

**RAPPORT BERGER**  
**SUR**  
**UNE NOUVELLE ORGANISATION DE LA FICTION SÉRIELLE**  
**EN FRANCE**

*Words are sacred. They deserve respect. If you get the right ones, in the right order,  
you can nudge the world a little.*

**Tom Stoppard**

*Les mots sont sacrés. On leur doit le respect. Si on les choisit bien, dans le bon ordre, alors on peut  
faire bouger le monde un tout petit peu.*

*More is not better. Only better is better.*

**Richard Plepler**

*Plus n'est pas mieux. Seulement mieux est mieux.*

## PREAMBULE

---

Je suis un bâtard culturel. Né aux Etats-Unis et vivant principalement en France depuis 45 ans, je navigue sans cesse entre deux mondes, entre deux cultures. Cette double identité est une richesse. Elle me sert chaque jour à mieux appréhender mon métier et à mieux comprendre les mutations profondes et irréversibles que nous vivons dans le domaine des médias et de la fiction. Elle me permet aussi de réfléchir avec plus d'acuité, de perspective et plus de recul sur des thématiques nombreuses telles que le *storytelling*, l'écriture, la création ou encore la production de fiction.

C'est pourquoi j'ai souhaité que ce rapport, qui m'a été commandé par le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), se fonde sur une étude comparative. Le but ? Observer ce qui fonctionne ailleurs, et notamment outre-Atlantique, pour adapter le système français de création et de production de séries TV. Car c'est en examinant comment les leaders du marché mondial s'organisent depuis un demi-siècle que l'on trouvera des solutions efficaces à appliquer en France. C'est en tout cas ce que nous avons tenté de faire, Eric Rochant et moi-même, dans le cadre du développement, de l'écriture, du financement et de la production du *Bureau des légendes* depuis quatre saisons en quatre ans.

Je suis également un passionné de fictions. Depuis le plus jeune âge, je suis animé par la volonté profonde de raconter des histoires et de les partager avec le plus grand nombre. C'est pourquoi, j'ai toujours su que je voulais faire ce que je fais aujourd'hui. Ce désir est une chose innée. Enfant, j'inventais des mondes, tantôt en couchant mes idées sur le papier, tantôt en parcourant les prés vosgiens où j'habitais alors. Devenir producteur était donc une évidence. J'ai choisi d'emprunter cette voie pour réaliser mes rêves. J'exerce cette profession depuis plus de 35 ans. A travers mon métier, je peux continuer à vivre de ma passion – imaginer, inventer, transmettre, organiser et structurer des univers et des récits susceptibles d'émouvoir, de donner à réfléchir. Il y a quelque chose de magique dans le fait d'avoir une idée originale ou de s'associer à cette idée pour la faire exister. C'est un moment de grâce absolue.

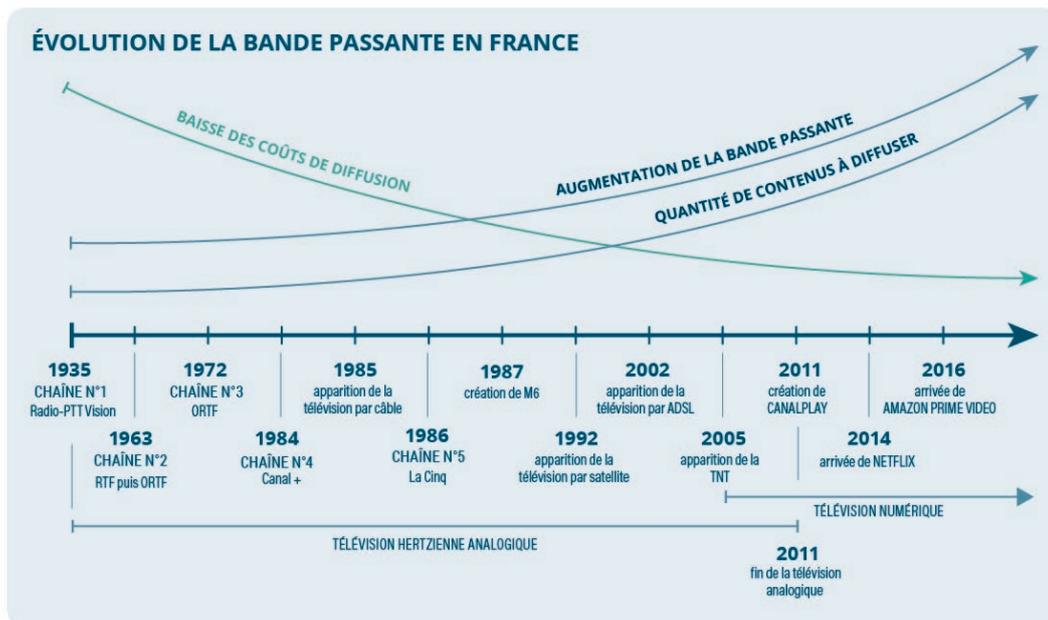
Au cours de ces trois décennies, j'ai également été témoin de changements profonds : on ne crée pas et on ne transmet pas des histoires aujourd'hui comme on le faisait hier. Depuis plusieurs années déjà, nous assistons à des mutations technologiques qui ont fait basculer notre industrie de l'argentique vers le magnétique, de l'analogique vers le numérique et, *in fine*, vers le tout numérique. Il y a encore trente ans, les programmes télévisuels étaient seulement diffusés sur quelques chaînes hertziennes. Aujourd'hui, ces programmes, *via* le câble et le satellite, sont diffusés sur une multitude de chaînes numériques, et dans le monde entier : la capacité de diffuser une série

à l'échelle planétaire change la manière dont on écrit une histoire, dont on gère son rythme, son style, son ton, mais surtout la façon dont on la développe et on la fabrique.

L'arrivée de nouveaux entrants nationaux (Orange, Altice, etc.) et globaux (Disney, Comcast, Netflix, Apple, Amazon, etc.), bouleverse l'écosystème français et oblige les acteurs historiques à se réinventer. Ces plateformes, au moment de l'écriture de ce rapport en 2018, permettent une consommation parfaitement délinéarisée en diffusant des catalogues d'œuvres internationaux. Elles savent que le contenu local est tout aussi capital que le contenu exclusif. En attirant les plus grands talents français (producteurs, auteurs, comédiens), elles enrichissent leur catalogue d'œuvres originales françaises (à l'heure où j'écris ces lignes, seules *Marseille* et *Plan Cœur* ont été diffusées par Netflix et *Deutsch-Les-Landes* par Amazon mais des dizaines de développements sont en cours). Dans le même temps, les pratiques des téléspectateurs, des internautes et des mobinautes ont changé en profondeur. Désormais, ces derniers ne veulent plus attendre plus de 12 à 18 mois pour visionner la prochaine saison de leur série favorite : ils sont attachés à un univers, à un concept, à des personnages et veulent connaître rapidement la suite et la fin de l'intrigue dans laquelle ils se sont embarqués. L'effet « culture instantanée » implique de nourrir le marché abondamment et de pratiquer des prix d'abonnements attractifs (pour atteindre le seuil de masse critique et ensuite le réajuster à la hausse ou changer de modèle). Les plateformes mettent le prix tant pour les catalogues que pour les œuvres originales. Mais elles le font avec un modèle américain de studios créant un ensemble des producteurs et d'ayants droit payés généralement en copyright ou en « fees » (honoraires), en marge et en forfait, sans potentiel de revenus récurrents. Cette rupture crée donc plus de productions mais moins de richesses (surtout chez les créateurs).

D'autres changements sont à l'œuvre et redéfinissent les méthodes de création, de financement, de production et de diffusion. C'est le cas, par exemple, de la bande passante : cette mutation technologique a été fulgurante. Le volume gigantesque de données que l'on peut désormais transférer dans un laps de temps très court a offert la possibilité aux internautes d'accéder à des contenus audiovisuels du monde entier d'une qualité inégalée et avec une rapidité record.

**Grâce à l'évolution de la bande passante, ce qui était rare et cher est devenu accessible à tous** et le coût pour diffuser un contenu est devenu quasi nul (une connexion internet et Youtube suffit). Pour pénétrer un marché, le Cheval de Troie réside dans l'extraterritorialité numérique.



La liste de ces changements est encore longue et le but de ce rapport n'est pas d'être exhaustif : il est de prendre la mesure de ce que nous vivons pour adapter en urgence notre modèle. Ce que je crois, c'est que cette révolution nous impose d'agir, d'être réactifs et courageux.

Heureusement, nous ne partons pas d'une page blanche : la France est déjà dotée de moyens extraordinaires. Notre pays reste le deuxième exportateur de films de cinéma au monde et l'animation française bat régulièrement des records, rapportant 75 millions d'euros en ventes à l'étranger en 2016. Pourquoi, alors que le cinéma et l'animation *made in France* sont reconnus pour leur qualité, nos séries peinent-elles autant à se faire une place dans le paysage audiovisuel mondial ?

Pour le comprendre, et pour tenter de proposer quelques solutions concrètes, j'organiserai mon propos de la manière suivante.

**En premier lieu, je tenterai de comparer les écosystèmes américain et français pour tenter d'identifier ce que nous pourrions améliorer dans notre pays.** Face au leader mondial de créations originales, doté de sociétés géantes qui jouissent d'une véritable suprématie dans le secteur télévisuel et cinématographique, tout démontre que la France doit s'adapter urgemment en s'inspirant des « best practices », de ce qui marche outre-Atlantique mais aussi ailleurs autour de nous.

**En deuxième lieu, et en m'appuyant notamment sur mon expérience au sein du *Bureau des Légendes*, je proposerai des recommandations concrètes visant à transformer l'écosystème de la fiction française.** Cette refondation se réalisera selon moi en visant trois objectifs :

- placer l'écriture au centre dans un processus précis ;
- responsabiliser l'ensemble des acteurs de l'écosystème dans la transparence ;
- trouver de nouvelles sources de financement.

Les pages qui suivent ne ressemblent pas à un rapport formel ou classique. Ce texte se veut résolument efficace et accessible à tous. Il est l'expression de mon point de vue et de mon optimisme, car je sais qu'il est possible de changer les choses, d'adapter les règles et les méthodes françaises. Grâce à Eric Rochant – sans qui beaucoup de ce que je décris plus bas n'aurait pas été possible – et avec l'aide précieuse initiale de Pierre Ziemniak, de Quentin Lafay et des dizaines d'autres collaborateurs, amis, spécialistes et collègues qui ont en commun la passion de leur métier, j'espère pouvoir donner à réfléchir et contribuer à ce que la France occupe la place qu'elle mérite en matière de création de fictions. Je tiens également à remercier le CNC qui me donne l'opportunité de partager et de transmettre mes réflexions, mon éclairage. Je remercie aussi toutes les personnes qui ont accepté de me rencontrer dans le cadre de la rédaction de ce rapport, toutes celles qui ont répondu à mes questions : leurs réflexions sont inestimables et sont venues enrichir très largement le propos qui suit.

Ensemble, nous partageons la même ambition : donner à la fiction française récurrente la place qu'elle mérite et hisser la France vers le peloton de tête des nations de cette forme narrative devenue majeure.

## SOMMAIRE

<b>PRÉAMBULE</b>	<b>p.3</b>
<b>RÉSUMÉ</b>	<b>p.8</b>
<b>I/ FABRIQUER DES SÉRIES DE PART ET D'AUTRE DE L'ATLANTIQUE</b>	<b>p.11</b>
<b>1/ L'industrie américaine : les raisons de la puissance</b>	<b>p.11</b>
A/ Un marché gigantesque et dynamique	<b>p.11</b>
B/ Un nouvel âge d'or de la série	<b>p.14</b>
C/ Une structure intégrée et une efficacité accrue	<b>p.16</b>
D/ Des syndicats forts et des règles claires	<b>p.18</b>
<b>2/ La situation française : les raisons du retard</b>	<b>p.23</b>
A/ Un marché bridé	<b>p.23</b>
B/ Un cadre global qui entrave la création	<b>p.24</b>
La télévision : longtemps un faire-valoir du cinéma	<b>p.24</b>
Une culture des téléfilms plutôt que des séries	<b>p.25</b>
Les dommages de la séparation entre diffuseurs et producteurs	<b>p.26</b>
L'impact de la concurrence américaine	<b>p.27</b>
Un système de financement peu adapté	<b>p.28</b>
Un service public complexe	<b>p.29</b>
C/ Des règles opaques qui fragilisent l'ensemble de l'écosystème	<b>p.31</b>
<b>II/ REINVENTER LE SYSTEME FRANCAIS</b>	<b>p.33</b>
<b>1/ Remettre l'écriture au centre</b>	<b>p.33</b>
A/ Une ambition : les scénaristes au cœur du processus créatif	<b>p.33</b>
B/ Un responsable : le <i>showrunner</i> ou « chef scénariste »	<b>p.34</b>
C/ Une méthode : l'Atelier d'Écriture Structuré (ADES)	<b>p.36</b>
D/ Une règle : des rôles justement répartis	<b>p.38</b>
<b>2/ Responsabiliser l'ensemble des acteurs</b>	<b>p.40</b>
A/ Renforcer le statut des scénaristes	<b>p.40</b>
B/ Mieux former et mieux valoriser les scénaristes	<b>p.43</b>
C/ Refonder les relations entre scénaristes et diffuseurs	<b>p.44</b>
D/ Refonder les relations entre distributeurs, diffuseurs et producteurs	<b>p.46</b>
<b>3/ Financer la création de fiction récurrente</b>	<b>p.48</b>
Nouvelles sources de financement et priorités	<b>p.48</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>p.51</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>p.55</b>

## RÉSUMÉ

Depuis longtemps, un paradoxe me tourmente : comment expliquer que la France soit le deuxième exportateur de films de cinéma au monde (même si l'Inde est maintenant un rival fort) et qu'elle accuse dans le même temps un retard si grand dans le domaine de la création et de la production de séries TV ?

A cet égard, la comparaison que je mettrai en lumière dans une première partie (I) est riche d'enseignements. Elle montre que le hiatus qui sépare les États-Unis de la France en matière de création et de production de séries est d'abord le fruit **d'une différence de méthodes**. En effet, les Américains sont champions du processus : ils savent inventer, réinventer et organiser un système. Au pays du laissez-faire et du libéralisme, les auteurs, les scénaristes, les comédiens, les producteurs, les techniciens (mais aussi les diffuseurs, les distributeurs, les annonceurs, les financiers...) sont protégés par des syndicats puissants et une réglementation précise ; leurs rémunérations sont définies par des règles transparentes ; le rôle et la fonction de chaque participant s'intègrent dans un cadre clair. En somme, le marché est totalement libre, ultra compétitif, mais parfaitement encadré. **Un processus précis et transparent encadre l'ensemble de la filière, du début d'un projet jusqu'à son exploitation.** Les USA ont un système totalement « verticalisé » basé sur le modèle des studios de cinéma qui détiennent l'ensemble des droits avec une règle simple : **celui qui paye (bien), détient**. Les paiements minima sont régis par les *Guilds* (*syndicats*) où l'adhésion est obligatoire pour travailler. Les *Guilds* collectent les paiements des studios/distributeurs/diffuseurs/éditeurs sous forme de *residuals* (droits d'utilisation/rediffusion) et royalties.

En France, la situation semble exactement inverse : **le système entier pâtit d'un défaut d'efficacité, de clarté et de parité.**

• **Défaut d'efficacité** : notre organisation collective ne permet toujours pas de répondre à la demande forte du marché, de produire plus de séries de qualité à un rythme annuel ou quasi annuel. En France, nous produisons beaucoup... pour le marché français. Cela est formidable, mais comme le monde a changé, comme la demande de séries est plus forte, comme le niveau d'exigence du public est plus élevé, comme les coûts augmentent, il faut désormais penser comme les Israéliens ou les Scandinaves : **fabriquer pour une audience plus large tout en satisfaisant le marché domestique**. Le monde a changé, en ce qui concerne la série, devenue depuis quelques années la locomotive principale des diffuseurs, il faut donc pouvoir être plus exigeant et plus rapide. En tant que professionnels du secteur, nous voulons pouvoir oser. Prendre plus de risques. Sortir des schémas classiques et bordés, apprendre de nos marchés voisins et élever l'ensemble de la filière.

Le monde est devenu plus petit, plus connecté, plus éduqué, plus critique et aussi plus diversifié. Les frontières tendent à disparaître, les barrières linguistiques aussi ; les nouveaux programmeurs sont les médias sociaux, les moteurs de recherche et les conversations autour de la machine à café. Pour réussir, la France n'a pas d'autre choix que de faire encore plus et mieux.

- **Défaut de clarté** : en France, les règles qui régissent les rapports entre les diffuseurs, les producteurs, les auteurs et les scénaristes sont parfois trop opaques et peuvent brider l'efficacité, la confiance, l'innovation, le dynamisme du marché... ainsi que l'émergence de talents. Je suis convaincu, comme bon nombre de personnes interrogées pour rédiger ce rapport, que la profession et les représentants institutionnels et syndicaux sont tous prêts à refonder notre système, pas tant sur son fond que dans son approche. **Il convient maintenant d'adapter notre système à la réalité du marché local et de la concurrence globale.** A l'heure où j'écris ces lignes, c'est la première fois en France qu'une plateforme rivalise en nombre d'abonnés avec une chaîne payante premium. Qu'un acteur étranger *challenge* aussi directement Canal + est assez inédit depuis la création de TPS. Plus globalement, Netflix challenge l'ensemble des acteurs du paysage audiovisuel français car, une fois une masse critique atteinte, les nouveaux entrants comme les plateformes imposeront par défaut leur système directement dérivé des studios de cinéma.

Comme pour les chaînes câblées aux USA, qui échappent aux règles fortes imposées aux chaînes hertziennes par la FCC (Federal Communications Commission), les plateformes et les nouveaux entrants échappent à beaucoup des règles françaises. **Avec une plus grande clarté et une adaptation de nos règles, il m'apparaît que nous pouvons sauvegarder le système de la créativité française tout en la dynamisant.** Mettre en place et adapter un processus de création admis de tous. **Mettre l'écriture au centre**, former des auteurs-producteurs, responsabiliser les auteurs dans un système pouvant conduire à réduire le temps entre saisons, faire de la transparence entre auteurs, producteurs, diffuseurs, distributeurs et institutions un socle sur lequel bâtir cette industrie créative. Sinon, ce sera encore un domaine où « l'uberisation » ou la « gafanisation » changera la donne à jamais, avec des règles créées pour leur modèle, donc systématiquement basées sur le système américain de studios, avec une verticalisation systématique des droits.

- **Défaut de parité** : En France, le producteur doit se conformer à un bon nombre de règles, en particulier les producteurs indépendants. Il me paraît logique qu'il y ait plus de clarté, mais également **plus de réciprocité dans les détails des obligations, afin que la production d'une série soit davantage portée par le partenariat qui le fait naître : producteur/primo diffuseur(s)/coproducteur(s)/institutions/distributeur(s).** A chaque étape, le fabricant est contrôlé et ses coûts validés. Dès lors, la parité voudrait que *l'ensemble de ces coûts* soient identifiés et

validés : part de production, coût de la licence mais aussi coûts de la stratégie du marketing/soutien/distribution. Le modèle français mélange dynamique créative et diffuseurs forts. Ce partenariat est gagnant/gagnant si tous les participants peuvent anticiper correctement les recettes qu'ils peuvent attendre de l'exploitation des œuvres (cette notion s'exprimant de manière un peu différente pour les diffuseurs publics, compte-tenu de leur mission et de leur mode de financement). Cela implique une véritable transparence sur les coûts et les recettes.

Dans une deuxième partie (II), je m'appuierai sur cette comparaison et sur l'expérience acquise dans le cadre du *Bureau des légendes* pour tracer des pistes visant à adapter le système français. **Je proposerai ainsi de responsabiliser les auteurs et de remettre l'écriture au centre de nos processus en important des États-Unis les méthodes dites d'écriture collective : le *showrunning* et les ateliers d'écriture structurés.** Il m'apparaît nécessaire de revoir l'ensemble des règles qui organisent notre industrie, afin de les clarifier et de les **rendre transparentes pour tous et de refonder les relations entre les scénaristes, les producteurs, les distributeurs et les diffuseurs.** Je proposerai enfin des méthodes destinées à trouver de nouvelles sources de financement pour la fiction récurrente française.

Ces recommandations ne visent pas à protéger artificiellement une profession, ni à créer une sur-régulation qui n'aurait aucun sens à l'heure du numérique : elles cherchent à améliorer le système français dans son ensemble pour lui permettre de devenir un champion mondial en matière de création et de production de fictions et de séries. Cette ambition est saine et nécessaire. Je crois sincèrement que nous pouvons l'atteindre.

# I

## FABRIQUER DES SÉRIES DE PART ET D'AUTRE DE L'ATLANTIQUE

Précisons-le d'emblée : l'exercice consistant à comparer les industries américaine et française de la fiction audiovisuelle peut rapidement tourner à l'absurde, tant les tailles des marchés et les montants investis diffèrent. Cette démarche n'en est pas moins pertinente, dans la mesure où elle permet de déterminer quelques points de convergence et de comprendre l'impact qu'ont pu avoir, sur les séries françaises, les processus créatifs développés depuis des décennies, outre-Atlantique. Surtout, cette partie prouvera que le succès américain se fonde d'abord sur des méthodes et des règles que nous pourrions tout à fait importer dans notre pays. La comparaison a, enfin, le mérite d'expliquer et de démystifier un phénomène de masse : la place prépondérante qu'ont prise les séries télévisées américaines dans nos sociétés.

\* \*  
\*

## 1/ L'INDUSTRIE AMÉRICAINE : LES RAISONS DE LA PUISSANCE

### **A/ Un marché gigantesque et dynamique**

L'industrie télévisuelle américaine tire avant tout sa force de la taille de son marché intérieur. En 2016, le marché de la publicité à la télévision a atteint 73 milliards de dollars. Le pays a un nombre pharaonique de chaînes – environ 1 800. Rappelons une évidence : il s'agit, dans leur quasi-intégralité, de chaînes privées, dominées par cinq *networks*, le nom d'immenses réseaux diffusant leurs contenus à une multitude de chaînes locales, « affiliées » ou « gérées et détenues » par ces *networks*.

Les trois premiers *networks* (réseaux hertziens) fondés entre les années 1920 et les années 1940 sont NBC, CBS et ABC ; il faut y ajouter FOX (depuis 1986) et The CW (depuis 2006). Utilisant les ondes hertziennes traditionnelles, financés par la publicité et contrôlés par la *Federal Communications Commission* (FCC), ces *networks* ont vu depuis les années 1970 leur domination s'éroder, notamment à cause de l'émergence du câble. C'est cette technologie qui a permis l'apparition des chaînes HBO, Showtime ou encore AMC, même si ces dernières ont attendu des années, voire des décennies, avant de se lancer dans la conception de séries télévisées originales.

Non contrôlées par la *Federal Communications Commission*, et par conséquent beaucoup plus libres en matière de contenus, ces chaînes dites de *pay TV* ont construit leurs identités respectives en se démarquant des *networks* grands publics, dans le but de faire payer aux téléspectateurs l'indispensable abonnement au câble.

Aux Etats-Unis, on distingue ainsi les chaînes du *basic cable* comme CNN, Fox News, MTV, appelées les *cable networks* (financées en grande partie par la publicité et accessibles via un abonnement général dit « basique » au câble), des chaînes du *premium cable*, telles que HBO et SHOWTIME (qui nécessitent des frais supplémentaires d'abonnement pour y accéder). Comme partout, ce qui était à l'origine une offre uniquement TV est devenu un *triple-play* internet-télévision-téléphonie. Cette offre payante a été décuplée par l'arrivée du numérique : le câble n'est plus désormais le seul vecteur de la *pay TV*, le satellite et les opérateurs téléphoniques ayant pris une place centrale dans la distribution de chaînes de télévision depuis les années 2000. Ainsi, en 2015, la *pay TV* américaine générait encore des revenus de l'ordre de 101,7 milliards de dollars : à l'heure où internet et les plateformes de *streaming* rebattent les cartes, le fait de payer pour recevoir des contenus exclusifs sur sa télévision n'est pas passé de mode aux Etats-Unis, loin s'en faut, même si les *cable-cutters* (coupés du câble, qui ne souscrivent qu'à un abonnement internet) augmentent significativement.

Il est utile d'avoir à l'esprit quelques ordres de grandeur : en 2015, les dépenses des *networks* et des autres chaînes hertziennes américaines dans les contenus s'élevaient à 4,3 milliards de dollars ; elles étaient de 18,4 milliards de dollars sur les chaînes câblées. Si ces investissements colossaux sont de plus en plus concurrencés par ceux des plateformes en ligne – nous y reviendrons –, ils n'en sont pas moins révélateurs de la force de frappe américaine dans l'industrie des contenus télévisuels.

Par ailleurs, il faut bien avoir conscience que le coût d'un programme est une donnée parfaitement relative. La rentabilité de ces entreprises américaines se fonde surtout sur leur capacité à commercialiser leurs contenus (1ère diffusion) en le revendant (multidiffusions) sur le marché domestique (en syndication ou en licence) et à l'international (licences ou ventes). Ce modèle permettait, jusqu'à l'arrivée des plateformes mondiales, d'amortir les coûts. Qu'il s'agisse des grands studios (Sony, Viacom-Paramount, ATT-Warner, Fox-Disney, Comcast-NBC-Universal-Sky, MGM, Lionsgate) ou des principaux groupes de distribution TV ou mini-majors (EndemolShine-Dreamworks-Freemantle...), l'idée reste la même : les distributeurs sont les banquiers-financiers des séries TV et assurent le *deficit financing*, c'est-à-dire le delta entre le coût de la production et le prix payé par le primo diffuseur pour obtenir la licence de diffusion. Ainsi, HBO, qui est à la fois diffuseur et distributeur, garantit aux ayants droit une partie du *back-end* (des recettes) en vendant ses contenus au monde entier, contrairement à Netflix, Amazon et Apple qui diffusent leur contenu

eux-mêmes, d'un seul coup, et à l'échelle planétaire, ce qui apparaît comme une tendance forte à long terme. Ce modèle des GAFA - ou pour le moment des ANA (Amazon-Netflix-Apple) – est bâti sur un achat de tous les droits, à perpétuité, qui les conduit à intervenir plus en amont de la production et à conclure des deals plus onéreux.



Ce que cela veut dire en termes comptables, c'est que l'ensemble des coûts (salaires, frais généraux, marges des productions, royalties et droits) sont totalisés dans un même *deal* pour la période cédée. Shonda Rhimes ou Ryan Murphy vont donc gagner, droits compris, respectivement 150M\$ et 300M\$. En fait, c'est exactement ce que les *networks* US et les studios font depuis des années en termes de *deals* à long terme (*output /first look*) pour les talents les plus importants et les plus créatifs. En France, cela veut dire que très rapidement ce genre d'accord d'exclusivité sera signé (certains sont déjà en cours) avec des comédiens, des auteurs, des réalisateurs et des sociétés de production (voire des plateaux de tournage).

L'efficacité de la machine commerciale US, ce *soft power* inégalé pour le moment, inonde nos cultures et éduque le public local à des standards de qualité, de volume et de style. Comme pour le cinéma, le modèle américain des diffuseurs est organisé comme les studios : une intégration verticale (production/diffusion/distribution). C'est donc le même modèle que l'on retrouve avec les plateformes. En France, à qualité égale, on préférera un produit *Made in France*. Il faut donc moderniser et adapter notre industrie en tenant compte des particularités et de la taille de notre marché domestique. Et les diffuseurs français ont parfois du mal à comprendre que l'équation est difficile : avoir plus de droits, plus d'exclusivité, tout en déboursant moins et ce dans un marché en pleine mutation concurrentielle, ce n'est pas évident. Surtout, il faut pouvoir organiser le marché français et européen avant que le modèle US ne s'impose comme la norme.

## B/ Un nouvel âge d'or de la série

Pour bien appréhender la transformation accélérée du marché américain, nous devons avoir à l'esprit les conditions d'émergence de cette nouvelle ère de la fiction.

La réinvention de la télévision payante et de la fiction est survenue lorsque Chris Albrecht est devenu patron des programmes de HBO (originellement filiale de Time-Warner et maintenant Groupe ATT-Warner) au milieu des années 1990. A l'époque, cette chaîne *premium* diffusait principalement du sport et du cinéma. Lorsque HBO a perdu ses droits exclusifs sportifs (le parallèle avec la France est ici aisé), puis l'exclusivité de premières diffusions de films accaparés par la concurrence (Showtime, Starz!, DirecTV...), Chris Albrecht a décidé de réinventer le service en doublant les budgets de la création originale de séries, de mini-séries, de téléfilms, de documentaires et de *shows* (*talk-shows*, *standups* et divertissements) : les programmes originaux exclusifs sont donc passés de 25% à 45% du temps d'antenne.

Dans le même temps, HBO augmentait également son budget marketing de manière significative, afin de se différencier du reste du paysage cathodique : "*It's not TV, it's HBO*" (« ce n'est pas de la télévision, c'est HBO »). Cette transformation radicale est à l'origine de la survie de la chaîne. Les programmes phares diffusés par HBO (*Curb Your Enthusiasm*, *The Larry Sanders Show*, *Band of Brothers*, *The Pacific*, *From the Earth to the Moon*, *Angels in America*, *Six Feet Under*, *Rome*, *Oz*, *The Wire*, *The Sopranos*, *True Blood*, *True Detective*, *Big Little Lies*, *Boardwalk Empire*, *Game of Thrones*, *Westworld*...) ont permis d'attirer des auteurs, des réalisateurs et des comédiens, qui jusqu'alors, se focalisaient sur le cinéma. Les meilleurs talents ont été attirés par les critères de qualité et d'exigence (et les budgets en accordance).

Cette reconversion est rendue possible grâce à la philosophie nouvelle développée par les dirigeants de HBO. Selon eux, la télévision n'est pas un art mineur face au cinéma tout puissant. La chaîne se démarque ainsi des autres diffuseurs par la très grande qualité des contenus qu'elle crée ainsi que par la nouvelle relation qu'elle tisse avec ses abonnés, qu'elle considère comme très exigeants. La force et la créativité de ses contenus prennent appui sur une redéfinition des hiérarchies et des rapports de pouvoir entre les concepteurs des programmes : **l'écriture est remise au centre des productions** et l'on confie à des auteurs tels que David Simon (*The Wire*, *Treme*, *Generation Kill*, *The Deuce*...) et David Chase (*The Sopranos*) les pleins pouvoirs créatifs. Dans leur sillage, naîtra **une nouvelle génération de showrunners (auteurs-producteurs)** composée notamment de Mathew Wiener (*Mad Men*), un ancien de l'équipe des *Sopranos*, de Todd A. Kessler (*Damages*, *Bloodline*), ancien aussi de l'équipe des *Sopranos*, ainsi que des dizaines d'autres qui

sont tous montés dans la hiérarchie des *writing rooms* (ateliers d'écriture) pour créer à leur tour leurs propres séries.

Le processus créatif est ainsi entré dans une nouvelle ère. L'accent est mis sur la qualité des écrits. Mais cette exigence se traduit partout, du casting aux décors, de la technique à l'image : tout est dans la précision, le détail et ce que les anglo-saxons appellent la *production value*. Le démarchage de comédiens et de réalisateurs de prestige pour participer à ces projets – Steven Spielberg et Tom Hanks pour *Band of Brothers* ou *The Pacific*, Martin Scorsese pour réaliser les pilotes de *Boardwalk Empire* et de *Vinyl*, Nicole Kidman pour jouer dans *Big Little Lies*, toutes ces séries étant diffusées sur HBO – concourent à la même stratégie de différenciation, tant par les contenus que par les méthodes de fabrication. Cette stratégie, qui coûte cher mais qui rapporte beaucoup, consiste à fabriquer des séries ambitieuses et à les vendre bien. Aujourd'hui, c'est précisément cette stratégie de différenciation qui est copiée et poussée à l'extrême par les plateformes en ligne, qui viennent chambouler non seulement l'écosystème audiovisuel américain, mais également la production de séries télévisées sur tous les continents.

Ne nous trompons pas : cette exigence est permanente, la pression est forte et même le leader HBO est maintenant contraint d'accélérer le volume de ces productions. HBO est un studio, une *major*, condamné à investir plus pour rester dans le peloton de tête. Et comme il ne pouvait pas le faire seul face à Apple ou Netflix, l'opérateur téléphonique AT&T apporte désormais le cash nécessaire, mais exige que le volume triple en 24 mois, sans doute pour déployer à terme son offre OTT comme ses concurrents. Richard Plepler, l'actuel PDG de HBO, le résume bien : « *I never want to have to say no to what we want to say yes to.* » (Je ne veux plus jamais à avoir à dire non à des projets à qui j'ai envie de dire oui).

Lorsque je travaillais auprès de Pierre Lescure à Canal+, entre 1994 et 2000, c'était notre hantise : être « désintermédié », coupé de nos principales sources d'approvisionnement (les studios de cinéma US), même dans le cadre du monopole que représentait la chaîne à péage en France. C'est la raison originelle de la stratégie que j'ai initiée avec la fusion entre Vivendi-Canal-Universal en 2000 : remonter et sécuriser une source hollywoodienne de TV et de cinéma (et de musique) avec en plus un catalogue gigantesque qui complétait ce que nous avions via StudioCanal. Le déclencheur : le GAFAM de l'époque, AOL, avait décidé de fusionner avec Time-Warner en créant une ligne directe entre producteur et consommateur. Aujourd'hui, Universal est reparti aux USA, chez NBC-Comcast-Sky...peut-être pour mieux revenir en inversant la donne ?

Il est amusant de remonter un peu dans le temps car voici ce qui était la « Une » de *Variety* en 1979 (le journal référence du métier du divertissement) et qui aurait pu être celle de cette semaine sur les changements profonds du marché :



« Les audiences des chaînes câblées concurrencent celles des chaînes hertziennes ». Aujourd’hui, on peut remplacer « câbles » par « plateformes ». Le cycle des changements est à peine d’une génération.

### C/ Une structure intégrée et une efficacité accrue

Le marché des séries américaines est structuré autour de grands groupes de médias, voire pluri-médias (entre télécoms, câbles, exploitants, affichage et *pure players*), dans une logique de concentration verticale qui s’est accélérée depuis les années 1990.

En 2018, un groupe tel que Disney possède non seulement un studio de télévision (ABC Studios), mais également un *network*, ABC, un réseau dont certaines chaînes sont contrôlées par ABC et d’autres lui sont affiliées (selon la taille des villes), ainsi que les chaînes câblées telles que la chaîne de sport ESPN, et bien sûr les chaînes Disney. Disney peut ainsi produire en interne les contenus diffusés sur ses antennes : l’intégration est poussée à son extrême. Maintenant il faut ajouter le doublement de sa taille : Disney vient d’avaler la 20th Century Fox avec son studio et ses réseaux et se propose d’être un challenger de Netflix en lançant sa propre plateforme, Disney +. Pareil pour la Warner. Le contenu est au centre et c’est maintenant cet aspect qui est rare et cher et non plus la bande passante.

Outre ces mastodontes, citons également CBS Corporation, appartenant au Groupe Viacom (maison-mère du *network* CBS et de la chaîne du câble Showtime, de MTV, d’un réseau d’affichage, de chaînes de salles de cinémas et du studio Paramount), Time Warner devenue ATT-Warner (à qui appartient HBO), Comcast (NBC-Universal-Sky) ou encore Sony.

Ce phénomène global conduit à une intégration de l’ensemble des processus créatifs et financiers au sein de mêmes conglomérats de médias, depuis l’acquisition de projets auprès de sociétés de production jusqu’à leur diffusion. Ainsi, alors que par le passé il était possible pour un studio de produire une série diffusée par une chaîne appartenant à un autre groupe (citons *Dr*

*House*, produit par Universal pour le *network* Fox, ou encore *How I Met Your Mother* produit par Fox pour le *network* CBS), cette pratique tend à disparaître depuis les années 1990.

La capacité des acteurs américains des réseaux hertziens à produire des séries de manière intégrée, c'est-à-dire de façon cohérente et rapide, est couplée, avec une extrême clarté à des calendriers et des processus de décision. En effet, le pilote, ou tout premier épisode d'une série, est traditionnellement produit à l'issue d'un processus de sélection annuel extrêmement strict.

- **Juillet-Octobre** : les projets de séries sont « *pitchés* » aux *networks*, à l'oral, et une infime minorité d'entre eux est jugée suffisamment intéressante pour que l'écriture soit financée ;
- **Novembre-Décembre** : les scénaristes à l'origine des projets écrivent cet épisode pilote ;
- **Janvier** : chaque *network* valide 15 à 30 pilotes, qui sont tournés avant le début du mois de mai ; seuls 4 à 8 de ces pilotes tournés sont retenus par chaque *network*, c'est aussi les *pitchs* et pilotes des *mid-seasons* (séries pour la saison d'été) ;
- **Mai** : présentation des pilotes retenus aux annonceurs et à la presse lors des *upfront presentations*, (grande cérémonie à New York) ;
- **Juin** : lancement de la production de la saison à proprement parler ;
- **Septembre ou janvier** : début de la diffusion.

Ce cycle ne s'arrête pas là : deux tiers des nouvelles séries sont annulées à l'issue de leur première saison, voire avant ce terme, faute d'audience ! Si cette saisonnalité tend à s'assouplir, elle est à l'origine d'au moins deux caractéristiques des séries diffusées sur les *networks* : d'abord, la longueur des saisons (chaque saison de *Grey's Anatomy* ou *Once Upon a Time*, diffusée de septembre à mai sur ABC, fait 22 à 25 épisodes) ; ensuite, la présence de « carrefours de programmation » à heure fixe sur tous les *networks*, autrement dit le changement de programme à 19h00, 20h00, 21h00 et 22h00, permet aux téléspectateurs de zapper d'un *network* à un autre sans rater le début d'un autre programme.

Les *networks* achètent des licences, c'est-à-dire des droits de diffusion : généralement, une licence pour la première fenêtre exclusive de diffusion. Cette période de première diffusion peut être relativement courte (variable selon les chaînes et les *deals*), mais cela suppose que le prix de la licence réponde à une équation simple : retour sur investissement de l'exclusivité par la publicité, multiplié par la valeur de la marque en termes d'identité de la chaîne/franchise identifiable (ROI x ID). *Scandal* et *Grey's Anatomy* pour ABC, *Big Bang Theory* pour CBS sont des succès d'audience, donc financiers, mais également des succès identitaires pour la chaîne et donc des *leads in* (entrée) pour la soirée, où les fictions se succèdent généralement entre 19h et 23h. Le but est de retenir le téléspectateur le plus longtemps possible.

En parallèle, les séries du câble américain ont, elles, battu en brèche la rigidité de ces règles, et en premier lieu celles du calendrier. Déconnectées des périodes de *pitches*, de production de pilotes et de présentation aux annonceurs publicitaires (sauf pour les *minipay* AMC, F/x, TNT...), elles peuvent être diffusées à n'importe quel moment de l'année civile, été compris. Leurs saisons sont également plus courtes, possédant en règle générale entre 10 et 13 épisodes. Surtout, et ce détail a son importance, ces séries peuvent être sensiblement plus chères à produire que celles des *networks* : là où un épisode d'une heure d'une série diffusée sur un *network* coûte 3,5 millions de dollars en moyenne, un épisode de la même durée pourra coûter jusqu'à 4,6 millions de dollars par épisode (pour *American Horror Story* saison 3, sur la chaîne FX), voire 10 millions ou plus par épisode dans le cas des *blockbusters* télévisuels comme *Game of Thrones* et *Westworld*, diffusés sur HBO.

Aujourd'hui, la guerre fait rage entre les chaînes *premiums* et les plateformes : Amazon paye 100M\$ pour les droits du *Seigneur des anneaux*, dont on estime aujourd'hui le coût moyen d'un épisode à plus de 10M\$. Netflix signe un *deal* exclusif avec Ryan Murphy (*Glee/American Horror Story*) pour 300M\$ ou avec Shonda Rhimes (productrice vedette de ABC). Ces sommes comprennent coûts de production, marges, salaire du producteur et droits. Facebook Watch lance ses fictions originales tout comme YouTube Red et Premium. Tous utilisent le même modèle d'organisation de développement et tous utilisent les mêmes règles de la WGA. Il y a fort à parier que Quibi, la plateforme de programmes courts de Jeffrey Katzenberg (ex-Dreamworks), va suivre le même système, là où les initiatives françaises de Studio+ et Black Pills ont échoué.

Les plateformes (Netflix, Amazon, Apple, Hulu, Facebook, Youtube...) font de l'ombre aux studios avec l'intégration accrue de l'ensemble de la chaîne créative, de la production jusqu'à l'exploitation. Mais cette concentration et intégration verticale des plateformes ont un prix : on paye cher les talents, les idées et l'exploitation des séries car les fenêtres de droits à long terme sont compensées par du cash. Le marché est énorme et boulimique. Il faut rémunérer les talents confirmés et en trouver d'autres... beaucoup d'autres.

## **D/ Des syndicats forts et des règles claires**

Aux Etats-Unis, toute personne qui travaille dans les métiers de l'audiovisuel est syndiquée : c'est la condition *sine qua non* pour être intégrée au marché. Chaque métier a son syndicat et gère les négociations des minima sociaux et financiers, ainsi que l'ensemble des règles qui régissent les relations avec la profession.

- SAG-AFTRA : *Screen actor's Guild* - syndicat des comédiens ;
- DGA : *Director's Guild of America* - syndicat des réalisateurs ;
- TEAMSTERS, IATSE : multiples syndicats des techniciens et services ;
- PGA : *Producer's Guild of America* - syndicat des producteurs ;
- WGA : *Writer's Guild of America* - syndicat des auteurs/scénaristes.

Ces organisations établissent des règles précises, strictes, transparentes, et des conseillers sont là pour répondre aux questions des adhérents. Certains de ces syndicats ont non seulement une fonction de régulateur de la profession, mais ils s'occupent aussi de la collecte des paiements auprès des sociétés signataires. Cet aspect peu connu constitue une barrière de protection du marché domestique vis-à-vis de productions étrangères.

La force de ces syndicats est nécessaire pour négocier avec les studios et les grands groupes de médias. La WGA (fusion de l'ensemble des guildes et des syndicats d'auteurs-scénaristes aux Etats-Unis) compte environ 20 000 adhérents et se charge de la gestion collective de leurs droits. Elle a illustré sa puissance phénoménale lors de la grève de 2007-2008 quand la WGA, les studios et les groupes médias ne trouvaient pas d'accord sur le nouveau contrat standard (*MBA- Minimum Basic Agreement*) visant à fixer de nouveaux minimums de rémunération et à définir un partage plus juste entre scénaristes d'un côté et médias de l'autre. L'ensemble des membres du syndicat se sont mis en grève entre le 5 novembre 2007 et le 12 février 2008, bloquant ainsi toute la production de films, de séries et de nombreuses émissions. Ces 100 jours ont permis à tous de redéfinir une nouvelle ère de collaboration.

C'était il y a maintenant 10 ans...la France a besoin de se poser les mêmes questions aujourd'hui.

En matière d'écriture de séries, la WGA fixe les droits et les devoirs de chacun. Elle fait en sorte que tout travail d'écriture donne lieu à :

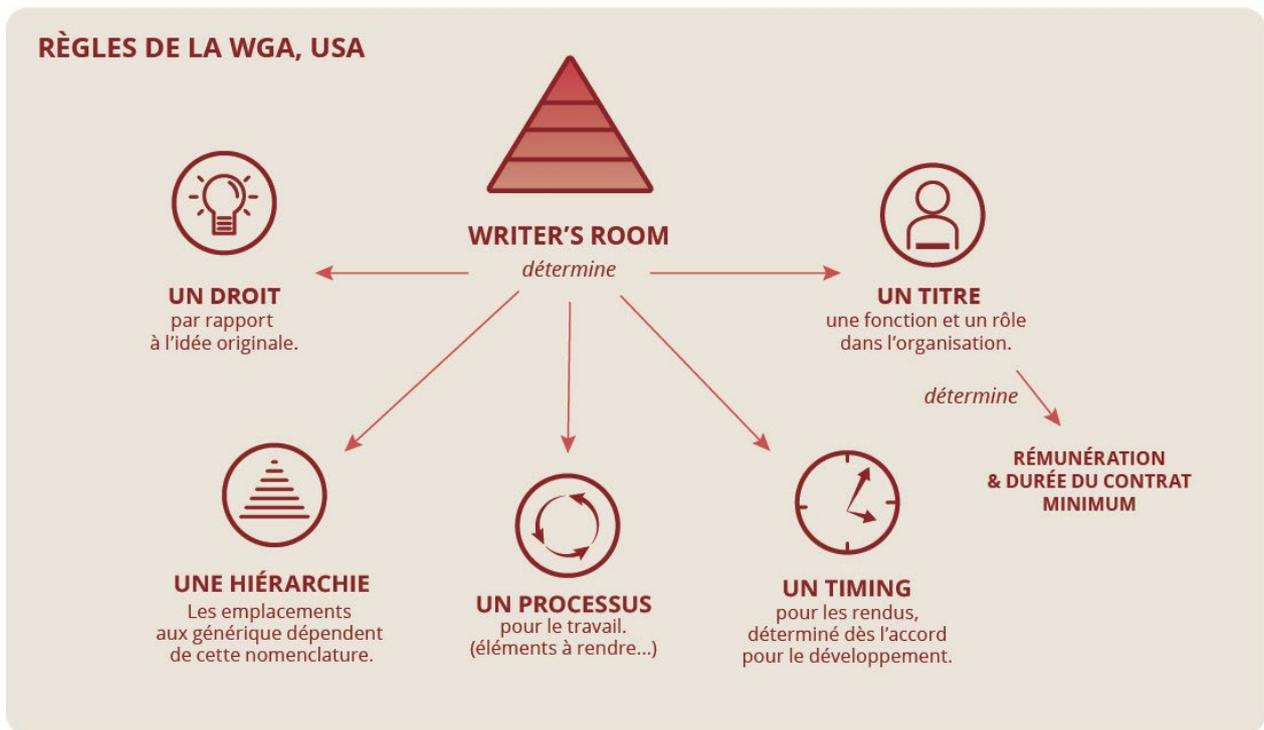
- un *creative rights*, des droits reconnaissant aux auteurs une certaine forme de paternité sur l'œuvre (« *a film by...* », etc.), ainsi que les *credits* : mentions portées au générique des films (placement, position, taille) ;
- une fonction dans l'organisation et le *management* de l'écriture : la fonction détermine la position dans le générique, la rémunération minimum, la durée du contrat minimum, l'ensemble des autres rémunérations affiliées (salaires, *royalties*, droits) ;
- un titre conférant une place dans la hiérarchie de la production, c'est à dire une

responsabilité au-delà des écrits : leur traduction à l'image précise, dans le timing et le budget.

Le tableau suivant décrit l'organisation du *Writers Room*, atelier d'écriture selon la WGA et montre que tout est normé, du haut au bas de l'échelle.



Les accords-cadres négociés par les guildes font l'objet d'une renégociation tous les trois ans. Ils permettent de préciser les droits économiques des scénaristes et des réalisateurs, en prévoyant des seuils minimaux de rémunération, ainsi que le paiement aux scénaristes et aux réalisateurs de «*residuals*», c'est à dire de rémunérations complémentaires visant à payer les auteurs pour toute exploitation secondaire de leurs œuvres (vente à une chaîne, ventes à l'étranger, vidéo, etc.), aux Etats-Unis et dans le monde entier. Ces *residuals* sont perçus auprès des producteurs par les guildes (WGA, DGA, SAG...). Ces *residuals* trouvent leur origine dans les négociations contractuelles et dépendent de la force de négociation des parties en présence.



Inventons un exemple pour illustrer mon propos : l'auteur dénommé Bobby Z crée un concept qu'il appelle Projet Z. Il a écrit et détaillé son concept d'après une idée originale. Si d'autres personnes ont contribué à forger cette idée originale mais sans rien écrire, il sera déterminé que c'est « d'après une idée originale de Bobby Z et Joe Y, écrit par Bobby Z ». C'est la WGA qui détermine les apports de chacun selon ses écrits. Joe Y n'étant pas auteur sur cette série, il occupera une fonction dans la production (NWEP – *Non Writing Executive Producer* mais au générique son titre apparaîtra comme *Executive Producer* – c'est la raison de tant de titres de *Executive Producer* au générique des séries américaines, car on ne fait pas le distinguo entre « auteur-producteur » et « producteurs » seuls). Un scénariste sera crédité de *producer* par exemple. Un titre est déterminé selon une fonction dans une hiérarchie, une grille prédéterminée et connue de tous (auteurs, scénaristes, producteurs, diffuseurs, distributeurs...).

Admettons maintenant que Bobby Z écrive et pilote l'écriture. En tant que membre de la WGA, il va avoir droit à un minimum de salaire à la semaine sur une durée précise et conventionnée, ainsi que des droits (les fameux *residuals*) déterminés selon la grille en cours de la WGA. Ces droits font partie de la négociation et sont admis selon les accords entre toutes les parties : producteurs, studios et diffuseurs.

Bobby Z, qui a écrit les arches, la bible et le scénario pilote, qui le présente (le pitch) à des diffuseurs et / ou à des studios, aura la fonction de *showrunner*, c'est à dire auteur-producteur ou chef-scénariste de l'équipe d'auteurs. Cette équipe sera choisie par lui et validée par le studio et la chaîne. C'est le *showrunner/executive producer* (auteur-producteur ou chef scénariste) qui assure le lien entre l'écriture et la production de la série, c'est-à-dire entre la conception et la fabrication.

Son titre sera *Executive Producer* (producteur), il sera donc le **patron créatif de la série**.

Ce titre va permettre de fixer de manière claire et précise :

- Sa rémunération minimale par semaine dans la *writer's room* (atelier d'écriture) en tant qu'auteur-producteur ou chef scénariste (l'agent détermine la valeur au-delà des minimums syndicaux d'après l'expérience et le succès de Bobby Z, surtout pour les phases de production, c'est à dire après le *greenlight* (accord de mise en développement et de production).

- Sa rémunération proportionnelle (*residuals*) et ses droits d'auteur (*exploitation*).

- Ses conditions de travail : le paiement des heures supplémentaires, les jours de repos, etc., afin de suivre la production qui n'a pas de limitation dans la durée de travail.

- Un processus de travail : l'accord stipule qu'une fois un accord trouvé pour écrire le pilote ou tout autre épisode ou scénario, l'auteur doit écrire deux versions dialoguées. Après chaque version dialoguée, des notes précises doivent lui être rendues par écrit. Une fois les deux versions remises, le studio ou la chaîne peut demander deux fois des *polish*, c'est-à-dire des modifications mineures qui ne changent pas la structure du scénario. **Cela oblige toutes les parties à être précises et à réagir en flux tendu dans un temps limité**. Si un travail doit se faire au-delà des délais et des minimums de rendus, une négociation doit avoir lieu.

- Un calendrier des rendus : tout doit se dérouler dans un *timing* court obligeant les auteurs, les scénaristes et les studios ou les diffuseurs à travailler vite. Ce calendrier est déterminé dès l'accord de développement.

**C'est donc un cadre complet, depuis l'idée jusqu'au paiement des droits, que la WGA permet d'instaurer. Ceci fonctionne pour tous les signataires des accords avec l'ensemble des syndicats, mais profite en réalité à l'ensemble de l'industrie en fixant des normes, transparentes et respectées par tous.**

Les USA sont un marché, uni par une langue et une culture, protégé par des règles strictes, transparentes et obligatoires pour tous. La stabilité du marché interne leur permet de rentabiliser les investissements dans les œuvres, d'innover et d'exporter dans le monde.

En France, en Europe nous avons tout pour bâtir un marché semblable en taille et en qualité, mais il est fondamental de nous structurer et en ce sens, tant dans les processus, que dans les investissements à effectuer (programmes, infrastructures). Grâce à la structuration de son secteur, la France peut être locomotive en Europe, afin d'établir les processus et parvenir à créer des règles communes en termes de droits d'auteur et d'organisation du développement et de la production. Nos modèles de financement doivent proportionnellement suivre cette évolution. L'audace, c'est aussi la possibilité de pousser l'exigence, de chercher plus loin cette innovation nécessaire... Et comme aux USA, d'avoir la possibilité de se tromper.

**En France, il est temps que des normes minimales claires puissent être instaurées par l'ensemble des professionnels pour encadrer chaque étape, de la création à l'exploitation. Se mettre à niveau sans dénaturer notre système et notre culture et la gestion de celle-ci. Les USA ont trouvé le langage commun à tous les intervenants en créant ce système, lisible, transparent et mis à niveau tous les 3 à 5 ans...c'est un gain de temps et d'efficacité énorme que de créer des normes communes laissant à chacun la liberté d'adapter et innover sur ces bases.**

## **2/ La situation française : les raisons du retard**

### **A/ Un marché bridé**

Le marché de la télévision française est évidemment plus petit que le marché américain, mais il accuse surtout un retard important par rapport à ses voisins européens. Sa valeur était de 11,7 milliards d'euros en 2016 (incluant les ressources publicitaires, les abonnements et les financements publics). C'est moins que les industries audiovisuelles britanniques et allemandes, respectivement 18,4 et 18,1 milliards en 2016.

En effet, si les premières chaînes privées en accès libre, telles que TF1 et M6, ont été créées au cours des années 1980, et si le câble et le satellite ont constitué de nouvelles sources de programmes, il a fallu attendre 2005 pour que la Télévision Numérique Terrestre (TNT) multiplie le nombre de chaînes gratuites et accessibles à tous. Ce développement brusque et tardif de la compétition, s'il a permis une extension du marché publicitaire, n'a pas encore eu de conséquences sur le financement de notre fiction inédite. Comme le rappelle Stéphane Le Bars de l'USPA, *« le marché de la fiction n'évolue pas en France depuis une dizaine d'années : nous stagnons à 900 heures produites par an, à 500 millions investis tous les ans par les diffuseurs français, alors que le marché mondial est en forte croissance. »*

Cette stagnation se traduit par un volume de fiction annuel moindre que celui de nos voisins : après des années passées sous la barre des 800 heures produites par an, nous avons presque atteint les 900 heures en 2016, là où le Royaume-Uni dépasse les 1600 heures par an, et l'Allemagne les 2000 heures annuelles. C'est de toute évidence une véritable bataille du volume que la France doit mener pour rester dans la compétition mondiale et pour ne pas voir sa fiction audiovisuelle noyée dans le raz-de-marée actuel. La métaphore ne doit pas choquer à l'heure où les dirigeants des chaînes câblées américaines eux-mêmes mettent en garde contre le phénomène de *Peak TV* : rien qu'aux Etats-Unis, le nombre de séries produites par an aurait atteint un niveau tel

(487 en 2017) qu'il serait devenu impossible pour les téléspectateurs de suivre cette cadence, faisant planer le doute sur cette ruée vers l'or. Mais dans le même temps, la bulle est loin d'éclater, tant la demande du public pour la fiction est grande et persistante.

Cette faiblesse structurelle, qui ne touche pas uniquement les chaînes publiques, est notamment le résultat de choix industriels opérés dans les années 1980, au moment de la libéralisation du secteur.

Le premier choix concerne Canal+, chaîne premium à péage créée en 1984, qui a longtemps été sans concurrence sur le marché de la *pay TV*, générant par conséquent moins d'abonnements que ses voisins européens. En effet, à l'instar de Sky, son modèle se fondait plutôt sur la qualité que sur le volume de programmes diffusés. Quand Sky se renforçait dans la distribution, l'accès haut débit, les services dérivés d'une box avec plus de 10 millions d'abonnés au Royaume-Uni, Canal+ innovait en cultivant son héritage premium (comme HBO). Aujourd'hui, le soutien de Canal+ au cinéma français est affaibli et la chaîne a perdu l'exclusivité du foot. Pourtant, la Création Originale de Canal+ reste une référence en matière de fiction récurrente française. Canal+ commence sa mue, via son offre SVOD myCanal, mais doit encore trouver son positionnement en réintégrant une culture de l'innovation et de l'investissement sur les talents et les franchises créées en son sein.

Il convient d'inclure dans la réflexion deux facteurs importants : d'une part, **le faible montant de la contribution à l'audiovisuel public en France par rapport à nos voisins, et d'autre part la taxation nécessaire de l'ensemble des écrans et des nouveaux entrants en France. Le débat pourrait aussi porter sur l'élargissement des ressources publicitaires des chaînes privées.** Rentabiliser les investissements lourds dans les contenus et notamment dans la fiction récurrente suppose des financements adaptés.

Surtout, il est indispensable d'intégrer dans le financement de la création les nouveaux acteurs du marché que sont les plateformes. Cela implique d'instituer des règles et des devoirs simples et sans exception pour tout acteur opérant en France, même s'il n'y a pas son siège social.

## **B/ Un cadre global qui doit être amélioré.**

### **a) La contribution encore imparfaite des plateformes par abonnement dans le financement de la création**

Le système des obligations de financement a permis de soutenir une création cinéma et audiovisuelle diversifiée et de grande qualité. La chaîne à péage Canal+, en échange de son statut alors inédit, est devenu le principal financeur du cinéma français : ses engagements vis-à-vis de l'Etat lui font reverser chaque année une partie de son chiffre d'affaires dans la production nationale, en échange du droit de diffuser les films ainsi financés en première exclusivité.

Et toutes les chaînes françaises financent la fiction audiovisuelle à travers les obligations d'investissement. Celles-ci se doublent par ailleurs de quotas de diffusion « d'œuvres audiovisuelles » : les chaînes doivent diffuser au moins 60% d'œuvres européennes dont 40% d'œuvres d'expression originale française aux heures de grande écoute. Ce modèle est formidable mais il repose très majoritairement sur les chaînes linéaires traditionnelles. Or cette vision linéaire de la consommation de fiction est remise en cause d'abord par les jeunes générations : s'ils sont friands de fiction récurrente, les *Milléniaux*, sont aussi les premiers à obéir au WIWWIWWIWW (What I Want, Where I Want, When I Want – Ce que je veux, où je veux, quand je veux).

**Il devient urgent d'harmoniser les obligations d'investissement dans la création en France entre tous les opérateurs : les plateformes doivent elles aussi contribuer à notre modèle en alimentant le système (obligations, fonds de soutien géré par le CNC, gestion collective ...) et en adhérant à nos règles.**

Un pas très important a été fait avec l'extension à ces acteurs, des taxes qui financent le fonds de soutien géré par le CNC. Mais il faut aller plus loin pour **établir une véritable équité entre tous les opérateurs dans le financement de la création**. Cela concerne le fonds de soutien, les obligations d'investissement, la protection et le soutien de la production domestique indépendante, le droit d'auteur... C'est tout l'enjeu de la transposition prochaine de la directive sur les services de médias audiovisuels.

**Lorsqu'un acteur étranger veut jouer un rôle sur le marché américain, il doit adhérer aux règles non seulement de la FCC (autorité de régulation des télécoms pour les réseaux), mais il doit aussi se conformer aux règles édictées par les *Guilds* (syndicats). Tout le monde doit être signataire des accords pour écrire, produire, distribuer et diffuser. Vous souhaitez diffuser un programme écrit par un auteur américain, vous tombez dans le système américain. Vous souhaitez émettre sur le territoire américain, vous rentrez dans un système précis. Il faut impérativement que ce rapport soit réciproque. Sinon le marché français utilisera les règles imposées par des leaders étrangers.**

#### **b) Une culture des téléfilms plutôt que des séries**

En parallèle, le modèle éditorial de la première chaîne, TF1, privée depuis 1987, a incité au développement de téléfilms. En effet, TF1 a mis en place un format plus proche du cinéma que des séries : le « 90 minutes ». Téléfilms à intrigues bouclées mais à héros récurrents, ces fictions ont eu une influence profonde sur l'ensemble du paysage audiovisuel français car la domination de TF1 en termes de parts de marché – et le succès de ses productions – a incité les autres chaînes à copier ce modèle. Aux *Navarro* et *Julie Lescaut* de la première chaîne ont succédé *L'Insti*, *Louis la Brocante*

et autres téléfilms du service public. Productions aux héros invariablement positifs, conçues pour plaire au plus grand nombre, elles sont la conséquence directe de l'écosystème que nous venons de décrire. Et ce n'est pas porter un jugement de valeur à leur encontre que de voir en elles les symptômes d'une industrie en vase clos, qui ne s'est pas encore émancipée des modèles de production et des formats du cinéma, en cherchant avant tout à satisfaire les attentes d'un public non-accoutumé aux séries américaines modernes, qu'elles viennent des *networks* ou des chaînes du câble.

Pour grossir le trait, France Télévisions et TF1 ont besoin à la fois de satisfaire un public de base âgé et demandeur de formats classiques et les attentes d'un public plus jeune, attiré par des séries récurrentes plus innovantes et plus ambitieuses au plan créatif. La BBC comme la ZDF ont plutôt bien géré cette bipolarité, avec courage et conviction...dans l'exigence. **La BBC a créé BBC Entreprises et BBC America (partenariat avec AMC Networks) pour pouvoir sortir de certaines contraintes du service public et être plus libre d'utiliser les talents et les innovations créatives sur des formats récurrents plus adaptés au marché, en particulier aux USA. C'est le cas avec *Killing Zoe* par exemple, qui compte six épisodes par saison au lieu de six et un casting international (UK-US). Dans le cas de la ZDF, c'est son partenariat privilégié avec les opérateurs scandinaves et le fonds Média qui a permis au genre *Scandi Noir* de profiter d'un modèle économique et commercial ayant pour résultat l'accélération de la visibilité des créations originales sur un modèle multidomestique (satisfaire localement avec une qualité et ambition internationale).**

### **c) Les dommages collatéraux de la séparation entre diffuseurs et producteurs.**

La fiction audiovisuelle nationale française a longtemps souffert d'un autre problème structurel important : la séparation stricte entre les diffuseurs et les producteurs. En effet, pour favoriser l'émergence d'une production indépendante forte en France, les quotas de production ont été doublés d'une obligation, pour les chaînes, d'allouer environ les trois quarts de leurs investissements annuels à des sociétés de production dites « indépendantes », c'est à dire externes à ces diffuseurs et sans liens capitalistiques avec eux. Pour les chaînes de France Télévisions, cette obligation de « production indépendante » est même montée jusqu'à 95% des investissements pendant une période.

Cet écosystème, entièrement fondé sur les obligations des chaînes et la contrainte de faire produire leur fiction par des sociétés externes, a été assoupli dans les années 2010. L'enjeu de cette évolution était clair : les chaînes, contraintes de financer des fictions dont elles ne maîtrisaient pas les droits après les avoir diffusées sur leurs antennes, souhaitaient reprendre la main sur la distribution de ces œuvres. Surtout, elles militaient pour le retour d'une part de production interne

ou, a minima, pour obtenir des parts de coproduction sur les fictions qu'elles finançaient très majoritairement.

La fin de cette séparation réglementaire entre diffuseurs et producteurs s'est produite en 2015-2016, permettant à TF1, France Télévisions ou encore Canal+, de détenir des parts de coproduction et même de faire produire en interne leurs programmes de fiction : un projet financé à plus de 70% par un diffuseur permet désormais à ce dernier d'en détenir des parts de coproduction, et la part de production strictement dépendante est maintenant de 17,5% chez France Télévisions et de 26% chez TF1 – permettant, entre autres, à France 2 de faire produire son feuilleton quotidien *Un si grand soleil* par sa propre filiale de production, France.tv studio.

Ainsi, l'écosystème complexe régissant les relations entre producteurs et diffuseurs depuis la fin des années 1980 jusqu'aux années 2010 a eu des conséquences durables sur la fiction nationale, et en particulier sur nos séries télévisées. En limitant fortement la production interne des chaînes, cette réglementation n'a pas incité les chaînes à innover, celles-ci n'étant pas intéressées financièrement au succès des œuvres au-delà de leur public linéaire traditionnel.

Il s'agit désormais de **faire des séries de véritables paris créatifs et industriels sur le long terme, d'abord pour leurs antennes et afin de rayonner à travers le monde...comme pour le cinéma**. C'est le virage obligatoire que les acteurs français doivent prendre.

#### **d) L'impact de la concurrence américaine**

Dans le même temps, la fiction française a été soumise à rude concurrence. L'arrivée de productions d'outre-Atlantique aux heures de grande écoute des principales chaînes françaises à la fin des années 1990 puis dans les années 2000 (d'abord avec *Urgences* sur France 2, puis avec toutes les déclinaisons des *Experts* sur TF1 à partir de 2005) constitue un tournant majeur et correspond au début de la « crise de la fiction française », soit la chute spectaculaire des audiences de la fiction nationale face au succès de ces séries américaines.

La contre-attaque, faite en ordre dispersé par les différents diffuseurs hexagonaux, a mis plusieurs années à porter ses fruits. Mais le retour de la fiction locale en tête des audiences à partir de 2015 donne des signes d'espoir : qu'il s'agisse des séries du label « Création Originale » de Canal+, de la transition vers le format 52 minutes sur TF1 et sur les chaînes du groupe France Télévisions, et des créations diffusées par Arte, OCS et plus récemment par M6, l'évolution est patente et porte à l'optimisme. **La fiction française a même acquis une reconnaissance certaine à l'international ces dernières années, via les succès à l'exportation des *Revenants*, de *Dix pour Cent*, d'*Engrenages*, des *Témoins* ou encore du *Bureau des Légendes*, mais aussi avec des productions en langue anglaise comme *Versailles*, *The Young Pope* et le format de *Narcos* par Gaumont.**

### e) Un système de financement à rééquilibrer

Ces quelques raisons d'espérer ne doivent pas faire oublier la difficulté de produire des projets innovants de séries en France, en premier lieu à cause du système de financement de la fiction. Dans l'état actuel de l'industrie, la fiction est financée à 70% environ par les chaînes, le reste étant constitué des aides du CNC (aides à l'écriture pour les auteurs, aides au développement et à la production du Fonds de soutien audiovisuel - sélectif et automatique - pour les producteurs), des apports des Soficas, de fonds, d'aides régionales ou européennes, de marques parfois, des minimum garantis des distributeurs, des avances distributeurs pour le développement, des financements étrangers et parfois de la marge des producteurs. Le manque d'émulation qualitative, soulevé par de nombreux professionnels, vient – au moins en grande partie – du fait que ces chaînes, principaux guichets de financement de la fiction audiovisuelle française, n'étaient pas en nombre suffisant, et ont des lignes éditoriales respectives trop éloignées les unes des autres pour qu'un projet présenté puis refusé par un diffuseur soit soumis tel quel à un autre. La situation change avec le paysage audiovisuel nouveau et l'arrivée des plateformes et leur besoin en programmes grandissant. Le crédit d'impôt audiovisuel a aussi changé la donne : il permet de structurer sur le territoire toute une filière de production, ce qui favorise la hausse des volumes.

Ajoutons à cela qu'à l'inverse de ce qui existe dans l'industrie américaine, la saisonnalité n'a pas cours dans l'Hexagone : notre fiction – et, plus généralement, celle des principaux pays exportateurs européens – ne suit pas un calendrier annuel fixe de séances de *pitch*, de rendus des premiers épisodes écrits aux chaînes, et encore moins de tournage d'épisodes pilotes. Comme détaillé page 17, les grands *networks* et les chaînes du câble américain ont un calendrier précis de soumission des nouvelles séries, pour pouvoir présenter leurs grilles en amont aux publicitaires. Pas les plateformes, qui elles ont besoin de rentrer du « produit frais » une fois par semaine en moyenne, car leur publicité, ce sont les programmes, et que pour donner envie de s'abonner à leur buffet fourni de contenus, il faut d'abord une offre orientée sur la quantité.

Mais notre propos consiste ici davantage à défendre la nécessité de mettre en place une procédure plus rapide et plus normée en France, pour gagner du temps, mobiliser plus utilement les auteurs-scénaristes afin que le développement soit moins long donc moins coûteux.

Aux USA, du fait de l'ultra-compétition, quand un nouveau projet arrive sur le marché, il en fait le tour en une semaine. Les *producteurs-showrunners* et leurs agents organisent les rendez-vous. Un « pitch » dure environ 1h et soit l'idée, le concept, est « acheté » dans la pièce et la chaîne décide de le développer dans les standards et timings précisés selon les normes en cours, soit on passe au diffuseur suivant. En 15 jours, on sait si un projet se monte ou pas. Une soumission d'un pilote est généralement revue en 10 jours. S'agissant de l'industrie française, l'enjeu est de rendre

notre marché plus réactif et de ne plus se retrouver dans des situations d'attente de plusieurs mois, voire d'années. Pour objectiver ce propos, je propose un schéma du processus qui doit être assorti d'un timing (p.45). Proposer plus, faire plus vite, pour financer mieux. Comme je le dis souvent aux auteurs : le « non », nous l'avons déjà, c'est le « oui » que nous voulons obtenir au plus vite. Plus vite et plus précis sur la suite.

**La concurrence actuelle de diffusion accentue le besoin d'une structuration financière plus ambitieuse : on ne peut demander plus de droits, pour plus longtemps, sans proposer des rémunérations concordantes. Le système US nous montre que ce sont les distributeurs/diffuseurs et maintenant les plateformes qui fixent la cote du marché. Si les diffuseurs veulent davantage de droits, plus longs et avec plus de mandats de distribution, alors il faut que la contrepartie de paiements soit plus équilibrée vis-à-vis des producteurs en identifiant contractuellement la répartition précise entre achat de droits, achat de mandats et autres composants de l'acquisition de l'œuvre.**

**f) Un service public complexe**

Face à cette quasi absence de compétition entre diffuseurs, il convient de revenir un instant sur la place du service public. Il est frappant de constater que les pays européens ayant le plus marqué le marché mondial des séries TV lors de cette dernière décennie – le Royaume-Uni et les pays scandinaves – disposent tous de services publics télévisuels non seulement puissants, mais encore *leaders* éditoriaux sur leurs marchés respectifs. La France a ceci de particulier que son service public – et notamment les chaînes de France Télévisions – n'est toujours pas l'aiguillon de la fiction télévisée locale. Une de leurs missions est d'oser sortir des formats classiques et de proposer plus de diversité, d'être dans l'exigence systématique, de prendre des risques et innover. Cela implique de pouvoir s'affranchir à court terme du poids d'une audience acquise, âgée, mais aussi de consacrer du temps et de l'énergie aux deux piliers essentiels : créer plus, mieux et surtout bien vendre les séries initiées. Donc intégrer plus fortement le marketing dans les process de production de séries pour créer des marques et générer de la valeur.

A ce jour, la force éditoriale des chaînes publiques françaises ne réside pas seulement dans leurs séries ni même dans leurs unitaires de fiction, mais aussi dans leurs magazines d'enquêtes et leurs reportages exclusifs, animés par un esprit d'indépendance rare au sein de notre paysage audiovisuel. En effet, il est difficile d'imaginer *Cash Investigation* ou *Complément d'enquête* sur des chaînes privées, tant les révélations industrielles et financières qui jalonnent ces émissions pourraient avoir un impact sur les recettes publicitaires de l'antenne.

Bien sûr, il serait injuste d'affirmer que le service public n'a jamais innové en matière de

fiction : preuve en est l'instauration d'une case régulière « polar » le vendredi à partir des années 1990, avec des séries telles que *PJ* et *Avocats et associés* ; ou encore la mise en place assez audacieuse d'un format d'*access prime time*, juste avant le journal de 20h00, format déterminé par le temps d'antenne disponible (6 minutes) et dans le cadre duquel ont pu émerger *Un gars, une fille* et les autres *shortcoms* de France 2 ou de M6.

En réalité, c'est plutôt l'absence de continuité éditoriale, due aux fréquents changements d'équipes de fiction, qui est déplorée par certains producteurs et scénaristes. De même, le manque de prise de risque, ne serait-ce qu'en deuxième partie de soirée, s'oppose au volontarisme louable des directions successives, manifesté en 2017 à travers un « Plan Création » visant à augmenter le volume de production de fictions françaises et à leur garantir une meilleure éditorialisation sur les antennes. L'augmentation du nombre de séries feuilletonnantes – aux intrigues plus complexes que celles des séries « procédurales » policières et médicales – est indéniable, et particulièrement sensible depuis 2015, année qui a vu la mise à l'antenne sur France 2 des premières saisons des *Témoins*, de *Chefs* et de *Dix pour cent*.

Mais cette évolution est trop lente aux yeux de nombre de scénaristes et de producteurs, pour qui **la prise de risque ne doit pas tenir lieu d'exception sur les chaînes publiques mais être le credo**, à rebours d'une peur panique de l'échec dont elles devraient théoriquement être immunisées.

Comme le rappelle justement Fabienne Servan-Schreiber, « *l'audiovisuel public devrait avoir un rôle de découvreur de talents, d'audace dans les sujets, de responsabilité citoyenne, de marqueur dans le débat public, de prise de risque, qu'il remplit très peu. Il faudrait également renforcer le pouvoir des directeurs de la fiction qui ont souvent des intuitions, renouveler davantage les collaborateurs des directeurs et des directrices de la fiction, motiver les équipes à pousser les exigences de la création dans tous les genres, mêmes les plus conventionnels ou formatés* ».

Opérer, donc, une révolution de l'intérieur. L'arrivée d'une nouvelle équipe autour de l'actuelle dirigeante de France Télévisions, Delphine Ernotte Cunci, laisse entrevoir l'amorce de cette prise de conscience.

Il y a également un enjeu autour de la saisonnalité des séries et les chaînes publiques ne sont pas à l'abri face à ce dangereux manque d'industrialisation : en dépit du bon accueil public et critique qui leur a été adressé, *Dix pour cent* et *Chefs* ont mis toutes les deux une année et demi avant de revenir à l'antenne pour une deuxième saison, insécurisant ainsi le retour du public. Encore une fois, il convient de créer de l'attente, de donner envie au public de revenir, de retrouver leurs personnages et l'investissement émotionnel qu'ils sont prêts à faire. **Dans cette perspective, la récurrence des séries doit être gérée comme un standard consistant à être systématiquement de retour à l'antenne moins de 18 mois après la saison 1.**

**Cela implique a priori une organisation de l'écriture en atelier et surtout un lancement du développement de la saison suivante beaucoup plus en amont. C'est un risque que doit prendre le service public pour parier sur des marques et les installer dans la durée.**

Seules les séries « procédurales » policières, mettant en scène des personnages récurrents mais fonctionnant sur le principe de répétition, avec une nouvelle enquête à chaque épisode, semblent tirer leur épingle du jeu depuis la fin des années 2000. Les retours annuels de *Section de recherches* et de *Profilage* sur TF1 et de *Chérif, Caïn* et *Candice Renoir* sur France 2 sont là pour prouver la capacité de l'industrie française à respecter une saisonnalité des séries.

### **C/ Un manque de clarté des règles qui fragilise les scénaristes et l'ensemble de l'écosystème**

Contrairement aux Etats-Unis, les règles qui régissent les relations entre les producteurs, les distributeurs, les diffuseurs, les auteurs et scénaristes, sont encore insuffisamment claires, même si des progrès significatifs ont été engagés ces dernières années avec les accords sur la transparence. Cette situation fragilise l'ensemble de l'écosystème et profite aux mastodontes américains qui imposent leurs règles. Le flou qui entoure le rôle et le statut des auteurs et scénaristes ne les incite pas forcément à innover, à défendre des points de vue forts et originaux, et donc à entrer pleinement dans la compétition ou à être en mesure de collaborer avec des auteurs étrangers. Comment faire ?

Tous les acteurs du secteur et de l'écosystème et surtout les auteurs et scénaristes ont tout à gagner à la mise en place de règles entourant plus clairement les missions, les objectifs, les étapes du travail à rendre et le calendrier. Hormis la charte de développement signée entre France Télévisions et les professionnels, il n'existe aucune règle étendue à l'ensemble du secteur qui organise les calendriers, les rendus, l'organisation du développement, le nombre de versions qu'un diffuseur peut exiger, le temps qu'il peut mettre à donner son avis, les droits et les devoirs de chacun. **Tout le processus qui précède le *green light*, ce moment où un diffuseur communique son accord, reste à définir avec précision.** Combien de scénaristes français se sont vus demander par un diffuseur de reprendre vingt fois un script pour s'entendre dire, finalement, que leur projet était infaisable ou plus en phase avec une ligne éditoriale ?

Historiquement, auteurs et scénaristes étaient payés en honoraires, comme les avocats. Ce mode de rémunération permettait de valoriser l'écriture et le développement des scénarii. En 1977, l'Association pour la gestion de la sécurité sociale des auteurs (AGESSA) a modifié ce dispositif en instaurant un régime dérogatoire de droit d'auteur avec affiliation. La valorisation de l'exploitation future du programme par les diffuseurs s'est substituée à la rémunération de la prestation de service. En pratique, le calendrier de paiement de la commande d'écriture laisse trop souvent l'auteur en

risque pendant son travail de création, notamment au tout début ; et lorsque des rémunérations complémentaires sont prévues après amortissement du coût de l'œuvre, force est de constater qu'elles remontent rarement.

En outre, les échanges entre la SACD, les diffuseurs et les producteurs sur la gestion collective restent complexes. En l'absence de clarté sur les éléments de l'équation, le diffuseur peut faire pression sur le producteur pour baisser le budget d'une série sur la partie « écriture », arguant que les rémunérations des droits de diffusion de l'auteur et de(s) scénariste(s) seront compensées par le montant de la gestion collective. Système dont les modalités ne sont pas connues du producteur : qu'il s'agisse des montants des accords par média ou des clés de répartition de la SACD.

Si ces données étaient publiques comme c'est le cas pour la WGA, cela participerait à clarifier les relations entre l'ensemble des maillons de la chaîne et le système dans son ensemble en sortirait gagnant. Avec comme point de vigilance le fait que cette transparence n'entraîne pas l'inverse de l'objectif poursuivi, à savoir une juste rémunération du travail d'écriture, à la hauteur des ambitions créatives des séries.

Ces enjeux, qui concernent l'ensemble de la filière, sont au cœur des discussions interprofessionnelles liées à la transparence : il faut que chacun contribue désormais à bâtir un nouvel écosystème.

La comparaison entre les Etats-Unis et la France démontre que les marges de progrès sont nombreuses pour notre pays. En effet, la puissance américaine en matière de création de séries TV ne s'explique pas seulement par la taille de son marché. Elle se fonde d'abord sur la clarté et la transparence des règles qui organisent les rapports entre les institutions, les diffuseurs, les producteurs, les distributeurs et les auteurs. Dans la partie qui suit, je voudrais donc montrer comment la France doit, elle aussi, clarifier et simplifier les normes et les processus qui organisent la création de ses séries TV.

C'est en observant les méthodes développées de l'autre côté de l'Atlantique qu'Eric Rochant et moi-même avons repensé le développement et la production des cinq saisons du *Bureau des Légendes* depuis quatre ans. Ce sont aussi ces méthodes qui nous ont permis de livrer une saison par an environ, tout en maintenant un très haut niveau d'exigence. J'aimerais donc partager cette expérience pour que chacun puisse, s'il le juge utile, s'en inspirer.

## II

### REINVENTER LE SYSTEME FRANCAIS.

---

Au cours des années récentes, les réussites sérielles de la France ne manquent pas : *Le Bureau des légendes*, *Un village français*, *Dix pour Cent*, *Engrenages*, *Capitaine Marleau*, *Section de Recherches* et beaucoup d'autres ont prouvé qu'il était possible d'écrire des fictions de qualité et de mobiliser une audience, de la rendre captive durant plusieurs saisons. **Les Français aiment les séries françaises** : ainsi, parmi les dix fictions qui ont réuni l'an passé le plus de téléspectateurs, neuf sont d'origine nationale, et une seule est américaine avec un avantage de taille pour TF1. Dans le même temps, nos séries s'exportent de mieux en mieux : le chiffre d'affaires à l'export des séries françaises a doublé entre 2013 et 2016.

Pourtant, les axes d'amélioration de la fiction française sont encore nombreux : manque d'industrialisation, écosystème dénombant trop peu de guichets de financement et sans véritable émulation qualitative, pas de saisonnalité forte, peu de prises de risque de la part de diffuseurs, règles floues tout au long de la chaîne créative. Ce constat assombrit le tableau un peu trop flatteur qui en est dressé depuis son retour en grâce auprès du public local.

Pour faire émerger des points de vue forts, pour permettre à nos auteurs de défendre leur vision, il est impératif de réinventer le système français en remettant l'écriture au centre, en clarifiant nos règles, en responsabilisant l'ensemble des acteurs de l'écosystème et en trouvant de nouvelles sources de financement. Il faut désormais prendre les devants, sans attendre que les nouveaux entrants changent à jamais notre marché et imposent leurs règles et méthodes dans cette nouvelle ère de la série.

#### **1/ Placer l'écriture au centre**

##### **A/ Une ambition : les scénaristes au cœur du processus créatif**

Si ce n'est pas sur la page, cela n'apparaîtra pas à l'image : tout doit donc commencer par l'écriture. L'excellent rapport de la mission Chevalier datant de 2011 a parfaitement pointé le problème : « *La révolution de la fiction télévisuelle passe d'abord, en France, par une réaffirmation du scénario et du métier de scénariste. La popularisation des séries a modifié en profondeur l'équilibre des différents acteurs de l'audiovisuel, en mettant les scénaristes au premier plan. (...). De la créativité, du talent, de la liberté du scénariste créateur, et de ses équipes, dépend le succès d'une série, autant dans les formats longs que dans les formats courts ou ceux dits low cost — c'est*

*même encore plus vrai pour ces derniers formats, nous y reviendrons. Dans les grands pays producteurs de séries, le métier de scénariste s'est ainsi complexifié, ramifié et organisé depuis longtemps avec la mise en place de systèmes d'atelier à l'efficacité redoutable. Cette spécialisation reflète les nouvelles responsabilités accordées aux scénaristes, au cœur de l'écriture sérielle. A l'inverse, la France conserve encore une culture — pour ne pas dire un culte — du réalisateur et des acteurs, héritée du cinéma. »*

**Pour développer la fiction récurrente annuelle, il importe de placer l'auteur-scénariste au cœur du dispositif et de s'appuyer, comme l'évoque là encore le rapport Chevalier, sur le « tandem scénariste-producteur ».**

Le producteur et l'auteur, le producteur et le scénariste, et plus particulièrement l'auteur-producteur ou le chef scénariste (merci Benjamin Dupas) autrement appelé le *showrunner*, doivent avoir une complicité totale. Leurs rôles doivent être clarifiés en amont et chacun d'entre eux doit s'y tenir : le *showrunner* doit être le garant de la bonne fin créative, le producteur exécutif doit faire en sorte que la fabrication serve la vision de l'auteur, du créateur, le producteur délégué doit être le garant de la bonne fin juridico-financière. Ces trois rôles sont complémentaires et supposent une confiance et une transparence absolue. Il est décisif que tous puissent se compléter et se comprendre, que les uns et les autres aient du respect pour le travail de chacun, que le producteur comprenne le métier et les contraintes de l'auteur et du scénariste, et inversement.

Dans le même temps, il apparaît urgent de responsabiliser les auteurs et les scénaristes. Il s'agit de redéfinir leur rôle en profondeur : l'enjeu n'est pas de les protéger, mais au contraire de les mettre face à la relative brutalité de la commercialisation de leurs écrits. Le producteur, lui, ne doit plus faire tampon entre l'écriture et la chaîne : il doit au contraire faire le lien entre l'un et l'autre, pour faire en sorte que chacune des deux parties échange, se comprenne et avance vers un but commun. Pour illustrer ce propos, je veux évoquer le cas particulier du *Bureau des légendes*. La chaîne, la Création Originale de Canal+, a accepté de manière totalement indissociable l'idée originale de l'auteur Éric Rochant du *Bureau des légendes* sur le renseignement, domaine dont il est un des spécialistes les plus éminents, et la méthode industrielle associée que nous leur avons proposée : l'organisation autour d'un *showrunner*, sur laquelle je veux maintenant revenir.

## **B/ Un responsable : le *showrunner* : auteur - producteur ou chef scénariste**

« *Showrunner* » est un terme à la mode. C'est celui qui conduit le spectacle, le chef, le créateur de l'œuvre. Il fait pourtant référence à des situations extrêmement diverses. Ce terme existe aux USA depuis des décennies.

Il existe en France différents modèles de *showrunning* :

- Le premier modèle est de type **vertical ou pyramidal**: un auteur-producteur, créateur de la série, coauteur des épisodes, coréalisateur des épisodes, c'est celui que nous avons mis en place avec Eric Rochant pour *Le Bureau des légendes*. J'y reviendrai.
- Le deuxième est de type **triangulaire** : l'écriture s'articule autour d'un réalisateur de référence, d'un producteur exécutif et d'un auteur (qui collabore avec des scénaristes pour les arches narratives et les synopsis). C'est le modèle mis en place par Frédéric Krivine dans *Un village français*. Mais aussi par Fanny Herero pour *Dix pour cent*. Un auteur qui écrit majoritairement les scénarios dialogués pour la saison.
- Le troisième est de type **duopolistique** : le *showrunner* écrit tout, mais s'entoure de scénaristes, de consultants et de conseillers qui nourrissent les scripts. C'est le modèle mis en place par Anne Landois pour *Engrenages* ou Eric Rochant pour *Mafiosa*.
- Le quatrième : **le réalisateur-auteur**. Seul aux commandes, de A à Z, modèle fréquent dans les web séries.

En dépit de la diversité de ces modèles, il y a une base commune entre tous ces *showrunners*. Le *showrunner* est la personne qui est impliquée dans **la création et le développement** d'une série, et qui remplit trois critères bien distincts :

- **Le *showrunner* est toujours un créatif** : il est généralement le créateur de la série. C'est un auteur. Il est toujours, à tout le moins, détenteur de la vision artistique de l'œuvre. Co-auteur de chaque épisode, il coordonne les travaux d'écriture et réécrit lui-même des passages ou des épisodes entiers. Il doit diriger le développement de l'idée originale, écrire les premières versions du pilote, être le garant du ton, du rythme, du style d'un épisode à un autre et tout au long de la saison. Il harmonise la série.

- **Le *showrunner* doit comprendre la technique**. Il doit avoir pleinement conscience des contraintes qui pèsent sur les producteurs, les distributeurs et les diffuseurs : il doit maîtriser les paramètres de la production, du budget, de la logistique, les aspects juridiques et les impératifs de post-production. Il doit être capable, surtout, de traduire aux réalisateurs sa vision, pour être le plus efficace et le plus juste possible dans la transposition de l'écrit à l'image. Il lui revient également de s'assurer que l'ensemble des intervenants artistiques, dont les équipes du casting, des décors, de la musique, des costumes, du montage... servent tous sa vision. Il doit être présent tout au long du processus et s'impliquer pleinement dans le découpage, le repérage, le tournage, le montage. Il n'y a que l'auteur-producteur qui peut trouver des solutions à l'écriture

pour faire rentrer son histoire dans un cadre budgétaire et de fabrication.

- **Le *showrunner* est toujours un *manager*.** Il doit être capable d'animer son équipe de scénaristes et doit pouvoir l'embarquer dans son projet créatif. Mais il doit aussi manager la hiérarchie de l'ensemble des décisions liées aux aspects artistiques. **C'est le *manager artistique* et le premier interlocuteur de la production et de la diffusion.**

### C/ Une méthode : Atelier D'Écriture Structuré (ADES)

Il y a deux prérequis à l'efficacité du travail d'écriture en équipe. Le premier, c'est de mettre en place un système fondé sur la hiérarchie : seul le *showrunner*, garant de la vision artistique du projet, doit être en mesure de décider et d'arbitrer les choix d'écriture. Le deuxième prérequis, c'est l'humilité des auteurs : dans une équipe, il est primordial que chacun respecte les idées des autres et que tout le monde soit conscient de devoir servir l'idée originale du *showrunner*. On doit comprendre et entendre la petite musique, la ligne de force qui guident les personnages et l'histoire.

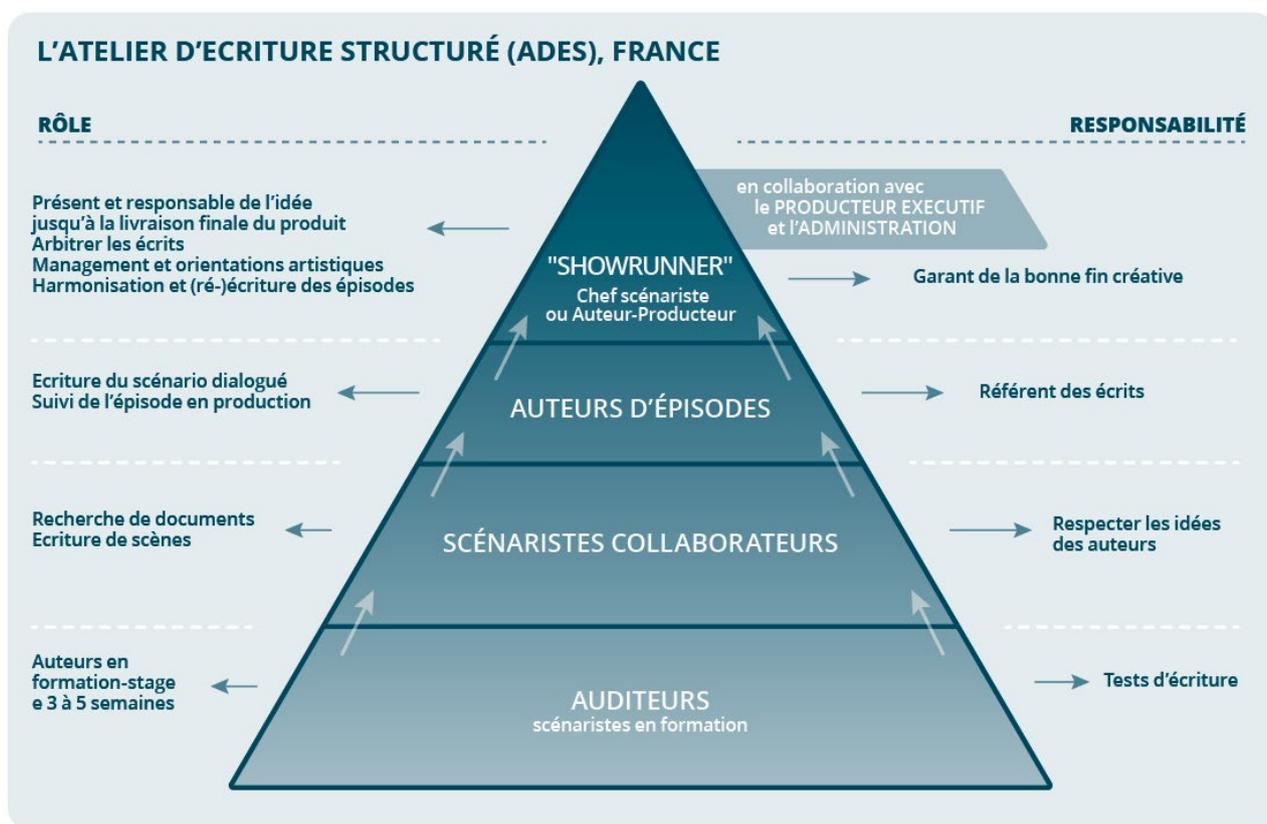
En 2013, Canal+ avait peu d'expérience des ADES. Nous avons initié l'idée en 2008 avec notre projet de série intitulé *The Oligarchs* (qui nous a permis de comprendre et d'apprendre sur place aux USA, auprès de Todd A. Kessler, ce qu'était une véritable *writing room* – *atelier d'écriture structuré*). Toutefois, c'est Tom Fontana qui a le premier collaboré avec Canal+ en recourant à cette méthode, dans le cadre de la série *Borgia*, une production américano-européenne écrite en langue anglaise. La série *Versailles* est également une autre illustration de l'importation des méthodes américaines d'écriture : des *showrunners* anglais travaillant habituellement dans le rythme et environnement US et en anglais.

Pour le *Bureau des légendes*, Éric Rochant et moi-même avons mis en place un modèle de *showrunning* de type vertical ou pyramidal.

Celui-ci fut relativement simple à imaginer. En revanche, il fut bien plus compliqué d'adapter à ce processus les règles françaises du droit d'auteur, du droit moral et du droit du travail, ainsi que le système des rémunérations proportionnelles. Les quelques règles que nous avons établies sont les suivantes :

- Veiller à ce qu'il n'y ait **pas de filtres** entre les cadres de la Création Originale de la chaîne et le *showrunner*. Tout rendez-vous avec la chaîne est organisé d'abord autour des auteurs, en présence de la production.
- **Clarifier le rôle du *showrunner*** : en tant que co-auteur des épisodes, il lui incombe le management de l'ADES et la création de "l'algorithme" de la clé de répartition des droits entre les participants.

- convenir des **rémunérations équilibrées** pour l'ensemble des membres de l'équipe et dresser dès le départ une charte sur leur évolution au fil des saisons.
- Déterminer avec la chaîne un **calendrier précis de remises** des scripts, des notes, de l'écriture des versions 1, 2, 3...tout étant mis par écrit et contractualisé.
- **Organiser l'atelier** immédiatement après le casting des auteurs et engager un coordinateur d'écriture, véritable mémoire de l'ADES et gestionnaire des informations, des documents, du timing et des rendus (physique ou électronique).
- Créer une équipe d'auteurs et de scénaristes organisée selon une **hiérarchie précise**.
- Etablir des **réunions d'étape**, au minimum hebdomadaires et plus fréquemment quotidiennes, avec la production, et donc avoir une équipe de pré-production en place dès le début de l'écriture.



Le graphique ci-dessus montre comment nous avons organisé l'atelier d'écriture du *Bureau des légendes*. Nous avons établi quatre niveaux de hiérarchie :

- Le *showrunner*, l'auteur-producteur (Eric Rochant) est le créateur de la série. Il est le co-auteur des tous les épisodes et le co-réalisateur de tous les épisodes.
- Pour produire dix épisodes de 52' par saison, c'est à dire par an, notre ADES compte entre trois et cinq Auteurs d'Épisodes (A.E.). Ces derniers sont les scénaristes des épisodes dialogués. Ils sont, avec le chef scénariste/auteur-producteur/*showrunner*, les garants des écrits sur le tournage et les

premiers référents des écrits sur le plateau pour le/les réalisateur(s) et les comédiens.

- Les scénaristes collaborateurs (SC), qui sont chargés des recherches et qui écrivent les scènes pour les auteurs d'épisodes. Selon les saisons, ils sont entre deux et cinq.
- Les auditeurs sont présents pour se former et apprendre. Ils peuvent passer des tests d'écriture à la fin de leur stage et être intégrés à l'équipe des SC. Selon les saisons, ils sont entre 2 et 6. Ils étaient d'ailleurs plus présents au début de la série, en saison 1, car il était essentiel de former des scénaristes sachant travailler dans ce rythme annuel et de comprendre la « petite musique » particulière de la série.

### **D/ Une règle : des rôles justement répartis**

Si le modèle du *Bureau des légendes* fonctionne si bien, si la série est un succès critique et populaire en France et qu'elle s'exporte dans des dizaines de pays à travers le monde, c'est parce que chacun au sein de l'équipe se tient à son rôle. C'est une organisation quasi militaire.

Tout au long de la fabrication de la série, Eric Rochant joue ainsi pleinement son rôle de *showrunner*. Il est excellent, parce qu'il est obsédé par l'exigence. Il n'est jamais satisfait, comme souvent chez les grands auteurs, mais surtout, il réunit les qualités nécessaires à un *showrunner*. D'abord, il connaît le monde qu'il décrit, se documente énormément et demande à ses scénaristes d'en faire autant. **Il sait écrire ; il sait faire écrire, il sait ré-écrire, harmoniser les contributions nombreuses et assurer ainsi la continuité totale et la vision de son œuvre.** Il a un style qui lui est propre, des personnages attachants qu'il inscrit dans des histoires passionnantes. Il est précis dans les détails et reste toujours fidèle à son style : pas de fantasme, nulle fantaisie. Pour *Le Bureau des légendes*, c'est idéal.

Mais Eric Rochant est aussi un *manager* de l'écriture : **il sait conduire une équipe et tirer le meilleur d'elle-même pour servir sa vision.** Il dirige l'ADES comme le plateau, avec respect, discipline et méthode. Telles sont les premières qualités d'un *showrunner* : **valoriser l'humilité et le talent de chacun pour que chaque auteur puisse contribuer au maximum.** Il harmonise entre 30% à 100% d'un scénario, c'est à dire qu'il réécrit sa passe par rapport à l'ensemble de la saison. Il est pour moi un complice exigeant et lucide. Exigeant, car il comprend tout et s'implique dans tout, du processus de création à l'économie du secteur, du budget aux relations avec nos partenaires et jusqu'au marketing du projet. Il cherche à comprendre ce que chacun apporte ou peut apporter à l'édifice, il questionne, il *challenge*. Lucide, car il sait passer d'une défense absolue de ses scénarii à l'abandon de certaines séquences pour tenir dans le cadre technique et budgétaire.

Quant à moi, en tant que producteur, j'ai tenté de jouer un rôle d'intégrateur. Je me suis battu pour que le *showrunner* et son équipe puissent être fortement responsabilisés sur l'ensemble de la fabrication, de l'écriture à la promotion. J'ai également fait en sorte qu'Éric Rochant puisse mettre en place un système de travail et d'organisation qui lui permette de pouvoir s'entourer des meilleurs auteurs et scénaristes. La définition de règles claires, traduites contractuellement avec l'auteur et les scénaristes, nous a permis de construire cette organisation efficace. Dans le même temps, j'ai œuvré pour organiser le processus, le traduire fonctionnellement.

Car mon rôle ne s'arrête pas une fois la série livrée. Il faut comprendre qu'une fois que l'œuvre est rendue, diffusée et appropriée par le public, **elle devient une marque** (je sais qu'Éric Rochant, maître des écrits, déteste que j'utilise ce terme). C'est **une marque à engagement émotionnel** dans laquelle le public s'investit pour des heures chaque saison. Elle est liée à un imaginaire auquel les téléspectateurs se sont attachés et qu'il s'agit de traduire sur les réseaux sociaux, à l'étranger et dans les différentes exploitations. Les objets dérivés émanent de ce que nous créons : le *Dictionnaire de L'espionnage*, écrit par Agnès Michaux et illustré par notre graphiste Fred Cambon, s'inscrit dans le prolongement de la saison 3 tandis que celui de Bruno Fuligni, *Le Bureau des légendes décrypté*, est en lien avec la saison 4 et utilise la série comme base de comparaison avec les archives et le milieu du renseignement réel. Je réalise donc un travail de coordination avec l'ensemble des parties prenantes : l'équipe créative, le distributeur, le primo diffuseur, mais également la presse, les services des produits dérivés et de traduction. En tant que producteur, je construis un cocon, si possible en titane, pour qu'auteurs, puis techniciens, réalisateurs, comédiens et l'ensemble des équipes de production puissent travailler dans un processus lisible, conscient du timing qu'est le nôtre. C'est un nouvel aspect du métier de producteur qui doit être davantage développé et que nous appelons le PMDC (Promo-Marketing-Digital-Communication). **Traduire en permanence et pour l'ensemble des participants de l'écosystème ce qu'est l'ADN de la série** et veiller à ce que chaque initiative soit en adéquation avec notre vision de la série.

**Auteur-Producteur ou Chef Scénariste - Producteur doivent former un bloc.** Toute cette organisation doit se traduire formellement et contractuellement et se gérer de manière transparente. Lorsque nous avons commencé à nous organiser en 2013 pour le *Bureau des légendes*, la traduction contractuelle de notre processus dans le droit d'auteur et les règles français n'était pas simple car le système ne nous offrait pas les outils adaptés. Pour autant, nous avons déjà montré que c'était possible : former des auteurs-scénaristes, pas seulement à cette organisation, mais aussi à ce rythme soutenu, trouver des auteurs qui aient l'humilité nécessaire pour travailler dans le collectif et inventer un système avec eux mais aussi une équipe venue à 100% du cinéma.

Comme évoqué précédemment, cela implique de définir en amont les clés de répartition et de contribution de chacun, les contributions étant gérées par le coordinateur d'écriture dans l'ADES. Cette organisation hiérarchisée nécessite plusieurs phases de développement, un passage du collectif à l'individuel (après conception collective, écriture du scénario par l'auteur seul avant soumission pour révision et harmonisation au *showrunner*). Le tout dans un calendrier d'aller-retour entre rendus et notes du primo-diffuseur particulièrement serré. Ce plan de travail de l'écriture est donc pleinement intégré dans le plan de travail général et commence quelques semaines après le début du tournage.

## **2/ Adapter l'écosystème français**

### **A/ Renforcer le statut des auteurs et scénaristes**

Pour remettre l'écriture au centre, il faut adapter l'écosystème dans son entier et mieux protéger et responsabiliser les auteurs dans le développement de projets forts et originaux.

Le système de la WGA (mais aussi des autres guildes et syndicats US) a créé le MBA (*Minimum Basic Agreement* – Accord Cadre Minimum) pour créer un socle commun à l'ensemble de la profession. Même si les écosystèmes sont différents, il semble essentiel que la France adopte un accord dans ce sens pour faire jeu égal dans l'univers mondialisé de la création de séries. Il faut aller bien au-delà de la charte de développement qui a été signée entre les professionnels et France Télévisions en revoyant l'ensemble du processus d'écriture et de développement afin de créer un canevas standard et « prêt à la signature » pour toute la profession.

La Guilde Française des Scénaristes, évoque ainsi des pistes de réflexion :

*« La loi ne qualifie de droit d'auteur que les rémunérations liées à la cession et à l'exploitation des droits des scénaristes. Cette qualification a entraîné la création de l'usage des avances (NB : minimum garanti), qui revient à nier toute valeur à la réalité du travail d'écriture. Même si l'accord transparence signé en 2017 par les organisations d'auteurs et les syndicats de producteurs permet de récupérer plus facilement ces avances, il ne permet pas de rompre avec la dimension symbolique entourant la pratique des avances, **qui prive la commande faite au scénariste d'une valeur en soi.** Le scénariste est ainsi contraint d'accepter, sans rémunération supplémentaire, autant de réécritures souhaitées par le producteur, car sa rémunération est conditionnée à l'acceptation de son texte et à sa diffusion. L'absence de coût spécifique à la commande est probablement une des causes des développements parfois anormalement longs, et des difficultés à maintenir une*

*cohérence artistique forte tout au long d'un projet. Dans une industrie, où la course à l'innovation et à la créativité est lancée à toute vitesse, la France risque de se faire distancer rapidement, si elle ne met pas rapidement en place des pratiques contractuelles associées à des minimas permettant d'organiser le travail d'écriture. »*

Pour inscrire la France dans une nouvelle ère en matière de production de contenus, il faut donc clarifier et structurer l'ensemble de l'écosystème et notamment :

- faire en sorte que chaque **auteur français bénéficie d'un statut** et d'un cadre de rémunération afférent ;
- **aboutir à des accords interprofessionnels permettant de structurer la phase d'écriture et du développement** (droits/devoirs attachés à chaque fonction, temporalité, règles de collaboration, etc.) et veiller à leur respect ;
- **exiger de tout diffuseur/distributeur** voulant collaborer avec des auteurs/scénaristes et plus généralement commercer sur le territoire français **qu'ils soient signataires de ces accords** et en appliquent les règles ;
- **publier les accords établis entre la SACD et les médias/diffuseurs**. Il faut effectivement distinguer ce qui relève de la rémunération de la création d'un auteur, dont la valeur et les modalités doivent être interrogées, de celle qui constitue un intéressement à l'exploitation de l'œuvre par un diffuseur. Mais, le fonctionnement de notre système doit être clair et transparent afin de connaître le montant brut par univers de diffusion qui est à répartir bi-annuellement ;
- faire en sorte que chaque auteur et scénariste puisse **accéder à un simulateur des droits** potentiels à percevoir par projet et par univers de diffusion, notamment pour comprendre les évolutions liées aux accords signés avec les plateformes dans cette nouvelle ère digitale et qui risquent de devenir la norme pour d'autres diffuseurs/distributeurs.

Les priorités d'un tel accord seraient les suivantes :

- **Clarifier les règles de rémunération minimum des auteurs et scénaristes dans le cadre de l'écriture sérielle et plus largement le cadre de travail des auteurs et scénaristes en France**, c'est-à-dire :
  - établir le cadre de travail des auteurs-producteurs ou chefs-scénaristes ;
  - fixer les minimums de rémunération par typologie de format pour chaque étape de travail d'écriture ou de développement ;
  - définir les fonctions, les titres, les rendus, le timing, les obligations des auteurs-scénaristes qui participent aux ateliers d'écriture et plus largement l'ensemble des responsabilités vis-à-vis des

productions.

- **Définir un processus permettant de refonder la relation entre auteurs, producteurs et diffuseurs.**

Pour que le processus fonctionne, il faut :

- encadrer la collaboration et les droits/devoirs de chacun ;
- définir les phases de développement en précisant le calendrier des rendus, la typologie des retours écrits et celle de l'ensemble des allers-retours entre les différents maillons de la chaîne créative ;
- établir une méthodologie précise s'agissant de la formulation et de la temporalité des retours sur la base des pitches oraux (soumission de projets), des éléments écrits à présenter et le cadre général de la collaboration (dimension absente de la charte signée avec France Télévisions) ;
- inclure dans le schéma le nouveau rôle de l'agent qui doit, sur les bases des minimas et du schéma d'organisation des fonctions des auteurs/scénaristes, négocier une récurrence pluri annuelle ;
- il conviendrait aussi de faciliter le processus en France en intégrant la rémunération de l'agent dans le paiement des auteurs/scénaristes mais aussi celui des comédiens. Les producteurs paieraient un forfait global aux agents, à charge de ces derniers de répartir la rémunération entre leurs talents selon leurs accords.

Le problème de la TVA, entre auteurs et agents, pourrait trouver une solution en reprenant le modèle US où un auteur possède une société en son nom propre. Ce qui se passe de plus en plus dans le monde de la fiction récurrente US, c'est le fait que l'agent devient une sorte d' « ensemblier » sur une production (packageur), allant parfois jusqu'à gérer les conditions de distribution et des parts et/ou des fonctions dans la production. D'où la nécessité d'avoir un cadre normé et transparent pour tous comme base de négociation.

### **B/ Mieux former et mieux valoriser les scénaristes**

Pour attirer les talents et permettre à la France d'avoir les meilleurs scénaristes, il faut **former mieux et valoriser plus**. Si le cadre et les fonctions changent pour les auteurs et les scénaristes, alors il faut absolument que tous puissent, avant d'arriver sur une production, en comprendre la hiérarchie et le fonctionnement.

Actuellement, les scénaristes français sont principalement formés dans des écoles telles que la FEMIS ou le CEEA (Conservatoire Européen d'Écriture Audiovisuelle). Ces formations sont de très haut niveau, mais elles ne répondent pas encore tout à fait aux nouvelles exigences du marché en matière d'écriture sérielle. Les formations au *showrunning* et à l'écriture collective sont encore

trop rares et les étudiants ont souvent du mal à trouver des débouchés professionnels à la hauteur de leur talent et de leurs ambitions. Beaucoup de jeunes qui sortent d'école s'orientent donc vers les *soaps* industriels – les feuilletons quotidiens qui fonctionnent en ADES (Comme *Plus belle la vie* ou *Demain nous appartient*) et les sitcoms courts (de M6 par exemple), afin de s'exercer et de gagner leur vie. Ils sont souvent frustrés de ne pas avoir été formés aux méthodes qui fonctionnent. Les écoles doivent donc continuer d'adapter le contenu de leurs formations, à l'image de la FEMIS qui est en train de lancer plusieurs formations liées au *showrunning*. Le CEEA aussi doit pouvoir évoluer pour former ses étudiants non seulement à la technique de l'écriture mais également à la responsabilité de l'écriture vis à vis de la production.

Les américains ne nous attendront pas pour venir chercher les talents français : la *UCLA Film & Television School*, dirigée par la Présidente Terri Schwartz et le Professeur Neil Landau, ont déjà lancé une initiative en France et dans d'autres pays d'Europe pour offrir des formations, des *workshops* et des échanges entre les auteurs des deux côtés de l'Atlantique. Les standards s'élèvent, mais le marché a toujours besoin d'idées. L'essentiel est encore et toujours l'écriture.

En parallèle, **les productions doivent s'engager pour associer et former de jeunes scénaristes**. C'est ce que rappelle Benjamin Dupas : « *Il est vrai qu'il reste une forte tension entre la progression systémique souhaitée (le développement d'ateliers structurés) et la réalité, qui est que seuls un ou deux scénaristes vont vraiment retravailler tous les scénarios sur une série. Mais c'est le cas aux USA également. Ce qui compte, c'est que de tels ateliers permettent aux autres scénaristes d'APPRENDRE. Il existe aujourd'hui très peu d'ateliers en France où on apprend à faire autre chose que du polar.* »

Nous intégrons régulièrement des « auditeurs » dans l'Atelier d'Écriture Structuré du *Bureau des légendes*, qui ne participent pas à l'écriture, mais qui viennent pour écouter les discussions durant trois à cinq semaines et qui passent à l'issue de leur stage des tests d'écriture : les meilleurs d'entre eux se voient alors proposer une collaboration.

Pour attirer les meilleurs, il faut aussi valoriser le travail de scénariste. La rémunération n'est pas l'unique enjeu. Benjamin Dupas fait ainsi remarquer que la pleine reconnaissance des scénaristes « *commence par des détails qui n'en sont pas : les noms des scénaristes doivent être présents sur les listes techniques et les feuilles de service, par exemple. Ce sont des questions d'habitude. Idem pour les relations entre scénaristes et scriptes : elles devraient être naturelles, mais elles sont quasi inexistantes.* »

### **C/ Refonder les relations entre scénaristes et diffuseurs**

Il ne s'agit pas de repenser les liens entre les auteurs/scénaristes et les diffuseurs pour

protéger les premiers et sanctionner les seconds. L'enjeu plus général est au contraire de responsabiliser les auteurs et de les inciter à être plus créatifs. Comme le rappelle Pascal Breton, « *les droits des auteurs vont avec des devoirs* ».

Voici des pistes qui permettraient de structurer la collaboration :

- **Première étape** : le *pitch verbal*.

Il s'agit de réunir l'auteur-producteur de la série, le producteur exécutif, le producteur délégué et le distributeur face à un responsable de la chaîne capable d'indiquer l'intérêt ou non de celle-ci d'un point de vue éditorial, artistique, commercial et/ou économique-financier. A minima, l'auteur-producteur, le producteur et le responsable de la fiction de la chaîne doivent être présents. A l'issue de cette séance, où l'idée originale de l'auteur a été détaillée, le diffuseur doit se déclarer par écrit intéressé (ou pas) sous deux à sept jours. Comme nous vivons maintenant dans un marché de la fiction qui a triplé de taille suite à l'arrivée des nouveaux entrants, *les best practices* (meilleures pratiques) doivent être intégrées. France Télévisions a déjà fait un pas grâce à l'accord signé avec les professionnels mais il faut aller plus loin et l'étendre à l'ensemble des acteurs de la filière.

- **Deuxième étape** : l'envoi d'un premier document qui fixe un cahier des charges global.

Il a pour objet de résumer le pitch créatif, de lister les principaux intervenants qui occuperont une place dans l'écriture et la production de la série, de fixer le calendrier des rendus (pilote et arches de la première saison) ainsi qu'un budget de développement et un planning de l'ensemble des phases de développement. Ce cahier des charges s'inspire d'un modèle qui a fait ses preuves dans de nombreux pays, et notamment aux Etats-Unis. Un auteur-producteur doit rendre une première version de son scénario et sous dix jours ouvrés maximum, recevoir les notes écrites du diffuseur. L'auteur-producteur ainsi que son équipe aura l'obligation de rendre deux versions du scénario maximum selon les notes du diffuseur : les reprises peuvent impliquer des restructurations et des modifications profondes. Une fois les deux versions remises, le studio ou la chaîne peut demander deux fois des *polish*, c'est à dire des modifications mineures qui ne changent pas la structure du scénario. Cela oblige toutes les parties à être précises et à réagir en flux tendu. La chaîne se fonde sur ce document pour envoyer à la production (ou non) une lettre d'intérêt et commander la première version d'un pilote et les arches de la première saison. A titre d'exemple, Michele Zatta, en charge de la fiction et des co-productions internationales de la RAI et membre de l'Alliance (avec France Télévisions et la ZDF en Allemagne) indique en 2019 qu'un pitch document de trois pages est suffisant pour être lu, considéré et répondu en une semaine.

- **Troisième étape** : phase 1 du développement.

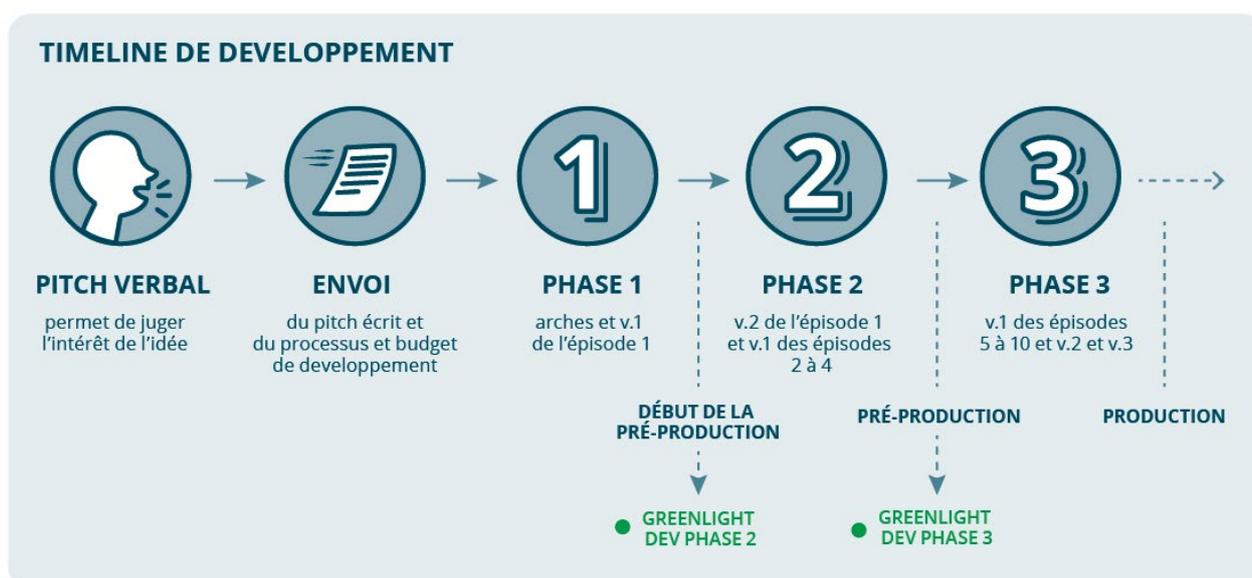
Le *showrunner* rédige la première version du pilote, ainsi que les arches de la première saison. Une fois ces documents envoyés, la chaîne doit exprimer un avis critique sous 10 jours maximum via des notes détaillées et écrites.

- **Quatrième étape** : phase 2 du développement.

L'équipe est constituée puis approuvée par tous. Le rythme des rendus est validé. Cette phase a pour objectif de rendre la v.2 du premier épisode et les v.1 de la première moitié des épisodes de la saison. C'est une autre phase en flux tendu : chaque scénariste doit remettre son épisode à l'auteur-producteur (le *showrunner*), qui a ensuite la responsabilité de reprendre l'écriture pour harmoniser les scripts. Une fois ces documents envoyés, là encore, la chaîne doit exprimer un avis critique sous 10 jours maximum, via des notes détaillées. A l'issue de cette étape, la chaîne donne (ou non) son *greenlight*.

- **Cinquième étape** : dernière phase du développement.

Cette phase a pour objectif de rendre la v.2 et v.3 de la première moitié des épisodes, ainsi que les v.1 de la seconde moitié des épisodes de la saison. A l'issue de cette étape, la production peut commencer.



Cette méthode veut permettre d'éviter les pratiques trop souvent courantes en France. On ne peut pas faire travailler un auteur pendant des années sur un script. Le temps, c'est de l'argent, et le coût généré par la perte de temps est exorbitant pour les auteurs et les producteurs en France.

Frédéric Azémar, auteur, dit : « *Les chaînes françaises doivent arrêter de demander des étapes d'écriture trop nombreuses : elles ralentissent les processus (sauf sur les séries déjà établies, comme Chérf) et outrepassent leurs prérogatives.* »

Cette refondation de la relation avec les diffuseurs qui établit les règles et les termes de l'échange dès que ces derniers expriment un intérêt marqué pour un projet est aussi une manière de produire plus rapidement des deuxièmes et des troisièmes saisons, véritable enjeu industriel.

Comme l'explique Thomas Anargyros : « *Il faut être en capacité de fournir la saison 2*

*rapidement. Or, les diffuseurs lancent des 6x52 comme ils lanceraient des 90 minutes ! Il n'y a aucune méthode pour lancer l'écriture d'une saison 2 chez les chaînes ».*

A ce jour, nous ne disposons pas d'une véritable industrie des séries au sens où l'on continue de produire des prototypes, alors que le principe même de la série télévisée est le retour régulier à l'antenne, épisode après épisode, mais également saison après saison. Sans quoi, on expose de potentielles séries à succès à un difficile retour de bâton. A titre d'exemple, les trois années qui ont séparé la diffusion des deux saisons des *Revenants* (de 2012 à 2015) ne sont sans doute pas pour rien dans l'arrêt de la série, dont les audiences impressionnantes des débuts ont fini par être divisées par deux. Trop de séries françaises ont été conçues, produites – voire diffusées ! – comme de « longs films » de six fois ou huit fois 52 minutes, sans que le processus de fabrication d'une seconde saison ne soit jamais anticipé.

Là encore, ce sera en imposant des normes de lecture des scripts par les diffuseurs, en fixant des délais à l'avance que nous parviendrons à produire sans perdre l'audience gagnée lors de la première saison.

**C'est donc un processus dont il faut prévoir la récurrence dès le départ : contractuellement, financièrement, et d'un point de vue marketing.**

#### **D/ Refonder les relations entre distributeurs, diffuseurs et producteurs**

La fiction française est à un moment charnière. Pour l'adapter au monde nouveau, les distributeurs, les groupes de médias et l'ensemble des diffuseurs doivent repenser leur rôle et prendre leurs responsabilités.

D'abord, nous avons besoin de distributeurs puissants. La force de ces acteurs est double : ils vendent et ils financent. Mediawan, Banijay ou Federation Entertainment, qui sont apparus dans la dernière décennie, offrent aujourd'hui un modèle que les Newen, Lagardère et Gaumont ont initié. Ils sont les nouveaux banquiers-commerçants des séries. Ainsi, sans le courage de Pascal Breton, qui dirige Federation Entertainment, et qui a permis à TOP-The Oligarchs Productions de développer *Le Bureau des légendes*, cette série n'aurait peut-être pas vu le jour, car Federation a financé seul le développement dans le nouveau système que nous avons initié, un pari qui a réussi.

Ensuite, il faut redéfinir la répartition des droits entre les producteurs, les distributeurs et les diffuseurs.

Actuellement, les diffuseurs et les distributeurs, tout comme les plateformes, souhaitent accaparer un maximum de droits. Cette tendance conduit parfois le producteur délégué à agir comme un simple fabricant ayant peu de droits, à court ou à long terme(s), sur l'œuvre créée. Aux Etats-Unis, comme je l'ai expliqué dans la première partie de ce rapport, les studios et les diffuseurs

payent les producteurs en *fees*, c'est-à-dire en honoraires qui augmentent selon le succès des saisons et la rentabilité des prestations. Un producteur touche donc habituellement 135% du budget de la série tout en se voyant céder, dans le même temps, un droit à recettes (25 à 35% de recettes des ventes, appelé *back-end*, droit à recettes). Cela fonctionne dès lors qu'il y a revente dans le marché pour une deuxième exploitation, mais avec les plateformes, il n'y a plus de rémunération secondaire. Les producteurs cèdent leurs droits et travaillent comme simples prestataires initiateurs ou producteurs exécutifs. Ce sont les individus, les créateurs, auteurs et producteurs en tant qu' personnes physiques qui sont rémunérés plutôt que des sociétés. Les sociétés de production deviennent des *servicing companies* (prestataires).

L'intégration d'un *back-end*, soit une rémunération basée sur le potentiel de recettes futures si la série n'est pas gelée à vie (exclusivité monde Netflix par exemple), fonctionne aux USA car souvent ils connaissent les recettes futures grâce à leur *output deals* (préachats de volume). Les diffuseurs français devraient s'en inspirer, car la rémunération permet au producteur de réaliser un travail de qualité au moment de créer, la série tout en dégagant des marges acceptables par tous. Pour y parvenir, les groupes médias doivent faire évoluer leurs pratiques : ils ne peuvent pas continuer à payer entre 50 et 90% du financement du budget d'une fiction et demander l'ensemble des droits. Il faut donc, une nouvelle fois, fixer des règles claires et transparentes qui encouragent l'innovation et la prise de risques... et valoriser les actifs.

Pour amorcer cette réflexion, nous pourrions réfléchir aux règles suivantes :

- Si un diffuseur ou un distributeur devient coproducteur ou producteur initiateur et/ou créateur de l'idée originale et détient les droits, alors le producteur délégué doit pouvoir faire augmenter sa marge pour compenser la perte de revenus à venir.
- L'élément central de l'équation est de distinguer la partie droits de diffusion de la partie droits à recettes du budget de la série. 70% du budget représentent les droits du premier cycle de diffusion, puis 50% pour le cycle 2 de diffusion et 25% au-delà. Les périodes et cycles d'exploitation se déterminent selon des critères simples : récurrence de la série, audiences, territoires...
- Le distributeur lié à un diffuseur (dans un même groupe) doit réduire sa commission de distribution à 20% pendant le premier cycle d'exploitation (46 mois).
- Dans le monde délinéarisé et digital dans lequel nous sommes entrés et afin de clarifier l'assiette de recettes, il convient de déterminer l'audience par « clicks », c'est-à-dire l'audience effective de chaque fiction, dès lors que 50% d'un épisode a été visionné. Afin d'avoir une transparence simple, le *reporting* mensuel ou bi annuel de l'audience, œuvre par œuvre, doit être transmis au CSA et à la SACD et annexé au contrat de production.
- Dès lors qu'un diffuseur ou distributeur déroge à la règle, un forfait calculé sur le nombre

total d'abonnés en France serait appliqué pour le calcul de l'ensemble des droits auxquels s'ajouterait un forfait correspondant au total des abonnés monde.

Et, encore une fois, il faut veiller à ce que les plateformes américaines qui opèrent sur le marché français intègrent l'écosystème, en contribuant au financement de la création et en acceptant les principes français du droit d'auteur et de la production indépendante.

### **3/ Financer la création de fiction récurrente**

Netflix investit en 2018, 8 milliards de dollars dans la production de contenus. Dans le même temps, HBO investit 13 millions d'euros par épisode de *Game of Thrones* et Netflix 11 millions d'euros pour un épisode de *The Crown*. Quant à *Dix pour cent*, le budget moyen par épisode s'élève à 1,2 million d'euros. Le budget de la saison 4 du *Bureau des légendes* est de 20 millions d'euros, soit près de 2 millions l'épisode. C'est beaucoup, mais jamais assez. Le problème central de la fiction récurrente en France est donc à la fois le manque de règles et de processus clairs, mais également son sous-financement structurel, notamment s'agissant de l'écriture. Pour y faire face, nous devons nous poser une double question. D'abord, comment trouver de nouvelles sources de financement ? Ensuite, que financer en priorité ?

### **Nouvelles sources de financement**

Le CNC a actuellement un rôle formidable à jouer pour :

- Faire la pédagogie du système français auprès des nouveaux entrants extra-européens. Les Américains ont toujours eu peur du système français et font donc tout leur possible pour éviter de signer et de jouer avec nos règles. Il est indispensable de les expliquer mais aussi de veiller à leur application, selon le principe d'égalité de traitement entre tous les acteurs.

- Participer en amont aux productions françaises, notamment sur ce qui est le plus fragile et risqué : le développement. Plus les productions françaises seront présentes sur le marché mondial, plus il sera primordial de financer les ADES (Ateliers D'Écriture Structurés). Pour systématiser ce système (estimé à 40% plus cher que le développement d'une série classique), une intervention encadrée du CNC en amont pour garantir le delta de financement entre ce que mettent les primo diffuseurs, les producteurs et les distributeurs serait efficace et salutaire. Il faudrait créer un fonds de développement du CNC pour les ADES.

Pour ce faire, on peut imaginer quelques règles de base :

- Le distributeur national/international doit assumer sa part de financement du développement au minimum de 40%.
- Le primo diffuseur doit s'accorder à financer au minimum 35 % du projet.
- La contribution du CNC ne peut excéder 25% du coût du développement.
- La production déléguée indépendante ne peut percevoir moins de la moitié des droits à recettes.
- Les paiements de droits des plateformes mondiales doivent être indexés sur les exploitations et les durées (tels que déterminés dans la section précédente : 70% du budget représentent les droits d'un premier cycle de droits, etc.)

Le système de la fiction française qui profite à tous doit être alimenté par tous les acteurs faisant commerce de contenus de fiction française sur les territoires de la France. Je distingue ainsi quelques nouvelles sources de financement sur lesquelles nous pourrions nous appuyer pour financer la fiction récurrente dans notre pays.

L'ouverture aux marques est une piste, pas seulement en sponsoring (*brought to you by* – offerts par) mais en leur permettant de devenir de véritables financiers, potentiellement des coproducteurs de séries. Les marques ont besoin de s'adresser à un public jeune : l'un des moyens pour y parvenir est de s'associer à des séries qui véhiculent leurs valeurs. Aux Etats-Unis, en Asie et dans d'autres pays d'Europe, des marques de *soft drinks*, des marques de luxe ou de sport sont déjà en train de produire des séries originales. La France devrait elle aussi permettre cela. Le sponsoring ou l'aide de marques devrait être permis, notamment pour les chaînes publiques, tout comme PBS aux USA.

Les marques peuvent faire des dons et être sponsors à l'antenne et exploiter les droits en dehors de l'antenne. Pour certaines fictions récurrentes, cet apport financier de marques est une avancée majeure. Cela ne peut pas totalement être assumé comme du placement de produits : il s'agit bien d'apport.

Christophe Riandee de Gaumont affirme : « *Il y a beaucoup d'argent dans l'écosystème audiovisuel français, mais il est mal utilisé. Le cas de la France est très particulier : nous avons moins de talents pour notre fiction, car ils vont tous travailler pour le cinéma. Nous n'avons pas assez de scénaristes. La puissance des plateformes nous pousse à nous remettre en question. L'écosystème peut bouger avec l'arrivée massive de la concurrence en France. Nous avons besoin d'avoir de la fiction internationale produite ici, en France. Il ne faut pas s'enfermer dans des*

*frontières qui n'existent plus, mais s'adapter à la réalité du marché et des jeunes spectateurs. »*

L'écosystème de la fiction française a démontré par le passé qu'il savait accompagner les mutations créatives et industrielles du secteur audiovisuel. Désormais, il faut que l'ensemble de la filière amorce un nouveau virage, invente des processus transparents appliqués par tous, structure son industrie, responsabilise et protège ses talents et permette un jeu équitable entre l'ensemble des acteurs du marché pour s'adapter à une concurrence devenue mondiale.

## CONCLUSION

**“La France est une terre de séries, et je veux qu’elle le soit davantage encore.”**

Franck Riester, Ministre de la Culture, Séries Mania Lille, le 27 Mars 2019.

À l’impossible nul n’est tenu.

Changer le système, moderniser et se mettre à jour, c’est possible.

La France est un pays formidable, doté de ressources créatives inépuisables, de conteurs de talent, d’artistes, de techniciens, de professionnels courageux et engagés, d’un système qui nourrit une industrie, le tout au sein d’une exception culturelle qui nous distingue.

Dans le même temps, la France est un pays extrêmement conservateur. Depuis des décennies, nous avons construit des us et des coutumes, des monopoles, des rentes, des manières de fonctionner et de travailler qui ne sont plus adaptés à la nouvelle donne.

Aujourd’hui, l’enjeu est simple : permettre à la France de monter sur le podium mondial de la création sérielle, renforcer nos talents et augmenter notre savoir-faire et, surtout, préserver les particularités de notre exception culturelle.

C’est possible : nous avons simplement besoin d’une évolution, d’une mise à jour, particulièrement en matière de fiction récurrente : les deux mots clés étant **processus et transparence**.

Entre le moment où j’ai commencé à écrire ce rapport en saison 4 du *Bureau des légendes* (2018) et le moment où vous le découvrez, certaines avancées ont eu lieu.

D’abord, le vote par le Parlement Européen de l’article 13 sur les droits d’auteur et plus amplement sur les droits voisins visés par l’article 11. Les accords sur les droits vont pouvoir se faire sans doute dans une plus grande transparence, ce que l’ensemble des professionnels du secteur appelle de leurs vœux.

Ensuite, le ministre de la Culture, Franck Riester, a annoncé à Séries Mania Lille 2019 des mesures concrètes indiquant des aides précises intégrées dans le plan séries du CNC. Frédérique Bredin, Présidente du CNC précise : "Les séries sont devenues un vrai phénomène de société. Un nouvel art majeur au cœur du succès des plateformes, leurs produits d’appel. L’enjeu c’est de se distinguer dans un marché mondial très concurrentiel et la clé, c’est l’originalité des œuvres. L’idée, c’est de soutenir les séries originales les plus créatives, la prise de risque. Les formats les plus demandés, notamment par les plus jeunes, sont les 20-30 minutes."

En somme, trois points importants ont été annoncés en faveur de la fiction récurrente. Je suis particulièrement touché d’avoir pu démontrer à mes interlocuteurs l’importance de ces mesures

dans notre écosystème :

- **Favoriser le développement de nouveaux formats** afin d'adapter la production aux nouveaux usages et à la demande internationale.
- **Améliorer les délais de diffusion entre une première et une seconde saison.** Pour y parvenir, le CNC prévoit d'augmenter son soutien de 25% à la production de deuxièmes saisons et ce avant même la diffusion de la première. À terme, l'objectif est de s'aligner sur les standards internationaux en produisant une saison par an.
- **Si une série obtient un préfinancement conséquent de l'étranger, le soutien accordé par le CNC sera bonifié de 25%.**

Pour amplifier ces décisions majeures, il est temps d'introduire un processus lisible et « implémentable » avec des règles claires qui encadrent toute la filière de bout en bout, du début d'un projet jusqu'à son exploitation.

Ce nouveau modèle et les règles qui devront l'entourer doivent intégrer les aspects suivants :

- **remettre l'écriture au centre de chaque projet ;**
- **responsabiliser l'ensemble des acteurs de l'écosystème de la production et faire tomber les barrières entre l'écriture et la production ;**
- **encourager la formation des auteurs et des scénaristes à l'organisation des ADES ;**
- **responsabiliser les auteurs et scénaristes dans le processus de production (de l'écrit jusqu'au plateau) ;**
- **clarifier et contractualiser en amont un canevas sur les minimums et les modalités de collaboration entre auteurs, producteurs et diffuseurs pour structurer la filière ;**
- **définir des minimas de rémunérations et de droits et normer les fonctions, la hiérarchie, les conditions de travail (présence, calendrier, rendus, etc.) d'une part ; déterminer la répartition des droits en aval via des accords interprofessionnels mis à jour par période de 5 ans, signés par tous les acteurs du marché français et étrangers voulant travailler avec des scénaristes, réalisateurs, techniciens, infrastructures, institutions françaises d'autre part ;**
- **préciser dans chaque contrat le montant exact de la part d'exclusivité, le budget de fabrication, la valeur des droits acquis lors du premier cycle d'exploitation et lors de chaque rediffusion, la durée de chaque exploitation, les droits à recettes et autres droits associés ainsi que de la valeur d'acquisition des mandats ;**
- **étendre les règles de transparence sur les budgets PMDC (Promotion-Marketing-Digital-Communication) entre diffuseurs et producteurs sur chaque série ;**
- **instaurer un plancher et un plafond sur les droits et les actifs acquis ou cédés de chaque production, variable en fonction de la verticalité de la diffusion/distribution ;**

- **imposer aux diffuseurs étrangers les normes et les règles établies au plan national et européen ;**
- **trouver de nouvelles sources de financement et ouvrir le marché à des partenariats avec les marques et la publicité qui sont limités ou interdits jusqu'à présent ;**
- **organiser la récurrence entre la production/diffusion/distribution et les auteurs-scénaristes-réalisateurs-comédiens via leurs agents/avocats et globaliser les paiements directement avec ces représentants, charge à eux de rémunérer leurs clients puisqu'ils les représentent ;**
- **œuvrer pour la fusion d'Unifrance et TVFI afin d'avoir un organisme fort de la fiction française à l'international ;**
- **militer pour un plus fort *soft power* de la culture française via la mise à disposition des fictions récurrentes ayant reçu des aides publiques dans les Alliances et Ambassades de France à travers le monde.**

Bien sûr, pour réussir dans la compétition mondiale et affronter le marché américain, nous avons besoin de trouver de nouvelles sources de financement : sans argent, nous ne pourrions rien. Mais il est essentiel de comprendre que cela ne suffira pas. Car au fond, c'est d'une véritable révolution culturelle dont nous avons besoin.

L'exemple du *Bureau des légendes* le démontre : le budget moyen par épisode est de deux millions d'euros, considérable pour la France, mais loin derrière les productions américaines. Pourtant, en important de nouvelles méthodes, grâce à l'implication formidable d'Éric Rochant, de Canal+, d'Arielle Saracco, de Fabrice de la Patellière, de Pierre Saint-André, et de Pascal Breton de Federation Entertainment, nous avons réussi à convaincre les plus réticents et sommes parvenus à créer une série de grande qualité. Je crois fondamentalement que notre expérience peut avoir valeur d'exemple et être une motivation sur l'ambition et l'exigence nécessaire pour que la France se hisse dans le peloton de tête mondial de la fiction récurrente.

Désormais, nous n'avons donc plus d'autres choix que de bousculer nos habitudes de travail, que de remettre en cause certains acquis et certains intérêts, et de clarifier les relations et les règles qui organisent notre modèle : nous devons être plus rapides, plus réactifs, plus innovants... plus confiants. Il ne faut pas s'enfermer dans des frontières qui n'existent plus, mais s'adapter à la réalité du marché et à la transformation des modes de consommation par une nouvelle génération de spectateurs. Les compétiteurs étrangers ne nous attendront pas ; les téléspectateurs français non plus. A nous donc, professionnels du secteur, de faire preuve d'audace et de courage. Sans plus attendre.

Ne pas subir, c'est essayer d'anticiper les tendances de demain et donc avoir des règles transparentes qui permettront de s'adapter aux ruptures et changements de paradigmes de notre secteur, de travailler plus vite et plus efficacement. C'est le cadre qu'il faut urgemment mettre en place, faute de quoi les règles des leaders du marché viendront s'imposer à nous, tout comme les inventeurs-leaders du monde numérique ont imposé leurs règles et business modèles jusqu'à présent. En hébergeant nos datas sur des serveurs situés principalement aux USA, nous avons perdu une source de richesse et d'analyse conséquente, un retard qui nous est désormais difficile à rattraper. Alors alimentons de contenus français le marché mondial.

Est-ce un problème ?

En ce début 2019, les nouveaux entrants imposent, contre rémunération, leur modèle. Soit. Nos acteurs historiques français s'adaptent en partie à cette verticalité et extension de droits d'exploitation, France Télévisions avec l'Alliance et Salto, Canal+ avec myCanal, Orange avec une offre de création originale, mais cela a un coût. Cela implique que toute la profession joue avec les mêmes cartes en main (de l'auteur au producteur au distributeur au diffuseur). De nouvelles normes transparentes viendront rétablir une forme d'équilibre, et pour le reste, c'est le marché et les spectateurs qui seront déterminants.

Dans les années à venir, le volume, l'ubiquité de la consommation, la demande plus ciblée des démographies, les exploitations parallèles pour décliner une œuvre d'origine, la variété des expériences de divertissement - entre salles dédiées aux œuvres immersives, réalité augmentée, fictions qui se déclinent en jeux, multi-supports, offres multidimensionnelles, nano-paiements, moteurs de recherches programmatiques à base d'intelligence artificielle - la technologie, la diffusion à l'échelle mondiale et encore une fois la bande passante encore plus large, vont bousculer la donne. Nous sommes condamnés à faire évoluer nos lois, nos règles, nos processus, notre pédagogie en permanence. Le temps s'accélère comme le monde devient plus petit. Mais le fond reste le même : les êtres humains aiment les histoires et il faut se donner les moyens pour les raconter le mieux possible.

## **REMERCIEMENTS.**

Depuis un an j'ai eu l'opportunité de rencontrer l'ensemble des acteurs de notre filière : ils ont tous enrichi ce rapport et ma réflexion.

Ce rapport se fonde sur mon expérience, mais également sur les conversations nombreuses que j'ai eues avec les groupes médias, les chaînes, des distributeurs, des producteurs, des auteurs, des auteurs-producteurs, des créateurs, des scénaristes, des techniciens, des réalisateurs, des comédiens, des agents, des organisations syndicales, des institutions, des députés, des sénateurs, des journalistes, des lobbyistes, des publicitaires, des acheteurs médias, des dirigeants d'entreprise, des ambassadeurs, des hauts fonctionnaires, des patrons de groupes médias, des directeurs de production, des responsables de développement, des distributeurs, des consultants, des téléspectateurs de Paris et de province... et de nombreuses personnes éclairées en France, en Europe, en Asie ainsi que dans les Amériques.

Je souhaite les remercier tous.

Merci à Frédérique Bredin, Christophe Tardieu, Aude Accary-Bonnery, Alice Delalande et Vincent Leclercq pour leurs soutiens, conseils avisés, leur assistance, insistance et patience.

Je remercie également ma famille de m'avoir laissé les week-ends et les voyages en train, pour écrire, en continuant à me soutenir et à me supporter. Mes amis, mes collaborateurs au sein de TOP-The Oligarchs Productions qui m'ont permis de jongler entre une saison à produire et ce rapport et un merci particulièrement appuyé à mon associé Eric Rochant...thanks Partna' !