

EXECUTIVE SUMMARY

Les productions originales : le Nouveau Graal ?

Louise Carrier - Léa Luret - Julie Macalou - Sébastien Mion

Le marché des *originals* connaît depuis quelques années une inflation sans précédent, que ce soit en valeur, par la quantité des entreprises qui y évoluent ou par la croissance des usages et des clients à qui il s'adresse. Les *originals* ? Il s'agit de contenus audiovisuels dont les droits de diffusion ont été acquis de manière exclusive et pour une durée conséquente. Le détenteur exclusif des droits peut également, dans une perspective stratégique, endosser un rôle financier (production), artistique (codéveloppement, commande) ou logistique (production exécutive) - parfois même les trois. L'essor des contenus et de son marché représente une ressource qu'il convient de délimiter et de questionner, alors que chaque acteurs souhaite tirer profit au mieux de ces productions qui s'arrachent.

Tout d'abord, nous nous sommes plongés dans la bataille pour les productions originales à l'échelle mondiale, qui oppose les nouveaux entrants de la SVOD (Netflix, Hulu, Amazon...), agressifs stratégiquement et peu coopérants, et les acteurs traditionnels du secteur, contraints de réagir rapidement pour rester compétitifs sur leurs territoires. Lignes éditoriales différenciées, tarifs concurrentiels et logiques d'abonnement, marché de la deuxième fenêtre, mise en oeuvre de lourds moyens financiers, expertise digitale et connaissance des consommateurs : autant de défis sur lesquels s'affronter, alors même que chaque acteur tâche de développer une stratégie différenciée lui permettant de valoriser ses atouts. Ainsi, chacun d'entre eux, à son échelle, tente plus ou moins de répliquer des modèles proches de celui de Netflix et réalise des investissements massifs dans les contenus et les talents.

Nous nous sommes ensuite arrêtés sur cette politique d'investissements croissants, lourde en conséquences pour le marché des *originals*. La hausse des budgets de production et de distribution des contenus à l'échelle mondiale apparaît comme la conséquence la plus évidente. Une tendance largement dictée par les plateformes de SVOD qui, afin de sécuriser un accès aux contenus les plus attractifs et de produire des programmes de plus en plus qualitatifs, ont engendré une inflation de la valeur de leurs productions, imposant leur rythme à toute l'industrie. Dans le même temps, la création en quantité d'*originals* "maison" a systématiquement accru les risques pour beaucoup de distributeurs devenus également producteurs : l'intégralité du poids

financier des créations et de la distribution pesant désormais sur une même entité, de mauvais résultats impliquaient des pertes bien plus conséquentes que pour de simples programmes pré-achetés ou des coproductions. Un risque d'autant plus fort que les *originals* sont par définition des contenus exclusifs : le nombre limité de moyens d'exploitation diminue leurs possibilités de rentabilité.

La seconde conséquence, nous l'avons observée dans le risque de saturation de l'offre sur le marché des oeuvres. Les services de VOD et SVOD se multipliant à l'échelle mondiale entretiennent une logique de surproduction qui rend la menace de la « peak TV » de plus en plus plausible. L'inflation des budgets conduisant à un endettement massif des acteurs, on imagine le désastre que provoquerait une telle stagnation de la croissance des revenus issus des abonnements des consommateurs. Revêtant les caractéristiques d'une bulle financière, le modèle de surinvestissement dans les *originals* nous paraît donc très instable.

Nous avons alors cherché à mieux comprendre le bouleversement qu'opère la course aux productions originales sur la chaîne de valeur des contenus, afin d'entrer plus avant dans ce qui motive ce modèle de bulle. Au sein d'un environnement de plus en plus concurrentiel, chaque acteur de la chaîne de valeur, du producteur au distributeur, a dû faire face à la fois à des changements structurels de son secteur d'activité et à l'évolution de la valorisation de son travail. Les producteurs affrontent désormais la potentielle perte de valeur de leurs productions, qui, si elles sont vendues en exclusivité aux plateformes de SVOD, ne sont valorisables qu'en première fenêtre et perdent en durée de vie ; les exploitants et les distributeurs ont vu les nouveaux entrants court-circuiter leur coeur de métier en proposant la diffusion de de plus en plus de films en streaming, sans sortie en salle ; les chaînes de télévision ont subi le désintéressement progressif des téléspectateurs pour le linéaire au profit du streaming à la demande, et ont dû réagir en créant leurs propres plateformes en ligne. Enfin, les opérateurs télécom, qui ont l'avantage de maîtriser les canaux de diffusion, ont tenté de diversifier leurs activités en alliant à leur activité de diffusion, celle, nouvelle de la production et coproduction.

Dans le même temps, les mouvements d'intégrations verticales se sont multipliés afin de faire émerger des acteurs plus compétitifs, à l'heure où la course à l'investissement met sur le côté les petits acteurs indépendants. Mais que se passera-t-il si la "bulle" éclate ? Plusieurs scénarii peuvent être imaginés, de la victoire totale d'un acteur comme Netflix sur le marché des contenus, son rachat par un GAFa, un jeu sur les fenêtres de diffusion qui tempérerait la surproduction de contenu en prolongeant leur "durée de vie", ou même un retour au modèle des "bouquets" proposés par les telcos, afin de guider l'utilisateur à travers une offre trop volumineuse.

Il nous a enfin paru essentiel d'étudier les bouleversements d'usages qui accompagnent cet essor des productions originales. Le numérique a en effet opéré plusieurs ruptures dans notre manière de visionner des contenus : la consommation dite multi-device (ATWADAC), la puissante tendance du multi-abonnement, la multiplication des modes de visionnages « boulimiques », mais également les pratiques liées au piratage, qui concernent moins le désir du consommateur de ne pas payer que le souhait d'une accessibilité totale et directe au contenu.

Notre conception du contenu elle-même a également changé. Le développement des plateformes au détriment de la télévision linéaire a permis aux auteurs de s'affranchir des nombreuses contraintes en matière de format et de création liées à ce modèle traditionnel, contribuant directement à l'avènement des contenus de niche. La diversification des formats et des thématiques a largement mis en valeur des contenus auparavant boudés tant par les audiences que par la critique ; c'est le cas du documentaire et de la série qui ont récemment redoré leur blason par rapport à l'oeuvre cinématographique.

Enfin, outre la liberté de création des auteurs, c'est la tendance des fournisseurs de contenu à vouloir proposer une expérience toujours plus personnalisée à leurs utilisateurs qui vient bouleverser la façon dont sont produits les oeuvres. Cette personnalisation affecte aujourd'hui majoritairement la manière de distribuer le contenu, mais devrait à l'avenir gagner une part grandissante dans le processus de création. Les *originals*, parce qu'ils sont entièrement façonnés et façonnables par leur producteur/diffuseurs, représentent le fer de lance de ce phénomène. Perdu face à la multiplicité des choix qui s'offrent à lui, le consommateur a besoin de la personnalisation pour l'aider dans sa consommation et s'attend ainsi systématiquement à ce que son expérience soit adaptée à ses envies. Dans un futur proche, l'utilisation de la Big Data devrait extraordinairement affiner ces processus.