

## CR Club Galilée

25.06.2018

Philippe Chazal présente les invités du panel, Jean-Louis Blot, Jérôme Bodin, Pascal Breton, Jérôme Caza, Pascal Josèphe et Christophe Nobileau, et rappelle que la séance sera centrée sur le thème des mutations du secteur de la production audiovisuelle en France et à l'international à l'heure de la mondialisation. Ajoutons également que nous avons en ce moment le sentiment que dans le secteur de l'audiovisuel les pouvoirs publics sont restés dans l' « ancien monde ».

**Jérôme Bodin de Natixis** prend la parole en premier pour faire un bilan sur la situation des groupes audiovisuels à travers le monde.

Il commence par citer les principaux mouvements capitalistiques du secteur de l'audiovisuel en France : le rachat de Newen par TF1 à hauteur de 640 millions d'euros au total, de RTL par M6 (200 millions d'euros), de Gameloft et Havas par Vivendi (700 et 2300 millions d'euros) ainsi que la poursuite des acquisitions de niche de Lagardère Studio (100 millions d'euros) et des acquisitions de Mediawan, dont le Groupe AB (350 millions d'euros au total).

Ce qu'il faut principalement comprendre concernant la situation des groupes audiovisuels français et leurs mouvements de rapprochements c'est que l'ordre de grandeur est petit en comparaison du niveau mondial.

A titre de comparaison, quand le marché français pèse 750 millions, le marché américain est de l'ordre de 135 milliards. Il existe aux Etats-Unis une volonté politique très claire de consolidation du marché.

La concentration en France est microscopique par rapport aux Etats-Unis, ce que l'on voit par exemple à travers la bataille autour de Fox, avec une concentration verticale poussée jusqu'au bout. Il faut garder à l'esprit ces ratios de taille.

Poursuivons la comparaison, le groupe TF1 était 4 fois plus petit que Comcast en 1998 ; aujourd'hui, il est 63 fois plus petit et la fusion potentielle de Comcast avec Fox va faire doubler ce chiffre. L'écart se creuse entre les diffuseurs français et américains.

De plus, si on compare avec la situation européenne, il y a eu quelques acquisitions, consolidations, notamment Vivendi avec Mediaset mais finalement il ne s'est pas passé grand-chose. On est plus dans une logique de partenariat dans le domaine de la tv gratuite **donc des rapprochements non capitalistiques**. Là aussi, un réel écart est en train de s'accroître. Donc OUI, il y a eu des mouvements en France mais ils restent faibles en ratio.

Dans ce contexte, il faut également rappeler que le marché européen reste très fragmenté. Aux Etats-Unis, on assiste à la concentration de tous les marchés : *pay tv*, free, techno,

câblo-opérateurs... A la différence, en France, nous gardons un modèle de diffuseur très (trop ?) domestique.

Ainsi les points essentiels :

- ➔ On assiste à une consolidation à l'échelle mondiale dans le domaine de la diffusion
- ➔ Une catégorie va émerger dans le secteur : les opérateurs de câble américains
- ➔ Quelques acteurs sont en train de structurer le marché, surtout en *pay tv* (on parle beaucoup de Netflix mais pas seulement).

Ces phénomènes passent relativement inaperçus en France, mais auront des conséquences sur le marché européen et notamment français.

Ex : le groupe Verizon Communications qui a fait l'acquisition d'AOL en 2017.

**L'une des hypothèses avancées par Jérôme Bodin est la concentration du secteur de l'audiovisuel à l'échelle internationale autour de 5 à 6 diffuseurs mondiaux, à terme :**

- Netflix
- Amazon
- Comcast / Sky
- AT&T / HBO
- Apple
- FB
- Aibaba ou Tencent ?

Aucun groupe européen et encore moins français.

Attention : il faut garder en tête le niveau de maturité des différents marchés.

Jérôme Bodin pose également plusieurs questions. Est-ce que la concentration du marché américain est une bonne chose ? Ce marché est-il arrivé à saturation, rencontrant de ce fait des difficultés à créer et produire des contenus nouveaux ?

Le marché européen a-t-il un intérêt à se concentrer sur le marché de la production ? Quel équilibre entre taille critique et créativité ? Et enfin, quelle taille critique dans la distribution ?

**Ce questionnement indique paradoxalement des opportunités pour le marché des contenus européens.**

Rappel GAFA : leur masse d'investissement est extrêmement importante, et leur demande de contenus extrêmement forte. Quelle est la volumétrie à attendre, et à quel point les accords passés avec les plateformes seront pérennes ? Sachant que la négociation avec elles est compliquée.

Le passage d'une structuration locale à un marché mondial entraîne un changement de vision. Comment se fait la répartition de valeur ? Il y a mécaniquement un rapport de force difficile à gérer.

**En résumé, il y a eu une accélération très récente de la concentration du marché de l'audiovisuel et de la diffusion aux Etats-Unis, qui a encore creusé l'écart existant avec l'Europe et la France, mais ces mouvements engendrent des opportunités pour les acteurs européens en matière de création et de production.**

**Jean-Louis Blot** qui dirige la filiale française du groupe international anglo-saxon Warner prend ensuite la parole, pour tenter d'illustrer ce phénomène de concentration avec une vision de l'intérieur d'un grand groupe.

L'acquisition de Time Warner par AT&T est assurée depuis deux semaines. Le groupe fonctionne au ralenti depuis un an, et peut maintenant se poser la question de son avenir.

**Le contenu est au cœur d'une société comme Time Warner. La faiblesse du groupe est la monétisation de ce contenu ; c'est en ça qu'un rachat par une entreprise qui maîtrise le sujet est intéressant.**

Pour rebondir sur les aspects locaux/internationaux évoqués par Jérôme Bodin, Jean-Louis Blot indique qu'il existe deux marchés distincts pour les producteurs de Warner : le marché international, lié à la vente de droits, et le marché local, lié à la production et à destination des acteurs locaux.

**Il existe en Europe de plus en plus d'acteurs internationaux mais une demande forte pour du contenu local existera toujours, quoiqu'il arrive.** Les acteurs locaux vont continuer à vivre et à avoir besoin de contenu. Les GAFA vont-ils renchérir pour racheter des droits au lieu de créer leurs propres contenus ?

Le marché européen est compliqué. Les groupes américains s'y intéressent mais ont toujours trouvé que les droits d'entrée étaient chers pour peu de résultats. Le marché est également considéré comme arrivé à maturité ; il est compliqué d'y rentrer et on y trouve peu de valorisation, les grands groupes préfèrent donc investir en Asie.

Pour Warner aujourd'hui, la situation comporte beaucoup d'inconnues. L'une des principales: produire local et accompagner les producteurs locaux, en faisant des programmes de qualité et peu chers.

Concernant les pressions sur les prix, elles vont dans deux sens inverses : la production doit être soit locale et peu chère, soit globale et chère.

Le prix des Prime-Times augmente par exemple aux Etats-Unis (autour de 2 millions \$) ainsi qu'en Australie (1 million \$), quand nous voyons le mouvement contraire en France.

La parole passe ensuite à **Christophe Nobileau**, qui souhaite revenir tout d'abord sur sa découverte du milieu : il indique avoir été surpris par l'éparpillement. Il existe aujourd'hui en France entre 1000 et 3000 producteurs pour un marché de 3 milliards. La plupart des structures ont un chiffre d'affaires qui tourne autour de 3 millions €. De même une majorité emploie 1 seul salarié à temps plein et en CDI.

Christophe Nobileau indique que selon lui, il faut industrialiser la production, ce qui permet d'avoir de meilleurs résultats. Lorsqu'il était chez Newen, la société a décidé de racheter plusieurs producteurs, afin de se constituer une « écurie » de 30 sociétés. Cela permet de concentrer de multiples compétences, proposer des créations plus qualitatives et spécifiques et à moindre coût et investir dans la R&D. Pour développer des projets, il faut des moyens, et il faut des champions.

Une politique de rachat de sociétés de production peut se heurter à des oppositions :

- Des producteurs jaloux de leur propre indépendance
- La pression exercée par les diffuseurs sur les pouvoirs publics pour ne pas être face à des groupes trop puissants
- Des injonctions contraires : une volonté de laisser les gros groupes se développer pour aider le secteur puis une peur devant la taille de ces groupes.

L'étape qui doit suivre le rachat de sociétés est l'internationalisation. Newen voulait effectuer des rachats à l'étranger mais n'avait pas les moyens de les financer ; c'est à ce moment que TF1 est entrée au capital. Malheureusement, l'ensemble des diffuseurs européens ont constitué des groupes audiovisuels européens ces 6-8 dernières années ; toutes les cibles de taille et intéressantes étaient déjà entre les mains de diffuseurs européens.

Avoir une taille importante est capital. Plusieurs acteurs français l'ont compris au même moment, comme le prouvent les rachats partiels de Newen par TF1 et de Banijay par Vivendi à 3 mois d'intervalle en 2016. Les deux sociétés ont choisi des stratégies différentes : Banijay s'est internationalisée très tôt, depuis 10 ans. Newen a fait le pari inverse, assurer sa place en France puis s'exporter, mais cela a créé un retard compliqué à rattraper.

Il serait intéressant de prendre exemple sur certains groupes étrangers, comme iTV, 5 fois plus valorisé en bourse que TF1 alors que sa taille est plus modeste.

Christophe Nobileau dit ensuite quelques mots sur les relations producteurs/diffuseurs. **Il faut selon lui lutter contre l'intégration verticale ; un groupe intégré ne peut pas fonctionner, il faut que les producteurs gardent une liberté éditoriale.**

Newen et TF1 ne sont pas intégrés, Newen peut tout à fait produire des programmes pour d'autres diffuseurs : *« l'ensemble de nos producteurs doivent pouvoir travailler pour*

*l'ensemble des diffuseurs* ». En cela, le rachat de Newen par TF1 a créé de la confusion et un problème d'image : dans l'esprit des professionnels, Newen = TF1.

En France, la législation est très protectrice pour les diffuseurs : les programmes ne passent pas d'une chaîne à l'autre, même dans le cadre d'un rachat, exception faite de quelques très rares cas (contrat de Cyril Hanouna passé de France 4 à Canal+). *Plus belle la vie* ne passerait pas de FR3 à TF1 par exemple.

Pour les prochaines années de la production, les indépendants risquent de vivre des temps difficiles. Etre adossé à un diffuseur simplifie les choses.

Globalement, les diffuseurs français semblent frileux à se lancer à l'international, ou ont échoué : Canal était leader au niveau Européen, TF1 a envisagé le rachat du groupe allemand Kirch en 2002 avant de reculer, Orange était l'un des plus grands groupes de télécommunications... Voir ce que ces groupes sont devenus en 15ans est hallucinant.

Jérôme Bodin intervient en évoquant quelques éléments capables d'expliquer ces échecs : « *La surpuissance de certains groupes sur le marché français est entrée en collision avec leur ambition européenne* ». Se placer sur le marché européen signifiait avoir une vraie stratégie, un management solide et se battre sur un marché où les sociétés étaient inconnues. De plus, les sociétés françaises avaient des difficultés à comprendre le marché international et sa structure différente du marché français.

Philippe Chazal donne ensuite la parole à **Pascal Breton**, qui défend via Federation Entertainment une stratégie alternative, très tournée vers l'international.

Pascal Breton indique qu'il est optimiste pour l'avenir, notamment en ce qui concerne les contenus, car il y a toutes les raisons de voir les révolutions évoquées notamment technologiques de manière favorable.

Par exemple la langue et le marché : il y a 5ans, *Versailles* était impensable à produire autrement qu'en anglais. Aujourd'hui, le français est possible ; s'il ne permet pas forcément autant de gain à l'international, il engendre une facilité à garder les droits et une vraie maîtrise du programme. Le marché francophone se structure progressivement et sa taille est significative.

Les Etats-Unis sont en déclin culturel et politique, ils font face à une crise profonde qui se paiera sur la durée pour beaucoup de groupes américains et leur rayonnement. « *Je n'ai plus l'intention de faire des coproductions avec des plateformes. Ils sont dans une obsession de contrôle, qui ne marchera pas. La créativité de Netflix décline.* » La créativité avec une armée de gens qui viennent de Los Angeles, il n'y croit pas : « *pas de sexe, de religion, tout ce qui dérange on n'en parle pas. Si on ne parle pas de ce qui dérange dans la fiction, ça sert à quoi ?* »

La France et plus globalement l'Europe ont des choses à apporter : des talents nouveaux, des idées... On le voit via les dernières séries à succès sorties, *La Casa del Papel* par exemple.

Pour Pascal Breton, les nations européennes ont au moins cinq belles années de découvertes devant elles.

Concernant les groupes mondiaux, **le fait de voir apparaître 6-8 groupes d'envergure mondiale (Disney, Stars) est une excellente nouvelle pour les producteurs et diffuseurs Européens** qui pourront négocier avec plusieurs acteurs et sortir du rapport aujourd'hui très inégalitaire créé par Netflix, quasi monopoliste en diffusion.

L'Europe a peut-être raté le tournant mais les télécoms (Orange, Free, Altice, Bouygues...) peuvent créer un sursaut, avec une vraie stratégie.

Concernant les diffuseurs, France TV exploite mieux ses possibilités mais doit se repenser autour du numérique et créer des coproductions internationales, TF1 apprendre à être producteur-diffuseur, et Studio Canal n'a pas appris de Banijay et manque d'un producteur.

La question du meilleur partage des droits est centrale. Concernant la SVOD, les diffuseurs et producteurs doivent s'entendre pour faire monter les prix ensemble.

**Pour Pascal Breton, l'avenir passe par l'internationalisation, la meilleure exploitation des programmes et une vraie discussion entre tous les acteurs pour trouver une vision commune. Nous sommes dans un monde ouvert : tout le monde doit investir, les chaînes doivent se digitaliser et monétiser leur contenu.**

Le secteur a besoin d'acteurs très dynamiques et réactifs et d'argent aussi : *« c'est incroyable comme les financiers ne s'intéressent pas du tout à notre secteur excepté le groupe Natixis Nos métiers n'ont pas besoin de sommes d'argent gigantesques : quelques dizaines de millions »*.

C'est ensuite au tour de **Jérôme Caza** de s'exprimer sur la place des producteurs français dans cet écosystème mouvant. Après les groupes les PME ; elles possèdent des atouts : souplesse, agilité et capacité à réinventer leur manière de produire.

Pour les PME et petits créateurs, la concentration peut être source de motivation, pas nécessairement un danger. Le danger est plutôt dans la compétition : les petits acteurs ont plus de mal à trouver des débouchés par rapport aux grands.

Jérôme Caza est optimiste : il y a une mutation aujourd'hui qui fait que les programmes sont les stars, pas la chaîne. Les chaînes savent événementialiser mais les marques fortes sont les programmes. Les gens s'abonnent aux chaînes ou plateformes pour les programmes. C'est une chance pour les producteurs, qui doivent chercher à développer LE programme, sortir du lot.

**Les diffuseurs français doivent sortir de la logique du coût de grille, sortir des cases** : stop à « je vais mettre un million sur ce Prime Time, il faut penser « je vais mettre un million sur ce programme parce que j’y crois ». Il faut mettre l’argent sur les programmes, pas sur des dispositifs (Slash...). Avec un bon programme, la cible vient.

La législation, elle aussi, doit évoluer. Le point faible de la France est la R&D et personne ne s’en préoccupe. La question du cofinancement se pose aussi : la pub chute, la recommandation prend le pas. Les productions doivent aller chercher les financements ailleurs, remettre en cause le schéma classique du financement.

On peut craindre dans l’audiovisuel comme dans le Cinéma que ce sera la production du « milieu » qui souffrira.

C’est enfin **Pascal Josèphe** qui s’exprime, sur les évolutions nécessaires au secteur. « *Il faut regarder derrière soit pour tirer les leçons des échecs et ne pas les répéter. Nous sommes encore prisonniers de constructions mentales qui remontent aux années 70-80 : informer divertir cultiver. On n’a jamais accepté que cette activité de la production audiovisuelle puisse ne pas relever de la culture* ». Cela confine à une vision de la création qui doit être protégée, sanctuarisée et ne pourrait donc pas être industrialisée. Le terme anglo-saxon d’*entertainment* est plus adéquat pour parler des programmes. Le rapport français à cette activité est archaïque et mortifère, il faut s’en débarrasser.

Autre point : les initiatives sont considérées par ce milieu comme étranges. Ce sont les gens qui sont extérieurs au système qui font bouger les choses, comme Christophe Nobileau. C’est un problème à analyser. Il faut respecter les entrepreneurs et les soutenir.

Les financiers français doivent améliorer leurs compétences dans cet univers. Mais aussi les professionnels aussi. La visibilité des projets est souvent floue, les business plan tiennent sur des hypothèses, des promesses, cela fait peur.

La protection du système est une surprotection et n’engage pas à des ambitions internationales. Le système doit être rationalisé. Il y a 740 sociétés actives aux comptes du CNC, c’est normal de mettre le pied à l’étrier aux nouveaux entrants mais combien n’ont pas poursuivi ensuite ? Est-ce normal de financer autant de longs métrages ? Le CNC peut être un outil pour orienter la politique. L’automatique devrait peut-être laisser la place au sélectif, mais si ce choix est fait il faut que la commission ne soit pas uniquement composée de personnes avec une vision culturelle.

**Il est nécessaire d’arrêter d’opposer talent et business.** Aux Etats-Unis, les talents sont accueillis sans qu’ils se sentent brimés. Ecraser le talent, c’est scier la branche sur laquelle on est assis.

**La division flux et stock est une invention, une vision absurde. Une remise en question mentale est préalable à une reconquête. La fiction considérée comme une œuvre engendre des blocages.**

En termes d'exportation :

- Exporter un jeu, c'est aussi exporter notre culture,
- Il faut que les créatifs et producteurs français maîtrisent l'anglais. Nous sommes les champions du doublage mais cela ne nous aide pas à envisager la production en anglais.

Jean-Louis Blot reprend la parole pour exprimer la difficulté à juger les programmes : beaucoup de nouveautés à la télévision sont des créations françaises, mais elles manquent d'originalité. Il y a aussi des créations de flux, mais qui ne s'exportent pas, comme *Tout le monde veut prendre sa place*.

Philippe Chazal remercie tous les participants à la session, et souhaite à tout le monde un bel été. Les sessions du Club Galilée reprendront à la rentrée.