries américaines à succès et la production de séries locales plus ou moins réussies. C'est donc un marché peu préparé pour les défis lancés par Netflix qui est presque à saturation sur le marché américain et tente aujourd'hui de s'implanter durablement en Europe. En France, Netflix a conquis en 5 ans plus d'abonnés que Canal+ a pu en réunir en plus de trente cinq. A côté de ces menaces pour les revenus des chaînes suite à la fragmentation et réduction de leurs audiences, ces plateformes représentent un autre danger car elles tentent de contrôler totalement la chaîne de valeur. En effet, elles se distribuent déjà elles-mêmes (il suffit de se connecter sur internet), sont des éditeurs de contenu, et aujourd'hui passent du côté de la production en commandant toujours plus de séries originales locales aux sociétés de production européennes ou en installant même un hub de production dédié à Madrid. Cela représente d'ailleurs une autre menace pour le marché local : la fuite de talents locaux vers les plateformes. Ces dernières offrent des budgets de production colossaux et des rémunérations fixes et élevées aux auteurs et producteurs rapidement à l'inverse des acteurs traditionnels, en échange de l'exclusivité des droits et revenus liés à l'exploitation de l'oeuvre. Cela réduit ainsi considérablement les fenêtres de profit pour les auteurs, les producteurs et les diffuseurs ayant participé au financement des séries. Pour rééquilibrer la balance, la directive SMA (Services des médias audiovisuels) et la directive des droits d'auteurs devraient rebattre les cartes sur le marché européen et ainsi contraindre davantage les plateformes qui jusqu'ici bénéficiaient largement d'une dissymétrie en leur faveur des contraintes entre les plateformes et diffuseurs traditionnels. Les implémentations dans le droit national de ces directives restent toutefois sujettes à quelques points de détail qui peuvent avoir leurs lots de conséquences non-négligeables que nous analysons dans ce mémoire.

Reste à évaluer comment ces groupes peuvent faire face à cette menace américaine et évaluer l'ensemble des réponses déjà existantes ou en cours et les risques auxquels elles font face. Quel rapport instaurer avec ces plateformes en tant que groupes audiovisuels : leur vendre des séries ou s'engager dans des coproductions ? Que faut-il modifier au niveau de la production des séries et de la programmation pour les diffuseurs ? Faut-il espérer trouver une

troisième voie pour créer des alliances qui bénéficieront à tout le monde ? Sont apparues plusieurs types de réponses et stratégies dont nous faisons état dans notre mémoire en guise de guide pour mener notre réflexion et offrir une idée de la stratégie possible pour les groupes audiovisuels européens. Pour résumer brièvement, nous notons ainsi l'apparition de séries de meilleure qualité au niveau national qui peuvent ainsi s'exporter plus facilement et maximiser les revenus... ou faire l'objet de *remakes* européens ou internationaux. D'un autre côté, une autre solution pour les diffuseurs européens est de s'allier entre eux ou d'autres pays pour augmenter les moyens de financement et bénéficier des savoir-faire d'excellence des acteurs en jeu. Nous voyons ainsi naître des alliances entre les chaînes publiques (Alliance Européenne entre la ZDF, Rai et France Télévisions et les 5 chaînes nordiques du Nordic 12) pour créer des séries plus ambitieuses aux thématiques très ancrées dans le local pour espérer se démarquer des contenus américains. En outre, les coproductions entre groupes audiovisuels et plateformes permettent de créer de nouveaux formats et d'intégrer de nouvelles techniques dans les séries nationales et européennes mais le partage des droits de diffusion reste une affaire délicate. Enfin, de nouvelles voies de financement et de partage des droits s'ouvrent aujourd'hui grâce à de grandes ambitions affichées par certains groupes européens pour ces séries, qui sont alors capables de séduire les plateformes et de renverser le rapport de force dans les négociations.

Au niveau national, la France est également ralentie par ses contraintes législatives et la façon dont s'est construit le marché de la télévision. Dans ce mémoire, nous faisons ainsi état de toutes les obligations auxquels sont soumis les diffuseurs et la façon dont ils peuvent récupérer la valeur générée par les séries télévisées et les droits qui leur sont attachés dans ce marché très spécifique. Cela crée parfois des situations compliquées entre diffuseurs et producteurs : un fort risque de confusion autour de leur image de marque naît lorsqu'un producteur national vend son contenu à une plateforme internationale. C'est ainsi un grand chantier qui a été lancé il y a déjà quelques années pour créer de nouvelles relations entre les différents maillons de la chaîne. Aujourd'hui, de nombreuses initiatives législatives sont en cours pour soutenir et très certainement libéraliser le marché national afin de remonter le niveau des séries et aider les diffuseurs à disposer des meilleures armes pour la bataille contre les géants américains. La réforme audiovisuelle s'annonce imminente et devrait être proposée au Parlement d'ici l'été 2019. Nous voyons donc qu'une typologie d'acteurs a déjà anticipé ces potentiels changements avec des stratégies qui leurs sont propres et que nous évaluons : Canal+ ouvre une société de production de séries aux Etats-Unis et diversifie ses revenus en s'implantant à l'étranger, TF1 a racheté la société de production Newen et France Télévisions a retiré ses contenus de Netflix et passé des accords pour étendre leurs droits de diffusion des séries qu'elle a grande partie financées, chantier initié en 2015.

Enfin, nous restons convaincues que le marché français saura répondre aux grands enjeux actuels si celui-ci s'organise de façon plus efficace : il s'agit de se recentrer sur la qualité d'écriture, permettre aux scénaristes et producteurs de disposer de tous les outils pour organiser leur travail (ateliers, fonctions séparées et bien définies...) et de passer des accords entre les différentes professions (auteurs-producteurs-réalisateurs-diffuseurs) pour rationaliser les processus créatifs, du développement à la diffusion. Les diffuseurs ont par ailleurs tout intérêt à créer leurs propres séries pour contrôler une partie ou l'ensemble des droits qui y sont attachés, tout en réaffirmant une ligne éditoriale qui leur sont propres pour créer une image de marque dans un monde où celles-ci sont de moins en moins identifiables. Le marché français pourra ainsi espérer faire augmenter ses contenus en volume et en qualité, deux arguments nécessaires pour maximiser la valeur des séries nationales et ainsi connaître le succès sur son territoire, à l'étranger, et permettre une relation saine avec les plateformes.