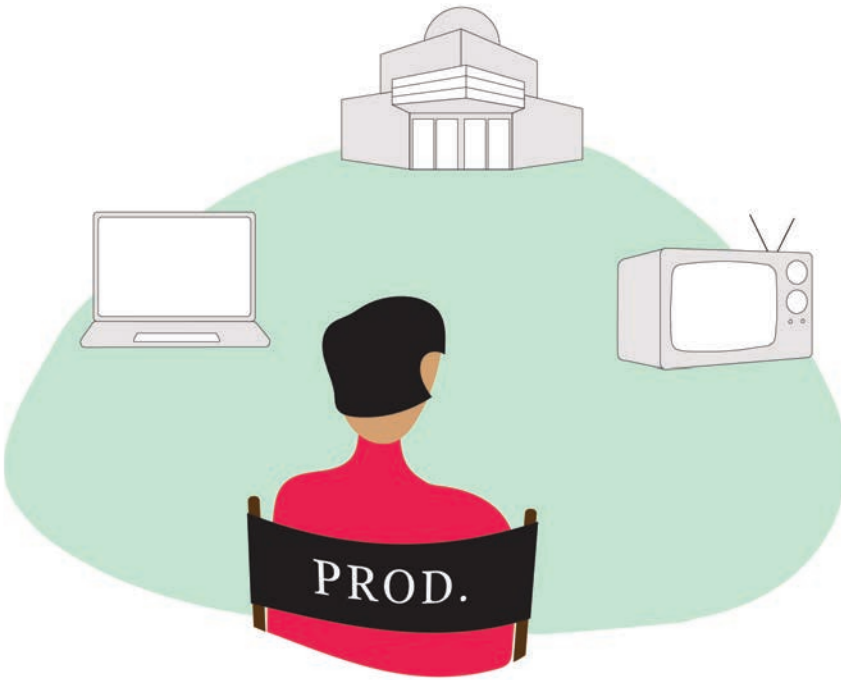
LES CAHIERS DE L'EMNS

Produire, disent-ils

Plateformes numériques et transformations d'une profession



Gaël Stephan

Presses des Mines

Gaël Stephan, *Produire, disent-ils. Plateformes numériques et transformations d'une profession,* Paris, Presses des Mines, Les Cahiers de l'EMNS, 2023.

© Presses des MINES – TRANSVALOR, 2023
60, boulevard Saint-Michel
75272 Paris Cedex 06 France
presses@mines-paristech.fr
www.pressesdesmines.com

ISBN : 978-2-38542-479-4
Les illustrations appartiennent aux auteurs sauf mention contraire.
© Illustration de couverture : Gilles Mustar

Dépôt légal 2023
Achevé d'imprimer en 2023 (Paris)
Cette publication a bénéficié du soutien de l'Institut Carnot M.I.N.E.S.
Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

Produire, disent-ils

Plateformes numériques et transformations d'une profession

Collection Les Cahiers de l'EMNS
Dirigée par Joëlle Farchy et Cécile Méadel

Joëlle Farchy, *Le cinéma n'est plus ce qu'il était… Mutations d'une industrie de l'imaginaire*

Joëlle Farchy et Juliette Denis, *La culture des données. Intelligence artificielle et algorithmes dans les industries culturelles*

Joëlle Farchy, Grégoire Bideau, et Steven Tallec, *En compétition. Une décennie de festivals internationaux de cinéma*

Bastien Louessard et Joëlle Farchy, *Scène de la vie culturelle. Youtube, une communauté de créateurs*

Joëlle Farchy, Marie De La Taille, *Libres (petits) enfants du numérique. Communs et licences libres dans le secteur culturel*

Anne-Sophie Béliard, *S'il te plaît, dessine-moi une série… Contributions des internautes et séries télévisées*

Joëlle Farchy et Nathalie Moureau, *Présumé coupable. Droit de suite et évolution du marché international de l'art.*

Joëlle Farchy, Cécile Méadel et Guillaume Sire, *La Gratuité, à quel prix ? Circulation et échanges de biens culturels sur Internet.*

Joëlle Farchy et Camille Jutant, *Qui a peur du marché de « l'occasion numérique ? ». La seconde vie des biens culturels*

Joëlle Farchy et Cécile Méadel (dir.), Anna Bernard, Mathilde Gansemer, Jessica Petrou, *Télécharge-moi si tu peux. Musique, film, livre*

Gaël Stephan

Produire, disent-ils

Plateformes numériques et transformations d'une profession

MINES PARIS | PSL

Cet ouvrage s'inscrit dans le cadre des travaux de recherche menés par la Chaire PcEn. La Chaire, créée au sein de la Fondation Panthéon-Sorbonne de l'Université Paris 1 et co-portée par l'Université Paris 2 Panthéon-Assas, mène des travaux de recherche en partenariat avec des entreprises et des institutions publiques.

Ce travail s'appuie sur des entretiens réalisés avec l'appui de Jaercio da Silva (Chaire PcEn) entre juillet 2022 et mars 2023 auprès de professionnels du secteur audiovisuel. Un remerciement chaleureux est adressé à l'ensemble des enquêtés qui ont ouvert leurs portes à un travail de recherche et consenti à libérer un peu de leur temps pour répondre aux interrogations qui ont structuré cette enquête.

Pour leurs relectures, leurs commentaires et leurs propositions, je tiens aussi à exprimer toute ma gratitude à Joëlle Farchy, qui m'a donné l'occasion de travailler ce sujet, ainsi que Marie-Éva Lesaunier et Quentin Mazel. Mes remerciements sont aussi dirigés vers Marion pour sa relecture estivale.

Introduction

Les dernières années ont vu le développement de nouvelles manières de distribuer et consommer les biens culturels, notamment à travers l'essor du *streaming*. Les technologies numériques ont cependant eu des conséquences bien plus importantes que le seul renouvellement des modes de distribution et de consommation : elles ont été le moteur d'une profonde disruption, en bouleversant les pratiques et les stratégies dominantes au sein des différentes industries culturelles, parmi lesquelles le cinéma et la télévision. Amanda Lotz (2021) insiste ainsi sur les changements profonds qui caractérisent le marché audiovisuel alors que les studios lancent des offres de *streaming* : contrôle des films et séries depuis leur production jusqu'à leur projection ; réduction de l'incertitude quant à leur succès du fait de l'emploi des données des abonnés ; diminution drastique des dépenses promotionnelles, moins efficaces que les systèmes de recommandations algorithmiques ; etc. Il apparaît dès lors que la plateformisation des industries culturelles porte des conséquences profondes, en faisant émerger de nouvelles pratiques – chez les consommateurs (Dessinges et Perticoz 2021 ; Jenner 2016) comme chez les professionnels – et en dessinant de nouveaux équilibres économiques et marchands, appelés à provoquer une reconfiguration importante des différentes filières (Farchy 2022).

Cette dynamique de plateformisation des offres audiovisuelles est principalement portée en Europe par des offres de vidéo à la demande par abonnement (VàDA, en anglais, SVOD) appartenant à des entreprises étasuniennes, Netflix en tête. Ces plateformes proposent en effet des contenus à des publics appartenant à différentes aires géographiques et linguistiques, auxquels elles donnent accès à des séries et films locaux et étrangers. Elles ont par ailleurs en commun d'avoir développé des stratégies analogues de développement et d'implantation sur différents territoires, en prenant compte des spécificités des marchés sur lesquels elles s'installent (Iordache 2022). Elles proposent en effet à leurs abonnés des catalogues *premium* (Perticoz

2019), ce qui passe par l'achat de droits de diffusion pour des productions déjà identifiées par le public, mais aussi par la participation à la production de contenus originaux. Comme l'écrit Ramon Lobato à propos de cette stratégie : « le succès [pour ces plateformes] ne dépend pas de leur seule capacité à offrir d'excellents contenus à travers le monde, mais aussi de leur compréhension et leur adaptation aux différences culturelles » (2019, 114, nous traduisons).

La France représente l'un des marchés les plus dynamiques pour la VàDA, avec une offre particulièrement riche (Grece 2021) et de plus en plus concurrentielle du fait de l'entrée sur le marché d'importants nouveaux acteurs[1]. Dans le même temps, les acteurs captant l'essentiel des abonnements et des revenus sont les mêmes que dans les autres pays européens (Laugée 2021) : Netflix (disponible sur le territoire national depuis 2014), Amazon Prime Video (depuis 2016) et Disney+ (depuis 2020). De ce fait, nos développements se concentrent sur ces trois acteurs qui sont aussi ceux proposant une véritable offre de contenus originaux à destination du marché français. Ces trois plateformes construisent de plus depuis plusieurs années leur légitimité symbolique au sein de la filière audiovisuelle et cinématographique française (Bullich et Schmitt 2022). Elles développent à cette fin une présence dans plusieurs lieux de consécration tels que les festivals de films et séries (Bideau, Tallec, et Farchy 2019), de même qu'elles mettent en place des partenariats avec plusieurs acteurs majeurs du cinéma français et participent activement au financement de formations en cinéma. L'édification de cette légitimité symbolique n'exclut cependant pas des tensions, en particulier relatives à des questions réglementaires : présence et place des contenus français dans les catalogues, investissement dans la production originale française et adaptation de la chronologie des médias, ou encore qualification du rôle occupé par les plateformes dans le système français (Alexandre, Algan, et Benhamou 2022 ; Chantepie et Paris 2019, 2021 ; Le Diberder 2019 ; Sonnac 2014).

1 En 2023, deux nouvelles offres ont ainsi pénétré le marché français : Paramount+ (Paramount) et Max (Warner).

Trois plateformes, trois histoires

Originellement service de location de DVD par correspondance, Netflix propose un service de vidéo à la demande par abonnement depuis 2007 (Tryon 2015). Sa stratégie est alors simple : il s'agit d'offrir aux abonnés des programmes déjà diffusés par la télévision, dont les studios cédaient alors les droits de diffusion pour des coûts relativement peu importants (Joux 2019b). C'est au début des années 2010 que l'entreprise entreprend son « virage stratégique » (Wiart 2021), en produisant des séries originales inspirées de la quality television précédemment proposée par HBO : « House of Cards » et « Orange is the New Black ». Cette activité de production prend rapidement beaucoup d'ampleur : en 2019, l'entreprise avait participé à la production de plus de 1000 titres originaux. L'investissement dans la production de contenus originaux permet à l'entreprise d'intégrer la Motion Picture Association of America, organisation corporatiste regroupant les principaux studios américains. Cette stratégie accompagne l'expansion mondiale de l'entreprise : cette dernière comptait plus de 220 millions d'abonnés dans le monde à la mi-octobre 2022 (Le Monde 2022).

Le site de ventes en ligne Amazon a développé une offre de films et séries en ligne sur la même période que Netflix, avec le lancement d'un service dédié en 2006 (Amazon Unbox, aujourd'hui Amazon Prime Video). Son offre a de la même manière intégré des productions originales à compter de 2013, avec les deux séries « Alpha House » et « Betas ». Le service se distingue cependant de Netflix par son modèle d'affaire : y sont abonnés tous les souscripteurs à l'offre « Prime » d'Amazon, soit 200 millions de personnes dans le monde. Ce modèle d'abonnement large ouvrant l'accès à une multitude de services (livraison prioritaire, Prime Gaming, Prime Reading, etc.) complexifie l'évaluation du nombre de personnes accédant effectivement au service et y regardant des programmes.

Le groupe Disney est un acteur majeur du divertissement, notamment à travers son activité de production de films, mais aussi ses offres dans le tourisme et le loisir. Il a développé depuis la fin des années 2010 une stratégie visant à faire face aux offres de streaming de Netflix et Amazon, d'abord en étant le principal actionnaire de Hulu, puis en créant Disney+. Cette plateforme, lancée fin novembre 2019 aux Etats-Unis et en 2020 dans le reste du monde, compte 164 millions d'abonnés après trois ans d'existence (Thuillas et Wiart 2023). Le groupe investirait aujourd'hui des sommes conséquentes afin d'alimenter ses plateformes en contenus exclusifs.

Les travaux concernant les offres de VàDA, en langue française comme en langue anglaise, se concentrent essentiellement sur Netflix. Ceci peut s'expliquer par plusieurs facteurs : l'intérêt qu'a suscité son système de recommandation (Bideau 2022 ; Gomez-Uribe et Hunt 2016), son développement rapide à l'international (Lobato 2019 ; Wayne et Castro 2021), les questionnements relatifs à l'impact de son développement sur la diversité culturelle (Albornoz et García Leiva 2022 ; Sonnac 2014), ou encore le constat que la production de contenus originaux pour les plateformes est largement dominée par l'entreprise à l'échelle mondiale (Lotz, Eklund, et Soroka 2022).

Ces trois plateformes américaines investissent donc des sommes conséquentes dans la production hexagonale, et ce depuis 2016, année du lancement par Netflix de sa première série originale : « Marseille ». Sur quatre années, le montant total des investissements des plateformes de VàDA dans les productions originales françaises a ainsi été multiplié par six et demi (ARCOM 2022a, 2023 ; CSA 2020, 2021). Il était ainsi de 341 millions d'euros en 2022, et essentiellement porté par les trois acteurs principaux du *streaming* dont les investissements représentaient 88 % de cette somme.

Cette croissance répond bien entendu à la volonté de ces acteurs d'alimenter leurs catalogues en fictions originales constituant des facteurs de différenciation sur un marché hautement concurrentiel. Elle est aussi alimentée par les obligations d'investissement qui découlent de l'application du décret SMAD transposant la directive SMA de 2018 (Farchy et Benabou 2020). Ce dernier contraint en effet les plateformes à contribuer au développement de la production d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles européennes, à hauteur de 20 % de leur chiffre d'affaires sur le territoire. La clé de répartition négociée par Netflix, Amazon Prime Video, Disney+ et Apple TV est la suivante : 4 % de leur chiffre d'affaires doit être alloué au cinéma, et 16 % dirigé vers le reste de la production audiovisuelle.

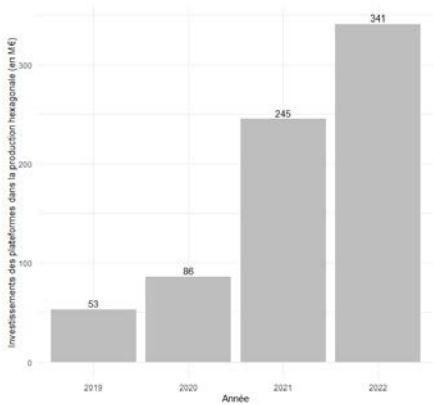


Figure 1 : le montant des investissements des plateformes de VàDA dans la production originale va croissant depuis 2019 (ARCOM 2022a, 2023 ; CSA 2020, 2021).

L'ambition de la présente étude est de mettre en lumière la disruption (Lotz 2021) générée par ces acteurs sur la production audiovisuelle française. Il ne s'agit donc pas ici de considérer l'offre de ces acteurs sur le territoire national, une perspective qui est adoptée dans plusieurs études en langue anglaise (Iordache 2022 ; Iordache, Raats, et Afilipoaie 2022 ; Lotz, Eklund, et Soroka 2022). Nous proposons plutôt d'étudier l'impact de ces nouveaux entrants étasuniens sur le marché hexagonal, avec une approche trouvant écho dans certains travaux menés sur des terrains étrangers (Bouquillion et Ithurbide 2021; Nam, Ro, et Jung 2023). Dans le cas français, quelques dynamiques à l'œuvre ont déjà été soulignées dans divers rapports produits par des acteurs du secteur[2]. Nous proposons de notre côté d'adopter une perspective jusqu'ici peu explorée dans la littérature en langue française, puisqu'il s'agit de concentrer notre regard sur une profession singulière : celle des producteurs. Ceux-ci occupent une place centrale dans les chaînes de coopération nécessaires au bon aboutissement des projets audiovisuels. Ils en assurent en effet le suivi et sont donc présents à l'ensemble des étapes qui permettent à une idée ou un concept d'aboutir à l'écran. Dans ce cadre, ils sont en contact avec une variété d'acteurs, et peuvent donc constituer un excellent point d'entrée pour éclairer les bouleversements à l'œuvre dans le secteur. Ce groupe professionnel a en outre précédemment fait l'objet d'études, mais celles-ci précèdent le développement de la VàDA (Brigaud-Robert 2011 ; Dagnaud 2006, 2010).

Les questions que nous souhaitons donc adresser ici sont les suivantes : quel est l'impact des plateformes de VàDA sur ce groupe professionnel ? Quelles opportunités et quels risques représentent-elles pour les producteurs français ? Comment s'établissent les collaborations entre ces deux catégories

2 La dernière synthèse de l'ARCOM (2023), notamment, insiste sur la hausse des coûts horaires des fictions, générée par l'accroissement de la demande en programmes originaux émanant des plateformes et des chaînes linéaires traditionnelles, alors que ces dernières cherchent à répondre aux appétences du public pour la fiction originale. Mécaniquement, cette demande accrue crée des tensions inflationnistes sur le marché, les individus dont la participation est nécessaire à la production des œuvres audiovisuelles (scénaristes, chefs opérateurs, monteurs, etc.) étant moins aisément disponibles. Cette hausse des coûts concerne de la même manière les studios et l'ensemble des lieux de tournage.

d'acteurs ? Quelles sont les nouvelles pratiques qui s'imposent à travers la collaboration avec les plateformes américaines de VàDA ?

Afin de répondre à ces interrogations, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs (Combessie 2007) avec 34 acteurs participant activement au monde de la production audiovisuelle française, en qualité de producteurs ou de diffuseurs (Annexe 1). Les échanges ont pour l'essentiel été menés en face à face, dans des cafés ou au sein des bureaux des enquêtés. Quelques entretiens sont cependant passés par des logiciels de visioconférence. Le recours à ces outils numériques n'est pas sans conséquence, en ce qu'il ferme l'accès à certains éléments complétant d'ordinaire les interactions pendant le temps de l'entretien tels que l'environnement de travail ou les échanges informels avant et après les enregistrements (Napoli 2022, 316-17).

La grille d'entretien a été stabilisée progressivement (Barbot 2012), en intégrant une préoccupation singulière : amener les enquêtés à détailler la manière dont ils ont mis en place des projets audiovisuels récents, depuis leur genèse jusqu'à leur diffusion. Généralement, deux projets étaient abordés pendant la durée de l'échange, choisis parce qu'ils permettaient de mettre en avant des lignes de fracture que nous souhaitions investiguer (service public audiovisuel/chaînes commerciales ; télévision linéaire/services de VàDA ; etc.). Le choix d'aborder ces cas concrets avait pour objet d'amener les enquêtés à nous parler de leurs activités ordinaires et à ne pas « se réfugier derrière de grands discours généraux [dans lesquels ils] se mettent eux-mêmes en scène en tant que professionnels » (Surdez et al. 1994, 129). Ce faisant, il s'agissait de contrôler en partie le recueil de témoignages d'acteurs dont certains sont « habitués à donner à leur parole un caractère public, [avec] pour but de transmettre une certaine image de leur fonction, de leurs activités et de leurs responsabilités » (*ibid.*, 128). Pour autant, nous avons constaté chez les enquêtés une tendance forte à présenter de manière extrêmement positive les projets sur lesquels nous souhaitions revenir avec eux : ceux-ci auraient progressé en toute fluidité, sans accrocs avec les différents partenaires impliqués dans la chaîne de valeur. Cette tendance était d'autant plus prononcée que certains enquêtés nous ont indiqué être tenus par des

engagements de confidentialité (notamment ceux ayant travaillé avec Disney+). La volonté de contrôler leurs discours a aussi incité quelques-uns des enquêtés à demander à ce que les échanges ne fassent pas l'objet d'un enregistrement. De ces entretiens n'ont dès lors pas été tirés de verbatims extensifs. Afin de préserver nos enquêtés, nous avons par ailleurs fait le choix d'anonymiser l'ensemble des verbatims[3], en prêtant une attention particulière au contenu des citations. Les noms des projets audiovisuels faisant l'objet de la discussion ont ainsi été changés, et nous avons de la même manière modifié l'ensemble des prénoms mentionnés, en mettant à profit les ressources mises en ligne par Baptiste Coulmont[4] pour ce faire.

Très concrètement, le recrutement des enquêtés s'est essentiellement déroulé à la suite d'une prise de contact par mail, à travers lequel nous revenions sur l'objet de l'enquête, les unitaires, films et séries dont nous souhaitions parler. Nous précisions de la même manière certaines des modalités d'entretien. Ce recrutement a intégré la volonté d'inclure dans l'enquête des professionnels présentant différents profils : que l'on considère les formats travaillés par les producteurs (films aux budgets conséquents/courts et moyens métrages ; fictions/documentaires ; etc.) ou la taille des structures pour lesquelles ils travaillent[5]. En dépit de cette volonté, l'échantillon comprend un nombre de femmes peu important, avec huit actrices du secteur seulement : cinq productrices, deux salariées d'une plateforme américaine de VàDA (responsable des productions et directrice des relations institutionnelles), ainsi que la directrice d'une école francilienne de cinéma. Ce chiffre peu important au vu de la dynamique de féminisation

3 Un identifiant alphanumérique a été attribué à chacun des enquêtés. Les verbatims renvoient ainsi à cet identifiant. De même, quand certains développements concernent des enquêtés précis, ou certaines de leurs déclarations, l'identifiant correspondant est présenté entre crochets.

4 Baptiste Coulmont, « Le prénom : catégorie sociale » [en ligne]. URL : https://coulmont.com/bac/.

5 Notre échantillon n'est cependant pas représentatif du secteur : nous avons fait le choix de nous entretenir avec des producteurs travaillant pour des structures affichant un volume de production stable et relativement important sur les dernières années, quand beaucoup d'entreprises ne servent qu'à développer un projet unique et ont des volumes de production faibles.

du secteur audiovisuel[6] résulte en partie d'un taux de réponse plus faible des productrices sollicitées. Nous avons pris la décision de masculiniser les références aux productrices, non pas pour les invisibiliser, mais parce que leur faible nombre facilitait leur identification et entrait donc en conflit avec notre volonté d'anonymiser les différents témoignages.

L'ouvrage est composé de quatre chapitres. Le premier revient sur les représentations que nos enquêtés donnent de leur activité. Nous y insistons sur le travail relationnel qui est au cœur du métier des producteurs et qui les engage dans des relations de longue durée avec les auteurs-réalisateurs comme avec les responsables des programmes chez leurs partenaires diffuseurs. Le deuxième chapitre a pour ambition d'éclairer les principaux éléments qui distinguent la production d'œuvres audiovisuelles pour les acteurs traditionnels de la télédiffusion et celle destinée aux plateformes américaines de VàDA, en revenant notamment sur les grandes étapes permettant à un concept, une idée ou un *pitch* d'être diffusé sur les petits écrans. Nous y soulignons que les bouleversements à l'œuvre interrogent certains des principes sur lesquels est construite l'identité professionnelle des producteurs. Le troisième cherche à identifier les facteurs qui favorisent l'appariement des producteurs avec ces plateformes. L'analyse d'une base de données *ad-hoc*, ainsi que les témoignages de nos enquêtés suggèrent que les diffuseurs américains privilégient le travail avec des sociétés de production dépendant de grands groupes. Finalement, le quatrième chapitre cherche à décentrer le regard pour appréhender l'ensemble des acteurs proposant des contenus délinéarisés aux internautes et représentant de potentielles fenêtres de financement pour les producteurs audiovisuels français. Ceci permet de souligner l'existence de deux segments de marché bien distincts, tant à la fois au niveau des opportunités que des contraintes qu'ils présentent.

6 Cette dynamique est plus sensible dans la production audiovisuelle que dans la production cinématographique. Son étude nécessite de considérer de manière différenciée les différents rôles occupés dans la chaîne de valeur : certains sont largement dominés par les femmes (travail sur les scripts, costumes, coiffure, etc.), quand d'autres sont très largement masculins (prise de son, prise de vue, etc.).

- 1 -

Le métier de producteur et ses représentations

Les entretiens ont été l'occasion pour les producteurs de présenter leur activité et les éléments qui sont au cœur de leur métier. C'est précisément à ces éléments qu'est consacré ce premier chapitre. Les enquêtés tendent ainsi tout d'abord à présenter leur métier au prisme de la relation établie entre auteurs-réalisateurs et diffuseurs. Leur rôle consisterait ainsi en premier lieu en l'intermédiation entre ces deux pôles. Dans ce cadre, un élément particulièrement saillant dans les discours des producteurs interrogés est le travail relationnel qui est au cœur de leur activité, et qui consiste à développer des relations durables – de confiance et de travail – avec les auteurs-réalisateurs, mais aussi avec leurs interlocuteurs chez les diffuseurs. La relation triangulaire entre producteurs, auteurs-réalisateurs et diffuseurs invite finalement à observer la manière dont les projets audiovisuels résultent d'appariements qui se construisent selon différentes modalités.

1.1. Une définition par les acteurs de leur rôle d'intermédiaire entre amont et aval

Interrogés sur leur activité professionnelle, les enquêtés ont pour beaucoup insisté sur la position d'intermédiaire qu'ils occupent dans la relation qui lie les auteurs-réalisateurs et les diffuseurs. Leur rôle est ainsi celui de «*go-between*», selon l'expression d'un enquêté [P18] : ils sont des négociateurs facilitant la rencontre d'une offre et d'une demande. Ils se présentent ainsi comme les artisans d'une relation triangulaire se construisant selon différentes modalités sur lesquelles nous reviendrons à la fin de ce chapitre.

Ce rôle de médiateur est particulièrement mis en avant à travers l'évocation du « dialogue créatif » [P19 ; P6] qui se met en place entre les différentes parties au moment de mener à bien un projet audiovisuel, qu'il s'agisse de séries ou d'unitaires. Ce dialogue créatif s'insère dans les logiques de la négociation ordinaire (Thuderoz 2020) : il s'agit de faire en sorte que les choses se fassent selon les vœux des différents participants – ici le diffuseur, le producteur et l'auteur-réalisateur – alors que chacun est porteur d'exigences qui lui sont propres, et potentiellement divergentes. Si le dialogue peut donner lieu à un dissensus et à une confrontation sur certains points, il a pour principal objet d'ajuster les perspectives et de permettre au projet d'aboutir. À travers cette négociation ordinaire, les participants « modifi[ent] et recombin[ent] leurs préférences, de sorte qu'elles deviennent compatibles » (*ibid*, 105).

> « C'est un dialogue. Tout le monde est exigeant… Dans ce trio, il n'y en a pas un qui est moins exigeant que l'autre. Les exigences ne sont pas forcément les mêmes, les attentes ne sont pas forcément les mêmes par contre, et c'est là que ça discute. Sur tous les [projets], c'est comme ça que ça se joue. » (P6)

Dans le même temps, l'ensemble des enquêtés reconnait que le poids des différentes parties prenantes à cet échange n'est pas le même, et que la volonté des diffuseurs occupe une place centrale. Ils insistent ainsi sur la nécessité de proposer des films et séries rencontrant pleinement leurs attentes et leurs besoins, d'un point de vue formel et éditorial. Les diffuseurs, en qualité de principaux financeurs des projets audiovisuels peuvent en effet demander de multiples révisions et modifications, voire refuser de diffuser les productions qui ne correspondraient pas à leurs attentes. Plusieurs de nos enquêtés insistent justement sur ces enjeux.

> « En télévision, on travaille quand même dans un esprit de commande pour un client, pour un diffuseur. Il faut que le programme qu'on élabore… Ils veulent s'assurer que c'est bien approprié, que ça va fonctionner pour eux. » (P22)

> «Le film doit être validé par la chaîne. Il doit lui donner satisfaction. Tant que le film ne donne pas satisfaction à la chaîne, le film n'est pas terminé. Et le film est refait jusqu'à ce qu'il y ait de la satisfaction. Donc on est déjà dans cette logique-là, d'avoir un partenaire qui doit être satisfait.» (P8)

> «La chaîne a beaucoup de pouvoir en documentaire : in fine c'est eux qui ont la main sur le bouton. Si je pousse à l'extrême : si la chaîne ne veut pas diffuser un film qu'elle a payé, elle ne le diffusera pas. Et ça, pour le réalisateur, c'est le pire : faire un film qui ne sera pas diffusé. Donc on cherche un terrain d'entente, toujours. [Parce que] en réalité, en audiovisuel, c'est la chaîne qui a le dernier mot. Et c'est pareil pour la fiction d'ailleurs.» (P18)

À travers les entretiens, les producteurs ont ainsi eu tendance à se présenter comme les maillons essentiels permettant la mise en relation des auteurs-réalisateurs avec les diffuseurs. Cette rhétorique partagée ne doit pas occulter que ces professionnels sont en réalité en contact avec une multitude d'acteurs et d'actrices contribuant activement au monde de l'audiovisuel : chefs de poste et techniciens ; administrateurs de production ; interlocuteurs du Centre national du cinéma et de l'image animée ; syndicats et organisations corporatistes ; etc. *De facto*, les producteurs ne s'appuient pas uniquement sur les triades qu'ils contribuent à composer avec les auteurs-réalisateurs et les diffuseurs pour mener à bien les projets. La bonne réalisation de ces derniers dépend plus largement de leur capital social, c'est-à-dire de la taille de leur réseau, des ressources qui y sont contenues et de leur capacité à les mobiliser (Mercklé 2016).

Une autre dimension de leur activité n'a pas été beaucoup développée par les enquêtés spécialisés dans la production d'unitaires et de séries, quand bien même elle est essentielle : la dimension financière. Plusieurs contributions attestent pourtant de l'importance de la définition par ces professionnels des plans de financement des œuvres audiovisuelles, notamment à travers l'exemple des films de cinéma (Benghozi 1990 ; de Verdalle 2012, 2021). Nous pouvons formuler l'hypothèse que cette tendance reflète l'économie

du secteur de la production audiovisuelle : une fois l'appariement assuré avec un primo-diffuseur, l'essentiel du financement est assuré (Lacoue 2022). Il n'y a pas besoin ici de démarcher plusieurs guichets, comme en atteste un enquêté spécialisé dans le cinéma mais ayant depuis peu développé une activité de production de séries.

> « [En cinéma], dans la plupart des cas, vous avancez avec un scénario, et après vous allez trouver des financements sur les différents guichets. C'est pour ça que je vous parlais des distributeurs et des uns et des autres… Mais vous êtes libre d'avancer et libre de ces choix. Là, côté audiovisuel, que ce soit plateformes ou *free-TV*, vous tissez un lien très en amont avec la chaîne […]. Comme là, vous avez non pas un donneur d'ordre mais un client qui est très-très majoritaire, le lien qu'il a avec le projet est différent de celui du cinéma […] Là, si vous faites un unitaire avec TF1, TF1 représente 80 % du budget. C'est l'unique vente qui apparait… bon, peut être à l'international, mais après, ce sont des choses plus résiduelles. Vous n'avez pas une exploitation qui est multi-canaux. » (P10)

Au vu de la nature des informations collectées auprès des enquêtés, nous insistons cependant ici sur les relations qu'ils entretiennent avec les deux catégories d'acteurs qu'ils ont mis en avant. Les relations sont avant tout dyadiques, en ce qu'elles lient les producteurs et les auteurs-réalisateurs, d'un côté, et les producteurs et les diffuseurs, de l'autre. Dans ce cadre, le travail relationnel assumé par les producteurs occupe une place extrêmement importante.

1.2. Le travail relationnel des producteurs

Les projets culturels ont pendant un temps été étudiés sous le prisme des adhocraties : des équipes sont constituées et des ressources allouées pour mener à bien des projets définis et arrêtés ; ces équipes sont appelées à être dissoutes une fois le projet mené à bien (Benghozi 2006 ; Bouvier 2009 ; Jones 1996). Plusieurs études empiriques portant sur le cinéma et l'audiovisuel

tendent cependant à souligner que l'appariement des équipes répond en réalité à des logiques plus complexes. Une étude menée en Grande-Bretagne a ainsi montré que le marché du travail dans l'industrie cinématographique est structuré autour de deux groupes : des collectifs travaillant ensemble sur plusieurs projets consécutifs, et des individus changeant d'équipes à chaque projet (Blair 2001). De fait, des collaborations régulières existent en réalité entre des acteurs occupant différentes positions dans la chaîne de coopération (Lamberbourg 2010 ; Verdalle 2018) : scénaristes travaillant fréquemment avec un réalisateur donné ; « carrières couplées » entre producteurs et auteurs-réalisateurs ; réalisateurs sollicitant régulièrement les mêmes équipes techniques ; etc.

Comme le souligne Adeline Lamberbourg (2010), les collaborations récurrentes entre les acteurs tout au long de la chaîne de valeur leur permettent de créer les conditions d'une compréhension mutuelle facilitant les ajustements dans le cadre de la relation de travail. Les conventions qui régulent les activités collectives dans le secteur audiovisuel (Becker 2010) sont alors enrichies par un entendement réciproque qui rendrait plus souple la coopération. Pierre-Jean Benghozi abonde d'ailleurs dans ce sens quand il écrit que « quand les projets temporaires prédominent et que les individus connaissent une grande mobilité, des réseaux durables garantissent une mise au travail rapide et un meilleurs partage des savoirs » (2006, 74).

Dans ce cadre, l'étude des appariements à l'œuvre dans le secteur audiovisuel nécessite de prendre en compte la manière dont les producteurs construisent et entretiennent des relations personnelles, avec les auteurs-réalisateurs comme avec les diffuseurs. Ces relations personnelles se superposent alors aux relations de travail, comme l'a précédemment souligné Nicolas Brigaud-Robert, qui insiste par ailleurs sur l'intérêt stratégique qu'elles représentent pour les professionnels :

> « Le tissu relationnel est tout d'abord la source principale d'informations sur la structure même de l'espace professionnel, c'est-à-dire sur l'état de la

disponibilité à l'antenne, des moyens financiers ou des talents artistiques, mais aussi de leur distribution entre les principaux concurrents ; c'est ensuite un lieu d'échanges informels où se définissent les programmes possibles. » (Brigaud-Robert 2011, 208)

1.2.1. Accompagner l'auteur-réalisateur

La relation aux auteurs et aux réalisateurs a été fréquemment mentionnée par les producteurs interrogés. Il s'agit alors pour ces professionnels de mettre en avant le suivi des « talents » avec lesquels ils travaillent, ainsi que leur capacité à nouer des relations nouvelles avec des auteurs-réalisateurs. Le verbatim suivant, extrait d'un entretien avec un enquêté spécialisé dans le documentaire, illustre justement le travail relationnel pris en charge par les producteurs. Ces derniers rencontrent fréquemment des auteurs-réalisateurs, autour de moments de sociabilité formels – qu'il s'agisse de festivals, de soirées professionnelles, etc. – et informels qui constituent autant d'occasions d'échanger sur les projets en cours et à venir.

> « L'histoire d'un projet… ça commence toujours par une discussion avec un auteur-réalisateur. C'est pas sorcier, après notre entretien, je vais déjeuner avec une réalisatrice et j'ai ensuite un rendez-vous avec une autre réalisatrice. En gros, on se voit, on se connait – qu'on ait travaillé ensemble ou non… on s'est déjà rencontrés et on connait nos travaux respectifs. On va passer un moment et on va échanger des idées. Moi je vais dire "j'ai pensé à ça, ça et ça", et le réalisateur va me dire ce sur quoi il travaille. » (P8)

L'imaginaire de la profession se construit notamment à travers la représentation de relations approfondies avec certains auteurs-réalisateurs. Les « carrières couplées » étudiées par Laure de Verdalle (2018) correspondent à cette logique : un producteur propose un accompagnement de long terme à un auteur-réalisateur, se traduisant par la collaboration sur plusieurs films. Une telle représentation est d'ailleurs intégrée aux discours des responsables de la

formation des professionnels. Nous l'avons ainsi retrouvée dans les entretiens préparatoires menés avec Nathalie Coste-Cerdan, directrice de la Fémis, et avec Claude Mouriéras, directeur de la Cinéfabrique. Tous les deux nous ont vanté les associations précoces entre producteur et auteur-réalisateur, qui se cristallisent et se consolident notamment au moment des formations spécialisées.

Sans surprise donc, plusieurs de nos enquêtés ont renvoyé à cette représentation de leur métier. Leurs discours visent alors à souligner les relations de travail et de confiance qui se construisent dans le temps avec des auteurs-réalisateurs. Ceci est en premier lieu observable auprès de producteurs spécialisés dans le cinéma de fiction. Pour ces derniers, le court-métrage est conçu comme un moyen d'éprouver les relations de travail, étape nécessaire avant de se lancer dans la production d'un long-métrage.

> « L'idée, c'est de produire des courts-métrages, dans les meilleures conditions financières possibles… Avec pour objectif de commencer des relations de travail avec des gens qu'on va emmener vers le long-métrage de cinéma. C'est l'ambition… Et donc on a fait une trentaine de courts-métrages plus ou moins riches. […] On travaille avec des réalisateurs qui sont sur leur deuxième court-métrage avant de faire un long-métrage. C'est un peu lent comme parcours. » (P3)

> « Nous on vient d'une école, c'est celle du court-métrage. Quasiment tous les auteurs qu'on a produits, c'est des gens qu'on a produit d'abord en court-métrage. […]. Tous ces gens-là, c'est des gens avec qui on a commencé en courts et moyens-métrages pour ensuite les passer en cinéma. Ça permet de savoir… il y a un truc où on est derrière l'auteur. Plus que le projet en lui-même, c'est l'accompagnement de l'auteur qui est la base de tout commencement… La base [pour nous], c'est vraiment l'accompagnement de ces auteurs-là. » (P16)

Le passage de formats courts à l'économie précaire vers les longs-métrages est paradigmatique de la logique d'accompagnement vantée par les enquêtés visant à co-construire une légitimité et une visibilité facilitant le financement des projets plus couteux. Il est de même question d'éprouver les relations de travail qui se construisent dans ce cadre. En d'autres termes, il s'agit « [d'] un coup d'essai, [d'] une carte de visite avant le grand saut que représente le long-métrage » selon la formulation de Dorine Bregman (1997, 41).

Cette logique d'accompagnement ne se limite en aucun cas aux seuls courts-métrages. Elle concerne de la même manière les unitaires et les séries, ce que les deux extraits suivants permettent d'illustrer. Dans le premier cas, la collaboration de notre enquêté avec Alan, le réalisateur, dure depuis huit ans et a permis la production de trois documentaires. Dans le second, notre enquêté a produit le premier court-métrage d'une jeune réalisatrice, qui n'avait précédemment travaillé que sur un court-métrage auto-produit. Cette première collaboration a abouti à une seconde, cette fois-ci autour d'une série. La relation de confiance résultant de la première collaboration a permis de mettre en place la seconde, et ce malgré l'inexpérience de notre enquêté dans la production de séries.

> « Dans le cas de [documentaire pour Arte], ça se passe avec un réalisateur avec lequel on avait déjà travaillé, on avait fait deux films avec lui […]. Alan, c'est quelqu'un avec qui on travaille depuis longtemps, qu'on connaît bien, dont on est proche professionnellement. » (P8)

> « Elise, après ce premier [court-métrage] a eu cette idée de série… je me demande même si ce n'était en parallèle du film. Elle a eu cette idée, elle me l'a présentée. Mais j'avais l'impression de ne pas tout à fait être en mesure de répondre à ses attentes [parce que] je n'avais jamais produit de séries. En fait, je l'ai donc dirigée vers un autre producteur. Même s'il était cohérent qu'elle vienne me voir, on avait déjà travaillé ensemble. Je l'ai dirigée donc vers un autre producteur… on s'est dit ensemble que c'était bien qu'elle aille vers lui. Et elle a commencé à travailler avec lui […]. Ça a duré un an à peu près. La collaboration ne s'est pas passée aussi bien qu'elle le souhaitait. À la fin de

> son option, elle a repris sa liberté. Et comme elle avait pas mal travaillé, et qu'elle m'avait fait part du projet, on s'est dit "on tente quand même, ça vaut le coup".» (P3)

Comme le souligne cependant Laure de Verdalle, «l'organisation de la production ne garantit en rien la récurrence des collaborations qui se rejouent *a priori* à chaque projet» (2018, paragr. 5). Le travail relationnel ne consiste ainsi pas seulement dans l'entretien des relations. Il s'agit aussi de tisser des liens nouveaux avec des auteurs-réalisateurs, que ceux-ci soient nouveaux sur le marché ou qu'ils aient précédemment travaillé avec d'autres producteurs. Plusieurs des enquêtés témoignent ainsi, à l'occasion de retours sur des projets passés, avoir «suivi» des réalisateurs pendant plusieurs années avant de travailler avec eux. Des moments de sociabilité, notamment professionnels, semblent ainsi avoir constitué des opportunités pour l'échange autour de projets variés. Ces derniers sont l'occasion d'établir des relations basées sur la sincérité, la compétence et la confiance (Block 2012), pouvant aboutir à la consolidation des relations et à une collaboration.

> «[Le projet] est à l'initiative d'un auteur qu'on a rencontré dans un cadre professionnel. Comme souvent en fait : on rencontre régulièrement des talents qui nous parlent de leurs idées.» (P25)

> «La réalisatrice est venue nous voir pour nous parler de son désir autour de ce projet […] Il y avait un désir, il y avait quelques pages écrites […] [*Vous aviez des relations avec la réalisatrice ?*] Oui, on s'était croisés plusieurs fois… on avait déjà échangé, on avait déjà eu le plaisir d'échanger. Et puis c'est quelqu'un dont on suivait le travail. Donc on n'avait pas travaillé ensemble, mais il y avait eu différentes approches quoi, tant de son côté que du nôtre.» (P10)

De manière intéressante, un enquêté nous a aussi témoigné avoir commencé à travailler avec une réalisatrice qu'il avait singularisée du fait de son activité en ligne. La numérisation et la plateformisation de la création artistique ont ainsi un impact direct sur la manière dont les «talents» sont identifiés et suivis par les producteurs.

> « J'ai repéré la réalisatrice pendant un des confinements. Elle publiait sur les réseaux sociaux… des épisodes-test qu'elle faisait elle-même, de manière très spontanée, sans penser au format ou à la diffusion. Je lui ai écrit à ce moment et on est entrés en contact […] J'adorais l'expression et le ton qu'elle proposait. Mais je ne savais pas quel format pouvait correspondre à ça. Et ça a duré quelques temps…. et on est resté en contact quelques mois avant que je me dise qu'on allait faire une série digitale. » (P21)

La première dyade sur laquelle s'appuient les producteurs est donc formée avec les auteurs-réalisateurs. Le travail relationnel comprend alors deux dimensions : l'entretien de relations de longue durée donnant lieu à de multiples collaborations, dans une dynamique similaire à ce que Laure de Verdalle qualifie de « carrière couplée » et le développement de relations nouvelles pouvant aboutir à des collaborations.

1.2.2. Maintenir le contact avec le diffuseur

Par-delà les auteurs-réalisateurs, le travail relationnel concerne aussi le rapport de nos enquêtés aux diffuseurs, comme l'illustrent nos entretiens. Deux dynamiques doivent à cet égard être soulignées. La première concerne la capacité à cerner les attentes des diffuseurs, compétence qui est au cœur de la pratique ordinaire des producteurs. Ces derniers témoignent en outre de l'importance d'établir des relations qui soient tout à la fois personnelles et récurrentes avec leurs interlocuteurs chez les diffuseurs.

Cerner les attentes des diffuseurs

Une partie du travail des producteurs, telle qu'elle apparait dans leurs discours et les réponses à nos interrogations, repose dans leur capacité à cerner les attentes éditoriales des diffuseurs, qu'ils gagnent en procédant à un travail de prospection (Lesaunier et Sonet 2017). Ce faisant, ils peuvent

Table des matières

Introduction 11

1 - Le métier de producteur et ses représentations 19

1.1. Une définition par les acteurs de leur rôle d'intermédiaire entre amont et aval 19

1.2. Le travail relationnel des producteurs 22

1.2.1. Accompagner l'auteur-réalisateur 24

1.2.2. Maintenir le contact avec le diffuseur 28

1.3. Faire naître les projets dans une relation triangulaire 36

1.3.1. L'auteur-réalisateur, porteur du projet 37

1.3.2. Le producteur à l'initiative des projets 40

1.3.3. Le diffuseur en attente d'un programme 42

1.4. Conclusion 45

2 - pratiques, nouvelles identités professionnelles 47

2.1. Pendant le développement : échanger et intervenir sur le texte 49

2.1.1. Un « ping-pong » entre producteurs et diffuseurs 49

2.1.2. Le développement avec les plateformes de VàDA : une temporalité resserrée 53

2.2. Pendant la mise en production : un contrôle important des plateformes de VàDA 55

2.2.1. Un droit de regard sur la formation des équipes 57

2.2.2. L'exigence de reporting 59

2.3. Pendant la post-production : un nouveau temps d'échange et de dialogue 66

2.4. Valorisation des catalogues et prises de risque 70

2.5. La crainte d'une perte de liens avec les auteurs-réalisateurs 73

2.6. Conclusion 75

3 - Collaborations récurrentes et concentration économique 77

3.1. Une présence massive, dans la production, de grands groupes audiovisuels 79

3.1.1. Fédération, Gaumont, Mediawan et Newen : producteurs de plus d'un tiers du volume de séries originales de fiction 80

3.1.2. Des producteurs d'unitaires avec une expérience de production de films en salles 82

3.1.3. Une production documentaire dominée par les filiales du groupe Mediawan 83

3.2. « Se renforcer » pour collaborer avec les plateformes américaines de VàDA : une pratique des petits producteurs 85

3.3. Conclusion 87

4 - Un écosystème en restructuration : le marché délinéarisé 89

4.1. Les opportunités de la délinéarisation 91

4.2. Les plateformes de l'oligopole : des moyens importants pour des projets spécifiques 93

4.3. Travailler hors de l'oligopole 100

4.4. Conclusion 108

Conclusion 111

Annexe 1 – Liste des enquêtés 115

Annexe 2 – Listes des séries de fiction dans la base de données 117

Annexe 3 – Liste des unitaires de fiction dans la base de données 119

Annexe 4 – Listes des films et séries documentaires dans la base de données 121

Bibliographie 123

Personnage peu connu du grand public, le producteur est au cœur de l'économie de l'audiovisuel, jouant un rôle d'intermédiation entre les auteurs-réalisateurs et les diffuseurs. L'arrivée d'acteurs américains majeurs comme Netflix, Amazon Prime Video et Disney+ qui concentrent l'essentiel des revenus de la vidéo à la demande en France, bouleverse les stratégies dominantes. Loin d'être de simples diffuseurs, ces acteurs financent de nombreux films et séries françaises afin d'alimenter leurs catalogues en productions exclusives et de répondre à des obligations d'investissements réglementaires.

L'ouvrage s'appuie sur une série d'entretiens réalisés avec des producteurs pour comprendre comment s'établissent leurs collaborations avec des diffuseurs étasuniens. Quels sont les changements dans leurs pratiques ? Dans quelle mesure l'identité professionnelle du groupe doit-elle se redéfinir ? Comment se met en place une nouvelle structure du marché ? À travers les permanences et les bouleversements économiques et sociologiques, l'ouvrage esquisse le portrait de ce que seront, dans les prochaines années, les productions audiovisuelles proposées aux spectateurs en France.

L'EMNS - École des Médias et du Numérique de la Sorbonne – dirigée par Joëlle Farchy, est un pôle pluridisciplinaire qui rassemble les activités de formation du Master 2 Économie de la culture et numérique (m2ecn) de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, et les activités de recherche de la Chaire Pluralisme culturel et Éthique du numérique (PcEn).

Gaël Stephan est chercheur au sein de la Chaire PcEn (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et Université Paris Panthéon-Assas).

INSTITUT CARNOT M.I.N.E.S

emns

Chaire PcEn

9 782385 424794

22 euros