

Y a-t-il un modèle économique pour la production audiovisuelle indépendante ?

par

■ **Pascal Breton** ■

Scénariste, producteur, fondateur et président de Federation Studios

En bref

Face à des donneurs d'ordre imposants, les fournisseurs ont la vie dure. Cette règle bien connue dans l'alimentaire semble désormais s'imposer à l'audiovisuel et au cinéma, transformés par la place prise par les acteurs comme Netflix ou YouTube. Les marges des producteurs sont comprimées et les catalogues de droits voient leur valeur chuter par l'obsolescence plus rapide des œuvres et la volatilité des publics. Les modèles qui ont permis à des entreprises de prospérer hier ne sont plus adaptés. Pour les producteurs, la concentration est une nécessité, mais la voie de la rentabilité est ardue. Avec Federation Studios, Pascal Breton souhaitait permettre à des producteurs talentueux de bâtir des modèles pérennes. L'entreprise, qui regroupe 25 sociétés dans 6 pays, réussite en matière d'audience et d'estime, doit continuer à trouver des réponses aux conséquences de la révolution technologique. Le contexte français et européen peut-il faire émerger des champions de l'audiovisuel et du cinéma ?

Compte rendu rédigé par Ève Mascarau

Séminaire animé par Thomas Paris

L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Après des études à Sciences Po, j'ai obtenu un doctorat de philosophie politique qui portait sur l'impact de la télévision dans la vie politique. J'ai ensuite choisi de rejoindre l'univers de l'audiovisuel qui, à la fin des années 1970, était très excitant. Grand amateur de récits, j'ai commencé par écrire des scripts de dessins animés (notamment *Babar* ou *Les Aventures de Tintin*) et, assez rapidement, j'ai compris que j'avais également envie de financer des projets. Alors que j'étais jeune et en dehors du sérail des grands producteurs de fiction, j'ai créé Marathon, une société de production qui se distinguait par son ouverture à l'international, à une époque où le marché français des séries était tourné vers lui-même. J'y ai produit des titres qui ont été de grands succès, comme *Totally Spies!* pour l'enfance, ou *Sous le soleil*, qui a été ce qu'on appelle un "boom d'écriture" avec ses 40 épisodes par an. Nous avons ainsi été parmi les précurseurs de la série quotidienne, déjà bien implantée à l'étranger, mais qui peinait à s'imposer en France, en inventant de nouveaux modèles d'écriture et de production (mise en place d'équipes parallèles pour optimiser les moyens techniques, les décors, les comédiens, etc.). Est ensuite arrivé un moment charnière où beaucoup de séries européennes comme *Versailles* ou *Millenium*, que nous produisions, mais aussi d'autres telle *Gomorra*, ont commencé à rayonner dans le monde entier. Alors que le marché était détenu à près de 90 % par les Anglo-saxons, Américains en tête avec HBO, une nouvelle culture sérielle, d'abord venue de Scandinavie, mais aussi d'Italie ou d'Espagne, a émergé et s'est diffusée : les grands créateurs s'étaient tournés, eux aussi, vers l'écriture de récits télévisuels.

L'arrivée des plateformes

Ce changement est intimement lié à l'arrivée des premières plateformes, qui ont totalement modifié les pratiques. Alors que la télévision imposait ses horaires, elles ont permis aux spectateurs de choisir leurs programmes et leur moment de visionnage. Parallèlement, l'essor du doublage et, surtout, du sous-titrage a permis une exportation mondiale des contenus. Les États-Unis dominaient tellement le marché qu'ils n'avaient aucune industrie locale de doublage ! Or, certains succès mondiaux ont révolutionné les habitudes des spectateurs qui, du milieu le plus populaire au plus éduqué, regardent aujourd'hui des séries venues du monde entier. C'est ainsi que la Turquie, grâce à ses contenus commerciaux et à ses volumes de production, s'inscrit comme l'un des acteurs majeurs de notre secteur, tandis que la Corée du Sud est devenue le centre du monde culturel en s'imposant en tête des classements avec la k-pop ou la série *Squid Game*.

L'essor des plateformes a constitué un tournant majeur pour la production de fictions. En bouleversant les modèles de financement, elles ont permis d'accroître les ressources du secteur d'environ 40 % en quinze ans. Cette évolution est loin d'être achevée : Amazon a, par exemple, doublé ses investissements en France cette année et Netflix continue d'accroître ses capacités de financement à mesure que sa base d'abonnés s'élargit. Parallèlement, la baisse rapide des recettes publicitaires des chaînes de télévision laisse présager une inversion prochaine de la courbe : à l'exception de Canal+, qui reste importante en France, il y a fort à parier que les investissements seront bientôt majoritairement portés par les plateformes.

Cette mutation est encore accentuée par l'arrivée de YouTube comme premier diffuseur mondial. En France, la plateforme est plus fréquentée que TF1 et génère des recettes publicitaires bien supérieures. C'est une situation inédite, car YouTube ne consacre pas un centime à la production, au préachat ou aux programmes, qu'elle ne fait qu'héberger ! Ce modèle, extrêmement avantageux pour la plateforme, lui permet ainsi de capter des revenus sur des contenus qu'elle n'a pas financés. L'arrivée de ce nouvel acteur déstabilise l'ensemble de l'écosystème européen, et notamment français : YouTube, en démultipliant une offre gratuite, a créé un modèle peu coûteux et extrêmement rentable, par lequel elle capte l'essentiel des revenus publicitaires avant d'en redistribuer une part très limitée aux créateurs.

J'ai, pour ma part, assez peu de titres de mon catalogue disponibles sur YouTube, notamment parce qu'ils sont protégés par les chaînes qui les ont produits et qui me rémunèrent davantage, mais aussi parce que cela

me permet de préserver la valeur de mes droits. Toutefois, les quelques titres qui s’y trouvent, notamment *Kaamelott*, une série populaire maintenant un peu ancienne, y fait une cinquantaine de millions de vues, ce qui nous rapporte environ 500 000 euros par an. Cela paraît être une somme significative : il n’en est rien au regard du coût de production d’un épisode. Pourtant, il nous faut bien accepter cette économie nouvelle de la gratuité et de la recette publicitaire, qui est en train de prendre le pas sur tout le secteur.

Repenser l’industrie ?

Aujourd’hui, TF1 a perdu 12 % de recettes publicitaires en moins d’un an, fait face à la concurrence des plateformes et est entrée dans une situation déficitaire qui ne pourra pas durer. Elle est dans l’obligation de réduire ses programmes et ses coûts de structure. Cette situation de repli, qui pousse les chaînes traditionnelles à envisager des fusions pour faire des économies de synergie et retrouver un peu de rentabilité, ne règlera pas le problème, car il y a fort à parier qu’elles seront bientôt toutes obligées de fournir les grandes plateformes. Or, cette affiliation conduira mécaniquement à la dépendance des premières vis-à-vis des secondes, comme dans toute relation de fournisseur à la grande distribution. Si certains acteurs parviennent encore à résister, comme RTL en Allemagne ou Canal+ en France, le mouvement de l’histoire va dans le sens d’une distribution de tous par tous, comme on peut déjà le voir avec Apple TV ou Amazon, qui n’ont cessé d’augmenter leurs chaînes et services pour s’ériger en distributeurs dominants. Les joueurs qui survivront devront soit être très forts par leurs contenus (à la manière de Disney qui, malgré sa culture américaine hyper centralisée, reste fort grâce à son catalogue et à ses produits dérivés), soit savoir adapter leurs contenus localement (à la manière de Netflix, qui, en plus de ses productions internationales, affine ses propositions en fonction des pays).

Nous sommes donc face à une mutation majeure qui conjugue fréquentation en hausse des plateformes, déclin des chaînes traditionnelles et émergence de grands services d’abonnement se rêvant comme un “super YouTube”, c’est-à-dire un point de passage unique vers les contenus – et autres services, comme en témoigne l’exemple d’Amazon. Cela va générer un système de refacturation et d’algorithmes autour de deux catégories de programmes : les milliards de contenus gratuits, totalement accessibles et sous protection de droits d’auteurs limitée ; et le premium, autour des catalogues et du sport. Cet océan sera partagé entre quelques mégadistributeurs qui devront être très forts dans leurs programmes, raison pour laquelle Netflix semble très bien positionnée, bien qu’elle n’ait pas encore l’originalité et la créativité d’une chaîne comme HBO.

D’ici 2030, les quelques plateformes qui couvriront une grande surface mondiale et qui seront capables de distribuer à plusieurs milliards de personnes un abonnement susceptible de donner accès à n’importe quel contenu seront les leaders absolus du marché. Elles proposeront des sous-facturations de quelques euros mensuels pour donner des accès supplémentaires à telle ou telle chaîne spécifique, ce qui à terme les rendra quasi indiscernables, mais très puissantes. Je crains qu’il n’y ait, dans ce jeu, assez peu d’Européens. Canal+, qui a une stratégie d’outsider, s’appuie essentiellement sur la France, mais aussi sur l’Afrique, sur le Vietnam, et sur tous les pays que les Américains ont du mal à toucher. Cela risque toutefois de ne pas suffire face aux géants américains et chinois. Ces derniers, qui agrègent des centaines de millions d’abonnés, comptent sur leurs plateformes pour élargir leur zone d’influence. Cela n’ira pas nécessairement dans le sens d’une surexposition aux programmes chinois, mais plutôt du déploiement de leur réseau d’algorithmes, comme ils le font déjà avec TikTok, de façon à réexploiter les contenus locaux. C’est là qu’ils prendront une avance décisive : en proposant gratuitement un contenu très spécifique à chaque personne. En effet, leur ambition est de connaître l’utilisateur mieux que sa famille, ses amis ou son partenaire pour lui proposer la drogue parfaite. Et cela va encore s’amplifier avec la deuxième vague de révolution technologique qu’est l’intelligence artificielle (IA).

L’intelligence artificielle

L’IA va permettre de fabriquer mieux, plus et pour moins cher. Elle va d’abord créer de grands changements techniques pour tout ce qui concerne le montage, le mixage, le son, l’intégration de la musique, des effets sonores, etc. Elle va aussi considérablement changer notre relation aux effets spéciaux. Bien qu’ils ne soient pas très utilisés dans le cinéma français, l’IA va permettre un tout autre rapport aux décors. Si je refaisais *Versailles*