

Produire sa première série
*Le parcours sinueux des nouveaux entrants
dans le marché de l'audiovisuel français*

Mémoire de fin d'études

Eliott KHAYAT

Département Production
Promotion 2019

Tuteur : Emmanuel Daucé
27 mai 2019

Sous la direction de : Pascal Caucheteux, Christophe Rossignon et
Christine Ghazarian

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
I. Le marché audiovisuel français est un secteur en pleine évolution mais son ticket d'entrée reste élevé	9
<i>A. L'arrivée de nouveaux acteurs et la remise à niveau des protagonistes historiques multiplient les volumes de production et les opportunités</i>	9
1. <i>The world's smaller, demand's bigger</i> : les nouveaux entrants internationaux bouleversent le marché français.....	9
2. Face à ces nouveaux défis, Les acteurs historiques entament une révolution à marche forcée.....	11
3. La série française, le nouvel Eldorado ?.....	14
<i>B. Cependant, le marché français tente encore de rattraper son retard et reste concentré autour d'une poignée d'acteurs indispensables</i>	16
1. Un tissu industriel encore peu structuré.....	16
2. Le défi de l'industrialisation.....	17
3. Un système de financement concentré autour des diffuseurs.....	19
<i>C. Pour les nouveaux entrants, le ticket d'entrée est rendu élevé par l'importance des frais de développement et le faible nombre de guichets</i>	20
1. Le processus de production d'une série française.....	20
2. Le développement, le nerf de la guerre.....	22
3. Comment se faire connaître des diffuseurs ?	24
II. Rentrer dans le club : comment devient-on producteur de série ?	27
<i>A. Le producteur de séries est-il un producteur comme les autres ?</i>	27
1. Les producteurs de séries ont des parcours divers, marqués par l'expérience...27	
2. Cinéma-Série : quelle différence dans les rapports aux auteurs ?.....	29
3. Le producteur, entre coach sportif et propriétaire du club.....	30
<i>B. Le défi de l'indépendance</i>	31
1. Comment ouvrir les premières portes ?.....	32

2. Les premières séries : le cas <i>Loulou</i>	35
3. Un seul créneau, l'innovation.....	36
4. Quelles sources de financement ?	37
 C. <i>Être intégré à un groupe : une stratégie de long-terme ?</i>	39
1. Une intégration de plus en plus rapide.....	39
2. Pourquoi rejoindre un groupe ?.....	40
3. Comment produire au sein d'un groupe ?	41
4. Un choix qui s'inscrit dans une tendance globale de consolidation du marché	43
 III. Producteur artistique ou producteur exécutif : comment le jeune producteur peut-il encore jouer un rôle dans le processus de création de série ?	46
A. <i>Pour ne pas disparaître, le producteur doit être garant de l'innovation et de la qualité des œuvres tout en réaffirmant son rôle aux côtés des auteurs</i>	46
1. Producteur, un rôle en recomposition.....	46
2. Le producteur indépendant, garant de la créativité.....	50
3. Une nécessaire refondation des relations producteurs-auteurs.....	52
 B. <i>Le producteur de demain doit s'appuyer sur des stratégies de coopération et de concentration horizontale</i>	54
1. Savoir dire non.....	54
2. La coproduction, nouveau passage obligé du producteur.....	56
3. Intégration horizontale contre intégration verticale.....	58
 C. <i>Le producteur doit pouvoir compter sur l'appui des pouvoirs publics et d'une politique audiovisuelle ambitieuse, tournée vers la création</i>	60
1. Le CNC a un rôle à jouer dans la sauvegarde du producteur indépendant.....	60
2. Les financements privés, une solution ?.....	62
3. Les défis de la prochaine loi sur l'audiovisuel public.....	64
 CONCLUSION	67
REMERCIEMENTS	70
ANNEXE	71
BIBLIOGRAPHIE	72

INTRODUCTION

A l'origine de ce mémoire, il y a d'abord un amour pour la série. Si mon désir de cinéma vient avant tout des longs-métrages qui ont façonné mon parcours et de ceux qui continuent aujourd'hui de m'émerveiller, la série a, depuis quelques années, pris une place importante dans ma cinéphilie : *Twin Peaks* est la première à m'avoir introduit aux opportunités du genre, et deux séries, visionnées coup sur coup, *The Wire* et *Breaking Bad*, ont confirmé pour moi le potentiel narratif, visuel et politique, d'un médium dont il s'est avéré qu'il avait beaucoup à apprendre au 7ème art.

Cet attrait pour la série s'inscrit bien sûr dans l'air du temps : depuis 15 ans, et ce que Brett Martin a appelé le "troisième Âge d'Or" des séries aux Etats-Unis, des œuvres comme *Mad Men*, les *Sopranos*, *Game of Thrones*, *Rectify*, *Borgen* ou *Les Revenants*, ont repoussé les limites de ce qu'une série pouvait raconter, ainsi que les extrémités auxquelles elle pouvait amener ses personnages. De plus en plus ouverte et créative, la série offre en effet un éventail de possibilités narratives infinies, qui n'a cessé de croître à mesure que sa popularité augmentait. Pour Damon Lindelof, créateur de *Lost* et *The Leftovers*, la série permet ainsi de "peindre un plafond" quand, au cinéma, on se contente d'une toile.

C'est que, par nature, la série donne un temps que le cinéma ne peut pas se permettre : cette durée, si elle répond originellement à une logique commerciale - il s'agit, à la base, d'accrocher l'attention du spectateur pour mieux vendre les produits que la publicité promeut entre chaque cliffhanger - a permis de faire naître des personnages multidimensionnels, d'une complexité nouvelle, et sur lesquels il devient difficile de poser des avis tranchés : les Toby Ziegler, les Jaime Lannister ou les Peggy Olson sont des êtres insaisissables, tour à tour aimables et détestables, des "âmes tourmentées", finalement plus proches de notre réalité. Pour moi qui ai toujours d'abord été attiré, en fiction, par les personnages, et par la manière dont leur évolution nous mettait face à nos propres émotions et contradictions, j'ai reçu de la part de Laura Palmer, Don Draper, Walter White, Jimmy McGill, Omar Little ou encore Malotru certains de mes plus gros chocs de spectateur de ces dernières années. Ce sont eux qui m'ont donné envie d'explorer la série à mon tour.

La chance que j'ai aujourd'hui est d'arriver à un moment de l'histoire où le marché en pleine ébullition (une ébullition ou carrément une "bulle", comme certains commencent à le penser). En 2010, la seule télévision américaine diffusait 216 séries. En 2018, ce nombre avait plus que doublé, pour atteindre 495 séries aux Etats-Unis seulement, avec un tiers des séries diffusées sur des plates-formes en ligne. Nous avons atteint l'ère du "Peak TV", théorisée par John Landgraf, patron de la chaîne câblée FX : avec l'accroissement exponentiel de la production de séries, il y a aujourd'hui tellement de contenus proposés qu'il est devenu quasiment impossible pour le public et les journalistes de les suivre toutes. De manière inévitable, cette concurrence s'est accompagnée d'une explosion des budgets de production : quand un épisode de *Mad Men* coûtait 2 millions d'euros en 2007, un épisode de *The Crown* pour Netflix en coûte aujourd'hui 10, sans compter les épisodes de *Game of Thrones*, chiffrés à 15 millions l'heure.

En Europe, la concurrence américaine, la réduction des marges de manœuvre en cinéma et l'arrivée de nouveaux entrants numériques (Netflix, Amazon, Viaplay, bientôt Apple, Disney, Comcast...) ont bouleversé l'écosystème audiovisuel et obligé les historiques à se renouveler. Amorcée par la Scandinavie, Israël et la BBC en Grande-Bretagne, la "révolution audiovisuelle" est en cours : en 2015-2016, l'Europe a produit plus de 11 000 heures de fiction, pour plus de 920 séries¹. Avec un certain succès : en Europe, en 2017, la majorité des séries regardées étaient... européennes, pour la première fois de l'histoire de la télévision.² Et à Séries Mania, Takis Candilis, numéro 2 chez France Télévision, indiquait que les séries américaines faisaient moins d'audience qu'auparavant, au profit des fictions locales.

La France, elle, pour des raisons autant économiques que culturelles, a pris un certain retard à l'allumage, qu'elle tente aujourd'hui de combler. Si elle n'a pas encore réussi à rattraper ses voisins européens en termes de volume de fiction, elle entame doucement une révolution qui s'accompagne d'une diversification accrue, dans les formats et dans

¹ Rapport de l'Observatoire Européen de l'Audiovisuel sur la production audiovisuelle en Europe en 2018 - <https://cineuropa.org/el.aspx?el=https%3A//www.obs.coe.int>

² « Comment les séries européennes détrônent leurs concurrentes américaines ? » Le Soir - <https://plus.lesoir.be/135687/article/2018-01-23/comment-les-series-tele-europeennes-detrone-leurs-concurrentes-americaaines>

les thématiques. Qui aurait imaginé, il y a quinze ans seulement, que la vieille et poussiéreuse télévision française pourrait sortir des séries comme *Dix Pour Cent*, *Platane* ou même *Les Bracelets Rouges* ? Tout n'est pas encore parfait – nous le verrons. Mais alors que les volumes de production ne sont appelés qu'à augmenter, il est indéniable qu'il existe aujourd'hui, en télévision, de véritables opportunités.

Encore faut-il pouvoir les saisir. Car, à l'inverse du système du cinéma français, le monde de l'audiovisuel n'est pas formaté pour accueillir de nouveaux entrants. En effet, le jeune producteur français souhaitant produire son premier long-métrage peut tenter de suivre un modèle déjà éprouvé : d'abord le court-métrage, qui lui permet de faire ses armes et de révéler de jeunes auteurs, puis le passage au premier long-métrage grâce à des aides réservées (aides au développement, avance sur recettes, fondation Gan, obligations de production des chaînes) jusqu'à l'éclosion dans des festivals où des places sont réservées aux premiers films (Comme la Semaine de la Critique ou la Caméra d'Or à Cannes). Le chemin n'est évidemment pas semé d'embûches, loin de là, mais ses étapes sont connues.

En télévision, rien de tout cela. Non seulement il n'existe pas de chemin balisé, mais l'entrée dans le marché semble devoir se faire en apprenant sur le tas et en poussant des coudes. En effet, bien que comptant près de 600 producteurs de fiction, l'écosystème français reste regroupé autour de mastodontes qui, en 2018, produisent près du tiers du volume total de fiction. De plus, suivant en cela une tendance mondiale³, le marché français tend vers la concentration, autour de chaînes qui deviennent elles-mêmes productrices de contenus.

Dans ce contexte, la question qui m'intéresse, à plusieurs niveaux, est celle de savoir comment produire sa première série quand on est un jeune producteur ? Autrement dit, à quelle place et quel rôle les jeunes producteurs peuvent-ils aspirer dans le marché de l'audiovisuel ?

³ John Landgraf, toujours le même, prédit un futur de la télévision façonné autour de quelques géants (Disney, Netflix, AT&T Time Warner...) seuls capables de produire et de diffuser des contenus au niveau mondial : <https://variety.com/2018/tv/news/john-landgraf-fx-disney-fox-deal-strictly-business-1202936363/>

Par “jeune producteur”, je n’entends pas forcément une question d’âge, même si cela est souvent lié. Je veux surtout parler des nouveaux entrants, ceux qui entrent sur le marché sans prérequis, contacts particuliers ou expérience professionnelle dans le milieu, et qui ont pour désir de produire une série de fiction.

Cette question ramène bien sûr à des intérêts et des interrogations personnels. Cependant, au fur et à mesure de mes recherches et de mes entretiens, elle a permis d’englober des réflexions plus générales sur le rôle du producteur de série, à une heure où sa place est menacée aussi bien du côté des diffuseurs - qui ont tendance, à l’instar des nouvelles plates-formes, à se passer de ces intermédiaires parfois jugés indésirables - que des auteurs - aspirants à devenir showrunner et donc, en un sens, producteurs eux-mêmes. C’est donc, alors que le monde des séries connaît un bouleversement sans commune mesure et que l’audiovisuel français n’en est qu’au début de son histoire, aussi la définition même de l’apport du producteur qui est en question : à l’heure d’entrer sur le marché, que peut-encore offrir le producteur ?

Pour traiter ces questions, je ferai, dans un premier temps, un état des lieux du marché de l’audiovisuel français : l’arrivée de nouveaux acteurs ces cinq dernières années, et la remise à niveau opérée aussi bien par les diffuseurs que par les producteurs, permet au secteur d’entrer enfin dans la modernité, mais le ticket d’entrée pour les nouveaux entrants reste particulièrement élevé. En ce sens, j’étudierai dans un second temps les différentes manières de devenir producteur de série, qui se résument souvent à une question : appartenir à un groupe ou bien rester indépendant. Nous verrons cependant que les réponses à cette question sont plus complexes qu’il n’y paraît, et révélatrice des évolutions du secteur. Enfin, au-delà de l’insertion professionnelle, je souhaite interroger les évolutions du métier de producteur : alors que son rôle est aujourd’hui remis en cause, comment peut-il encore trouver sa place dans le processus de création de série ?

Ce mémoire s’intéresse avant tout aux séries de fiction, c’est à dire des “feuilletons”, quel que soit le format (52 minutes, 26 minutes, *shortcom*, mini-série, série courte pour le web, nouveaux médias). Je ne traiterai pas des producteurs de documentaire, ni des producteurs d’animation, qui travaillent dans une économie encore différente. Mon travail repose principalement sur des recherches au sein de l’actualité, les rapports de

différents organismes d'études (CNC, CSA, etc) et bien sûr un grand nombre d'entretiens réalisés avec de nombreux producteurs, auteurs, et diffuseurs, et dont la liste se trouve en annexe.

N.B : Pour le confort de l'écriture et de la lecture, j'ai utilisé le masculin pour désigner certains métiers dont les noms reviennent de nombreuses fois au cours du mémoire (« producteur », « auteur », « showrunner »...), mais je sais le biais induit par l'utilisation de ce genre et rappelle que ces mots désignent autant les femmes que les hommes.

I. Le marché audiovisuel français est un secteur en pleine évolution mais son ticket d'entrée reste élevé

A. L'arrivée de nouveaux acteurs et la remise à niveau des protagonistes historiques multiplient les volumes de production et les opportunités

1. The world's smaller, demand's bigger : les nouveaux entrants internationaux bouleversent le marché français

En 2013, lorsque Franck Underwood fit son apparition dans *House of Cards* sur Netflix, il ne fit pas que poser les premières pierres d'une longue et inexorable conquête de la Maison Blanche : il précipita, dans le même temps, le monde de la série dans une nouvelle ère.

Bien sûr, le médium série n'avait pas attendu Netflix pour entamer une mue qualitative et quantitative. Mais l'incroyable succès de la première série originale Netflix marquait la preuve incontestable d'une évolution des modes de consommation culturelle, et de la nécessité de penser les contenus non plus seulement à l'échelle locale, ni même continentale, mais à l'échelle internationale. Par sa diffusion (toute la saison fut mise en ligne d'un seul coup, abandonnant le concept même de "rendez-vous" hebdomadaire si longtemps propre à la série), son casting (David Fincher, Kevin Spacey, Robin Wright) et son sujet même, *House of Cards* rebattit littéralement les cartes.

Aujourd'hui, 6 ans plus tard, *House of Cards* semble presque appartenir à la préhistoire. De 41,3 millions d'abonnés en 2013, Netflix est passé à 139,26 au 31 décembre 2018, mobilisant au passage 15% de la bande passante mondiale.⁴ L'insolent succès de la plateforme de Reed Hastings a lancé une véritable course à l'armement entre les différents diffuseurs, plates-formes et géants de l'internet, qui ont chacun rétorqué avec la création de nouvelles plates-formes internationales et une recherche éperdue de contenus pour les remplir : Apple a ainsi dépensé 1 milliard de dollars pour produire et acquérir du contenu original pour sa nouvelle plate-forme, prévue pour 2019 avec des signatures de Steven Spielberg, Jennifer Aniston ou J.J Abrams ; Disney + débarquera à

⁴ D'après l'étude « *The Global Internet Phenomena* » de Sandvine, publiée en Octobre 2018

la fin de l'année avec l'ensemble des contenus originaux Star Wars, Marvel ou Pixar ; Amazon produit des séries depuis 2015 et a investi des centaines de millions de dollars sur des franchises comme *Le Seigneur des Anneaux*. Et c'est sans compter Hulu, Comcast, YouTube, Facebook, AT&T Warner...

Plus que jamais, "*the world's smaller, demand's bigger*"⁵, comme l'énonçait Alex Berger lors des Dialogues Transatlantiques de Lille à Séries Mania, en mars 2019. Autrement dit, la guerre des contenus fait rage dans le village global.

Sans grande surprise, cette guerre s'est rapidement déportée en Europe, et à fortiori en France, où les nouveaux entrants ont largement dynamité l'écosystème en place en offrant une consommation délinéarisée et un catalogue sans comparaison possible dans un secteur qui, jusque-là, fonctionnait plutôt en vase clos.

C'est qu'au-delà de la puissance de leur contenu international, les Netflix et consorts ont rapidement compris que, pour marcher au niveau local, il était nécessaire de créer local, avec du contenu exclusif porté par les meilleurs talents à disposition dans les pays en question. Ce qui a marché en Espagne, avec *La Casa de Papel*, ou en Allemagne avec *Dark* a été reproduit en France, avec un succès moindre mais un égal désir d'enrichir le catalogue de nombreuses œuvres originales françaises : *Marseille*, *Plan Cœur* et *Osmosis* pour Netflix, *Deutsch-les-landes* pour Amazon, sans compter les films originaux.

Ces premiers projets, faisant presque office de tests, ont ouvert les vannes. A l'heure où Netflix compte 5 millions d'abonnés en France et se rapproche, chose inédite, des 8 millions de Canal +, les plateformes ont décidé de passer à la vitesse supérieure. En 2019, Netflix va produire 153 projets de contenus originaux en Europe, contre 80 en 2018⁶ avec comme objectif de produire une dizaine de séries originales par an dans chaque pays. 15 projets français sont actuellement en développement, dont cinq séries déjà annoncées, sans compter des coproductions européennes comme *Criminal*, série policière se déroulant dans quatre pays différents (France, Allemagne, Espagne et Royaume-Uni). Pour Netflix, cette accélération s'inscrit dans une stratégie qui fait de

⁵ "Le monde rétrécit, la demande s'agrandit".

⁶ « *Séries Françaises et européennes : Netflix passe vraiment la vitesse supérieure* », La Tribune, 29 novembre 2018 - <https://www.latribune.fr/technos-medias/series-francaises-et-europeennes-netflix-passe-vraiment-la-vitesse-superieure-799088.html>

l'Europe l'un des piliers de l'expansion du groupe, comme en témoigne également la création d'un studio de production à Madrid, inauguré en avril 2019.

De leur côté, Amazon et Apple cherchent également à rattraper leur retard en produisant des séries françaises, et de nombreux producteurs ont déjà été approchés, ou ont signé des conventions de développement avec les deux géants. De la même manière, Youtube Premium a sorti en 2018 deux séries françaises, *Groom* et *Les Emmerdeurs*, produits par Studio Bagel et Golden Moustache, tandis que Warner TV a lancé, à Séries Mania 2019, son appel à projet pour produire des séries françaises.

De fait, il suffit désormais de se rendre au festival international des séries à Lille, où Hollywood fait désormais son marché de contenus européens, pour se rendre compte que la série n'a jamais brassé autant de gens, d'idées et d'argent. Une telle ébullition ouvre les perspectives, et force aussi les acteurs historiques français à se renouveler.

2. *Face à ces nouveaux défis, les acteurs historiques entament une révolution à marche forcée*

La série française possède en elle-même une histoire tourmentée. Mise en concurrence avec le cinéma, l'ainé forcément plus digne et plus talentueux, et les séries américaines, les cousines plus grandes et plus riches, la fiction française s'est longtemps développée dans l'ombre, regroupée autour de ce qu'elle savait faire de mieux : les téléfilms aux budgets resserrés et les invariables sagas de l'été (*Zodiac*, *Dolmen...*), aux personnages positifs et sans failles. C'est ainsi que, malgré des obligations fortes instaurées par les décrets Tasca qui imposèrent dès 1990 des quotas de diffusion aux chaînes (60% des œuvres diffusées sur l'antenne doivent être d'origine européenne, et 40% doivent être d'expression originale française), la fiction française connut des records de morosité. En 2003, par exemple, elle ne représentait que 16,7% de l'offre de fiction sur les chaînes nationales, pour seulement 667 heures produites.⁷ Les chaînes n'ayant par ailleurs que peu d'intérêt commercial à innover (jusqu'aux années 2010, les chaînes n'avaient pas de part de coproduction dans les séries, pas d'accès aux ventes internationales non plus), les productions restaient, pour la majorité, cantonnées au format "90 minutes", qui fit les belles heures de TF1 (*Julie Lescaut*, *Navarro*, *Joséphine Ange Gardien*) mais qui

⁷ CSA, "La fiction sur les chaînes nationales", 23 mars 2015, cité dans Pierre Ziemniak, *Exception Française, 60 ans de série*, 2017

n'avait aucune valeur sur le marché international et dont le succès national n'incitait pas particulièrement à la réinvention.

Il fallut le raz-de-marée des feuilletons et des networks américains qui envahirent le PAF à la fin des années 2000 pour commencer à imaginer une riposte. Soudain, les *procedurals* et autres feuilletons des networks américains (*Lost, Desperate Housewives, Les Experts*) raflèrent les audiences, ne laissant que des miettes à *Joséphine Ange Gardien* et devenant des références en termes de rythme et de personnage pour le grand public. En 2011, seuls trois programmes français figuraient dans le top 10 des meilleures audiences de l'année en fiction.

La contre-attaque fut à la fois lente et confuse, mais elle commença à porter ses fruits avant même l'arrivée de Netflix sur le marché. Elle passa d'abord par la vague des shortcoms dont la France se fit bientôt une spécialiste (*Caméra Café, Un gars, une Fille, Bref...*) puis par des politiques éditoriales de plus en plus ambitieuses de la part des diffuseurs, bien forcés de suivre les exigences d'un public désormais habitué aux standards américains. Le label "Création Originale" de Canal +, inspiré de la politique HBO, fut le premier à remettre la France sur la carte mondiale des séries, avec des succès comme *Les Revenants, Engrenages, Baron Noir*, ou bien sûr *Le Bureau des Légendes*. Le virage éditorial entamé par les groupes privés autant que par le service public ne fit pas que des séries mémorables, mais il eut le mérite d'ouvrir les chaînes historiques à des formats plus conformes aux standards internationaux - le 52 minutes, le 26 minutes - et à des thématiques plus modernes : *Les Bracelets Rouges*, sur des enfants malades, sur TF1, *Dix Pour Cent*, série sur les agents sur France 2, ou encore les prêtres d'*Ainsi soient-ils* sur Arte marquent le changement des temps et des habitudes. A cela s'est ajoutée l'arrivée de diffuseurs, comme OCS, dont l'exploration d'univers multiples a apporté un réel vent de fraîcheur sur le paysage audiovisuel (*HP, Irresponsable, Les Grands*).

Ce renouvellement a eu des résultats : le retour, depuis 2015, de la fiction française en tête des audiences s'accompagne d'une production de plus en plus conséquente. En 2018, la fiction française a atteint 995 heures diffusées, son total le plus élevé depuis 20 ans. Pour la première fois, le 52 minutes est devenu le format standard et, surtout, les séries s'exportent : *Le Bureau des Légendes, Dix Pour Cent* ou *Baron Noir* se vendent

dans le monde entier, faisant doubler le chiffre d'affaires des fictions françaises à l'international.⁸

Mais la bataille ne se joue plus seulement à la télévision. Après le raz-de-marée des shows américains, les chaînes historiques se retrouvent face à une nouvelle entité, Netflix, qui, cette fois, s'apparente plutôt à un tsunami. Ce dernier place les historiques à la croisée des chemins : se renouveler, ou disparaître.

En juin 2018, une étude de Morgan Stanley indiquait en effet qu'aux Etats-Unis, "l'atteinte par Netflix d'un taux de pénétration de 20% a été le point de bascule pour le déclin de la consommation des chaînes linéaires et pour le ralentissement des revenus publicitaires."⁹ Pour la banque d'affaires, un sort similaire attend les chaînes historiques européennes (qui dépendent pour beaucoup de la publicité, comme TF1) si elles ne se réinventent pas. De toute évidence, certains acteurs, comme CanalPlay, ont déjà fait les frais de l'arrivée de la concurrence.

Conscients que le temps est compté, les groupes de télévision et de médias sont obligés de s'adapter au numérique et à ses nouveaux usages, avant que Netflix ne renverse tout. Depuis quelques années, Canal a enfin pris le virage de la sVoD avec MyCanal, qui s'accompagne depuis mars 2019, d'une nouvelle chaîne, Canal + Séries, au tarif moins élevé que les autres chaînes du groupe. Côté télévision gratuite, France Télévisions, TF1 et M6 ont annoncé vouloir unir leur force en lançant une plateforme commune, Salto, accessible en OTT et qui rassemblera tous leurs contenus. France Télévisions s'est également tourné vers le numérique avec ses plates-formes Slash et France.tv. Chez Arte, les séries sont désormais mises en ligne en intégralité avant même leur diffusion à l'antenne.

Mais c'est côté contenu que la bataille devrait faire rage. Chez TF1, tous les interlocuteurs que j'ai rencontrés s'accordent à dire que les champs se sont ouverts et que la première chaîne peut désormais accueillir des comédies familiales plutôt jeunes, voire des séries de sciences fiction et d'anticipation. M6, pourtant peu portée sur la fiction, indiquait en 2018 vouloir "produire 20 fictions originales de qualité par an,

⁸ Ce dernier est passé de 25 à 65 millions d'euros entre 2013 et 2018. Source : CNC

⁹Gwénaëlle Barzic, Marc Angrand, Blandine Hénault, "Morgan Stanley prédit un avenir sombre aux TV européennes", Les Echos, 29 juin 2018 - <https://investir.lesechos.fr/actions/recos-analystes/morgan-stanley-predit-un-sombre-avenir-aux-tv-europeennes-1775761.php>

diffusées en prime-time”¹⁰. France Télévisions, de son côté, s’associe avec la RAI et la ZDF pour fonder “L’Alliance” dans l’objectif de coproduire des fictions haut de gamme et de les diffuser en Europe.

L’avenir seul pourra dire si ces initiatives ont eu les résultats escomptés et il faut bien sûr nuancer l’ouverture éditoriale des chaînes, les effets d’annonce n’étant pas toujours suivis d’effets dans la réalité. Une chose est sûre cependant : la concurrence a forcé les chaînes françaises à sortir de l’ère de glaciation dans laquelle elles étaient plongées depuis les années 80. Le marché français n’a plus d’autres choix que de continuer sa mue pour rejoindre, en termes de volume et de qualité, les standards internationaux.

3. *La série française, le nouvel Eldorado ?*

C’est probablement pour cette raison que la série est aujourd’hui si attirante : la télévision n’a ainsi jamais paru si ouverte, et si désireuse de nouveaux projets. C’est que, dans un marché en expansion, marquée par une concurrence acharnée, le contenu et l’innovation restent la planche de salut de la plupart des diffuseurs pour attirer l’attention d’un spectateur assailli de toutes parts. Or, cette recherche de l’innovation attire deux éléments que les producteurs recherchent constamment, quel que le soit le format : le talent, et l’argent, ou plutôt les budgets permettant de concrétiser ce talent dans les œuvres.

Un espace s’est donc ouvert, et de nombreux producteurs cherchent aujourd’hui à l’investir. Cela n’a d’ailleurs échappé à personne : tous les producteurs de cinéma de Paris se convertissent, depuis deux ou trois ans, à la série TV. Nord-Ouest, par exemple, a créé un département TV. Marc Missonnier, producteur historique des films de François Ozon notamment, a créé Lincoln TV, via laquelle il a créé la série *HP*. Nolita a créé Nolita TV. Emmanuel Barraux a adapté *Hippocrate* en série, et tous les producteurs de cinéma comptent désormais au moins un projet de série en développement. Sans compter bien sûr les producteurs de cinéma qui font de la série

¹⁰ Pierre Manière, “L’audiovisuel français peaufine sa riposte face à Netflix”, La Tribune, 8 novembre 2018 - <https://www.latribune.fr/technos-medias/internet/l-audiovisuel-francais-peaufine-sa-riposte-face-a-netflix-796672.html>

depuis plus longtemps encore, comme Haut et Court (*Les Revenants, Xanadu, Panthers...*).

Ce désir de se tourner vers la série naît aussi de l'impression que le cinéma devient un art de plus en plus fermé et difficile : les temps de développement y sont plus chers et plus incertains, les recettes quasi inexistantes, et le long processus de production n'est parfois récompensé que par une sortie en salles trop confidentielle. Clément Birnbaum, jeune producteur d'une trentaine d'années, ne s'en cache pas. Avec son associé, Joachim Nahum, ils ont travaillé pendant 3 ans chez EuropaCorp, où ils ont développé et produit, avec Dominique Farrugia, trois longs-métrages de comédie (*Coexister* de Fabrice Eboué, *Sous le Même Toit* de Dominique Farrugia, et *Je vais Mieux* de Jean-Pierre Améris). Désireux de monter leur boîte de production, ils ont rejoint le groupe Telfrance en 2018 pour créer le label Nabi Films, où ils développent de la fiction et du cinéma. Clément m'explique ce qui les a amenés, dans un premier temps, à se diriger vers la TV :

«2017-2018 sont deux années difficiles pour le cinéma français, notamment le type de choses qu'on pouvait faire, Joachim et moi - des films à vocation commerciale, donc pas des films majoritairement déterminés par des subventions et des aides. On a senti à ce moment-là une vraie contraction du marché, avec en même temps la perte de la L1 par Canal et les difficultés rencontrées chez EuropaCorp. On sentait que ce serait compliqué pour nous de se lancer comme producteurs indépendants de cinéma ces années-là ».

En un sens, la série apparaît aussi comme un espace de refuge, ou d'opportunités, pour ceux qui veulent toujours raconter des histoires fortes et ambitieuses, et qui sentent que le cinéma tend à leur laisser de moins en moins de place.

C'est aussi que, pour les jeunes générations, les habitudes de consommation ont changé. Clément me dit ainsi que son désir de fiction vient du fait que 50% de sa consommation culturelle est de la série : *« Je me retrouvais dans une situation nouvelle : je continue à aimer le cinéma et à vouloir en produire, mais je regarde de plus en plus de séries ».*

Pour moi aussi, le désir de série vient du fait que je regarde tout simplement beaucoup d'œuvres de ce format-là : de manière évidente, ce qu'on regarde nous influence, nous

forme à la fois esthétiquement et narrativement et, en retour, nous donne envie d'explorer ces univers. Chez les jeunes producteurs, la frontière entre série et cinéma se brouille : Clément, mais aussi Antonin Ehrenberg (producteur chez Patafilm) ou François Lardenois (Producteur chez John Doe), tous de la nouvelle génération, ont décloisonné leur pensée et développent aussi bien, et de manière assez naturelle, un format que l'autre, en fonction du potentiel narratif de leurs sujets. Ces "nouveaux" producteurs attirés par la série mettent cependant les pieds dans un marché plus polarisé que le cinéma et qui cherche encore les moyens de répondre aux nouvelles exigences du public.

B. Le marché français tente encore de combler son retard et reste concentré autour d'une poignée d'acteurs forts

1. Un tissu industriel encore peu structuré

La particularité du marché français, si on le compare aux secteurs danois, israéliens ou britanniques, est sa grande fragmentation. En effet, parmi les quotas de production instaurés par les décrets TASCA de 1990 figurait l'obligation, pour les diffuseurs, d'allouer une part de leur investissement à la production "indépendante" (c'est à dire sans lien capitalistique avec eux). Ces obligations ont favorisé l'émergence d'une constellation de petites structures de production indépendante : en 2016, on comptait ainsi 179 producteurs de fiction actifs¹¹, près de 10 fois moins qu'en Allemagne ou qu'au Danemark. Ces chiffres importants sont, d'une certaine manière, un trompe-l'œil quand on considère l'immense écart entre "petits" et "gros" producteurs. Ainsi, en 2016, 81,6% de ces entreprises produisaient moins de 10 heures de fiction sur l'année, et près de 30% des entreprises en produisaient moins d'une heure.

Un chiffre est plus évocateur encore de cette polarisation : en 2016, 74,9% des entreprises - soit 134 sociétés - produisaient des programmes de fiction pour une seule chaîne. Autrement dit, la grande majorité des structures de production était - et reste - d'abord dépendante d'un seul diffuseur, et souvent d'un seul programme. La responsabilité de la survie de ces petits producteurs a, pendant longtemps, incombé à

¹¹ CNC, "La production audiovisuelle aidée en 2016"

France Télévisions qui “saupoudrait” ses commandes, privilégiant un format unitaire qui lui permettait, entre autres, de faire travailler plus de sociétés. En 2013, la moitié des producteurs qui avaient travaillé pour France Télévisions avaient ainsi produit exclusivement pour le groupe public¹².

De l’autre côté du spectre, le marché connaît, depuis une dizaine d’années, une concentration accrue. En effet, en 2016, 15 entreprises (soit 8,4%) produisaient plus de 50% du volume horaire de fiction. Parmi ces dernières : TelFrance, Rendez-vous Production ou JLA Production. Ainsi, sur les dix premiers producteurs de production, neuf appartenaient à des groupes audiovisuels. L’année 2018 confirme plus que jamais cette tendance : grâce au rachat de Storia Télévision (ancien Europacorp TV), Scarlett Productions ou Makever, Mediawan est le premier producteur de fiction en France (en volume horaire), suivi de deux autres groupes, Newen (TelFrance, Capa), et Lagardère Studios (GMT Productions, DEMD...). A eux trois, ces groupes portent près de 200 heures de fiction en 2018¹³.

La séparation stricte entre diffuseurs et producteurs, induite par les obligations d’indépendance, a créé, au cours des vingt dernières années, un morcellement qui est grandement remis en cause aujourd’hui. En effet, dans un secteur ultra-concurrentiel et aux budgets exponentiels, exister sur le marché européen et international impose d’atteindre une taille critique qui permette d’absorber les coûts de développement et de production, de prendre des risques, et surtout, de tenir sur la durée. Car la série est une industrie qui ne peut plus souffrir d’aucun temps mort.

2. Le défi de l’industrialisation

C’est en effet le principal défi auquel fait face le marché français : la saisonnalité. La série repose, aujourd’hui plus que jamais, sur la livraison d’un épisode chaque semaine, et d’une saison tous les ans. Le modèle américain - et désormais celui de Netflix - est entièrement modelé autour du retour annuel des séries, qui permet d’assurer la fidélité des spectateurs et de créer une vraie marque, installée auprès du public.

¹² Institut Montaigne, “*Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l’audiovisuel français*” - Février 2015

¹³ « Classement des Producteurs de Fiction 2018 », Ecran Total

Or, la production française a, depuis le début des années 2000, eu beaucoup de mal à s'adapter à ce modèle. Le récent regain de créativité ne s'est pas encore accompagné d'une indispensable industrialisation des processus économiques et créatifs. Autrement dit, pour une première saison ambitieuse et réussie, il faut parfois attendre deux, voire trois ans pour espérer voir la deuxième saison, quand elle existe. Le cas d'école reste bien sûr celui des *Revenants* : diffusée en 2012, la première saison est encensée par la critique, reçoit des audiences impressionnantes et va jusqu'à rafler un Emmy Award. Il faut cependant attendre trois ans pour voir débarquer la deuxième saison : entre temps, les spectateurs ont oublié la série et les audiences finissent divisées par deux. De la même manière, une des séries les plus ambitieuses de France Télévisions ces dernières années, *Les Hommes de l'Ombre* connut une diffusion erratique : une première saison en 2012, une deuxième en 2014 et la dernière en 2016, avec des audiences en chute progressive. Il existe bien sûr des exceptions notables comme *Le Bureau des Légendes*, *Plus Belle la Vie* ou les séries policières à la *Cherif*, mais elles restent minoritaires dans un secteur qui continue de penser en prototype.

De nombreuses séries restent ainsi conçues, produites et diffusées comme de "longs films" de huit fois 52 minutes, sans en anticiper la suite. Lors de la mise en production des premières saisons, la deuxième saison n'est que très rarement pensée, et encore moins commandée par la chaîne. Comme l'explique Thomas Anargyros, producteur cité dans le Rapport Berger publié en 2019, "*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*". C'est exactement ce dont témoigne Fabienne Servan-Schreiber, productrice avec Cinétévé de la série *Les Témoins* et interviewée dans le cadre de ce mémoire : il a fallu attendre longtemps après la fin de la première saison pour que France Télévisions décide d'en commander une deuxième. Seulement, entre-temps, les emplois du temps des scénaristes ont changé, celui des acteurs aussi, il faut retrouver les décors... Pour Marc Herpoux, créateur, avec Hervé Hadmar, des *Témoins*, "*nous en sommes au stade artisanal. Nous avons même régressé, sur le plan industriel. Je ne pense pas qu'Un village français pourrait voir le jour, aujourd'hui. Certes, nous sommes plus libres qu'auparavant concernant les thématiques, mais nos chaînes ne*

veulent absolument pas s'engager sur plusieurs saisons. Tout juste acceptent-elles six épisodes, "pour voir" ! »¹⁴

Il s'agit avant tout d'un problème de méthode, comme l'expliquent très bien le Rapport Berger, et le rapport Chevalier avant lui (2011). Contrairement au système américain fondé sur des règles claires qui encadrent le calendrier de production et les étapes de travail entre diffuseurs et producteurs, le système français est aujourd'hui plus proche du Far-West. Il n'existe aucune règle qui organise les rendus, le développement, le délai de réponse du diffuseur... Bref, tout ce qui précède le *greenlight* reste très flou et arbitraire. De nombreux auteurs et producteurs témoignent ainsi des très longs développements demandés par les chaînes, avec d'innombrables étapes d'écriture sans échéance claire à l'horizon, et avec la menace, souvent mise à exécution, de voir leur projet finalement annulé.

Une réorganisation des calendriers supposerait de pouvoir lancer des saisons de série sans disposer de l'ensemble des versions définitives des épisodes et d'assurer ainsi une réelle saisonnalité. Mais cela impliquerait, dans le même temps, une réduction des pouvoirs du diffuseur, aujourd'hui au cœur de la production audiovisuelle.

3. Un système de financement concentré autour des diffuseurs

Il faut en effet bien avoir en tête que dans l'univers des séries, le diffuseur est le principal décideur. Les chaînes sont bien sûr les premiers financiers du cinéma, mais un long-métrage peut encore se faire sans chaînes de TV (même si plus difficilement). Pour une série, c'est quasiment impossible. Les diffuseurs français (c'est à dire TF1, France Télévisions, Arte, Canal +, M6, et, à la marge, la TNT) financent près de 70% de la fiction française (534,1 M€ en 2018)¹⁵. Le CNC ne participe qu'à 11%, tandis que le reste est complété, à la marge, par les Soficas, les aides régionales et européennes, les distributeurs et vendeurs internationaux, les apports des producteurs et, parfois, des fonds privés. Parmi ces chaînes, France Télévisions est le principal investisseur, avec 274 M€, suivi par TF1 (145 M€) et Canal + (45M€), pour des budgets évidemment variés, allant de 525 k€/horaire pour France Télévisions à 885 k€/horaire pour Canal+. Si cet apport majeur des chaînes s'explique d'abord par leurs obligations

¹⁴ "Festival Séries Mania : comment écrit-on une série en France ?", Le Monde, 22 mars 2019

¹⁵ CNC, *La production audiovisuelle aidée en 2018*

d'investissement, il structure de manière évidente les rapports de pouvoir économiques et éditoriaux avec les producteurs.

Le système français s'en retrouve ainsi extrêmement déséquilibré. Le pouvoir décisionnaire des chaînes est encore accentué par leur nombre insuffisant : la TNT n'ayant jamais pris sa part des investissements en fiction et se contentant de rediffusions, le paysage audiovisuel français est réduit à 6 guichets dont on a fait rapidement le tour. Surtout, leurs lignes éditoriales sont si fondamentalement différentes qu'il est quasiment impossible de proposer à une chaîne la même série qu'à une autre : cette absence de concurrence crée un double mécanisme selon lequel d'un côté le producteur se retrouve obligé de fabriquer d'abord en fonction des désirs de la chaîne et, de l'autre, la chaîne a tout le loisir de prendre le temps de la décision, de faire bouger le scénario, puisque la série ne pourra pas se faire sans elle. En ce sens, tous les producteurs rencontrés lors de ce mémoire l'affirment : la réflexion sur la chaîne intervient très tôt dans le processus de création de la série - et une partie du talent du producteur est de savoir faire concorder un projet avec une ligne éditoriale.

Il est évident, on l'a vu, que la situation change avec l'arrivée des plates-formes et le besoin croissant de contenus. De plus, toutes les chaînes ne sont pas au même niveau d'interventionnisme : Arte est réputée pour laisser une plus grande liberté que le service public, par exemple. Pour autant, l'économie de l'offre tant attendue - celle où le producteur indépendant serait capable de monter en autonomie des projets originaux - n'est pas encore arrivée. Le producteur reste entièrement dépendant des diffuseurs ; ce qui, à de nombreux égards, rend plus difficile l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché.

C. Pour les nouveaux entrants, le ticket d'entrée est rendu élevé par l'importance des frais de développement et le faible nombre de guichets

1. Le processus de production d'une série française

Pour mieux comprendre les barrières à l'entrée qui peuvent s'opposer au jeune producteur, il semble important de décrire les processus traditionnels de création de séries : quels sont ses temps forts, et par quelles étapes doit passer un producteur pour

voir sa série produite et diffusée ? Je décrirai le processus le plus classique, en omettant volontairement certains acteurs comme les distributeurs internationaux, qui influent – pour le moment - moins directement sur la création des séries.

Plus encore que le cinéma, la série est un art de l'écriture. Le plus souvent, c'est donc le scénariste qui va à la rencontre de la société de production avec un concept, présenté à l'oral ou sur un document de quelques pages. Lorsque le producteur est intéressé, il signe alors une option, qui lui donne l'exclusivité sur le projet pendant plusieurs mois pour le présenter à des diffuseurs et des financiers.

En échange de l'option, le scénariste retravaille le projet. Cette écriture peut prendre différentes formes. Il n'existe pas vraiment de règle précise, chaque série étant unique : certaines s'écrivent seul, d'autres à plusieurs... Dans la majorité des cas, cette phase passe par l'approfondissement du concept, des personnages, la rédaction des arches narratives de la première saison et des synopsis des premiers épisodes. Ce moment où le diffuseur n'est pas encore présent dans le processus est ce qu'on appelle le "développement prospectif" : c'est une vraie étape de recherche, sans contrainte de diffusion. Dire cependant que les chaînes ne sont pas encore prises en compte serait mentir, car le producteur doit aussi commencer à faire concorder le projet avec leurs lignes éditoriales s'il veut avoir une chance de la faire exister. C'est toute la difficulté du processus : il faut à la fois surprendre les chaînes, et leur donner ce qu'elles attendent...

Ce développement doit en tous cas aboutir à une première "bible", qui récapitule tous les enjeux de la série et qui est devenue le document de référence. Il est généralement conseillé de faire un document assez court mais il n'y a pas de règles. Bruno Nahon, producteur de *Ainsi Soient-ils* et de *Mytho* ne fait pas de fiches personnages par exemple, tandis que François Lardenois peut envoyer des bibles de 70 pages. C'est avec cette bible que le producteur va voir les diffuseurs afin de les convaincre de signer une convention de développement, par laquelle ils s'engageront à financer une partie du développement. La signature de cette convention peut traîner en longueur et être constituée de nombreux allers-retours, la chaîne demandant souvent de nombreuses corrections avant d'être satisfaite. Il s'agit cependant d'une étape indispensable : sans convention, la série est, le plus souvent, morte-née.

La convention fixe toutes les conditions de l'écriture, avec ses étapes (synopsis, séquenceurs, versions dialoguées) et ses échéances. A partir de là, la chaîne devient un acteur indissociable du processus : à la fois cliente et partenaire financier, elle suit l'écriture et fait ses retours à chaque rendu. Ce suivi est effectué, au sein de la chaîne, par un "conseiller de programme", principal interlocuteur du producteur. Le développement, on en a parlé plus haut, est souvent très long et il met le producteur dans une position difficile, intermédiaire entre les désirs de la chaîne (parfois changeants) et ceux des auteurs.

Pour de nombreux projets, le voyage s'arrête ici. Ceux qui ont réussi à aller au bout sont *greenlightés*, ce qui signifie qu'ils entrent en production, financés là aussi en très grande partie par la chaîne. Celle-ci est alors d'autant plus présente pour l'ensemble des décisions, que ce soit le choix du réalisateur, le casting, les techniciens, les décors... Et il faut parfois batailler ferme pour obtenir ce que l'on souhaite. Les conditions de diffusion sont définies un peu plus en aval.

2. Le développement, le nerf de la guerre

Le processus du développement est donc aujourd'hui au fondement de la série, et c'est aussi le moins financé. Il implique dès lors un risque important pour le nouvel entrant, dont le capital et les fonds propres sont généralement limités.

C'est d'autant plus vrai lors de la phase du développement prospectif. A cette étape, le producteur est à 100% à risque : il doit pouvoir financer de sa poche la prise d'option et l'écriture d'une "pré-bible" à présenter aux diffuseurs. Ces montants peuvent aller de 2 000 € pour de jeunes auteurs, à 10 000 € pour des auteurs plus aguerris, et cela sans compter toutes les éventuelles dépenses liées à l'écriture : repérages, recherches, essais, collaborations... Cette phase peut durer 6 mois, comme elle peut durer 2 ans - autant de temps où le producteur doit supporter seul l'ensemble des coûts. Or un producteur n'a jamais qu'un seul projet en développement : pour multiplier ses chances, il doit pouvoir disposer d'un portefeuille important de projets, dont un petit nombre seulement obtiendra une convention de développement, et un nombre plus réduit encore sera finalement produit.

Il est vrai, comme me l'ont fait remarquer de nombreux producteurs, que poser une option sur un projet en série reste beaucoup moins cher qu'en cinéma, dont les développements descendent rarement en-dessous des 15-20 000 €, même pour de jeunes auteurs. Mais ces montants correspondent à l'écriture d'un scénario fini, quand l'option ne dépasse pas la commande d'une bible d'une quinzaine de pages. Surtout, les aides en développement sont beaucoup plus importantes en cinéma qu'en séries où elles se résument, pour le producteur émergent, à trois mécanismes principaux à l'étape du développement prospectif : les régions, la PROCIREP, qui attribue des aides à 1 à 5 projets par an pour une moyenne de 11 000 à 12 000 € par projet, et le CNC via l'aide au développement du Fonds d'Aide à l'Innovation Audiovisuelle (FAIA). Mais cette aide est limitée aux seuls projets d'auteurs ayant déjà bénéficié des aides à l'écriture du FAIA. En 2018, ce sont seulement 5 projets de fiction qui ont reçu l'aide au développement, à hauteur de 45 800 € en moyenne. Enfin, Il existe également une aide à la préparation du Fonds de soutien audiovisuel (FSA), mais elle est sélective et surtout conditionnée à l'obtention d'une convention d'écriture, "inféodant"¹⁶ le jeune producteur aux décisions des chaînes...

Les autres dispositifs de financement comme le fonds de soutien automatique, l'adossement à une SOFICA ou les aides européennes comme MEDIA ne sont pas ou peu accessibles pour les jeunes producteurs qui n'ont pas encore construit de filmographie. Cette étape du développement prospectif est donc difficile à tenir pour un jeune producteur, comme en témoigne Corinne Delpech, ancienne directrice générale adjointe d'Image et Compagnie dans le livre de Pierre Ziemniak : "*Les chaînes nous demandent de plus en plus d'éléments avant même la signature de la convention d'écriture, étape à laquelle nous sommes seuls, sans forcément avoir les moyens du développement prospectif.*"¹⁷

Une fois le projet conventionné par une chaîne, les coûts de développement sont financés - en moyenne - à 50% par le diffuseur. Cela laisse tout de même 50% à la charge du producteur... Or, les diffuseurs contractualisent de nombreuses "portes de

¹⁶ Le mot est de Pierre Chevalier, dans son rapport « Fiction française : le défi de l'écriture et du développement », CNC, Paris, 2011

¹⁷ Pierre Ziemniak, *Exception Française, 60 ans de série*, 2017

sortie” qui leur permettent de se retirer du projet à peu près quand elles le souhaitent. Alors qu’auparavant la signature d’une convention offrait la quasi-assurance d’entrer en production, aujourd’hui, on estime qu’à peine un quart des projets développés par les diffuseurs est *greenlighté*. Et l’abandon d’un projet signifie que l’ensemble des coûts supportés par le producteur, soit 50%, a été investi à perte - un risque qui fragilise donc fortement le producteur au moment d’investir dans un projet. Les aides existent néanmoins à cette étape, et elles permettent de minimiser le risque : c’est principalement le Fonds de Soutien Audiovisuel sélectif du CNC, qui, sur des critères artistiques, peut attribuer des aides aux projets conventionnés par une chaîne. Fabienne Servan-Schreiber confirme cependant qu’il est très difficile aujourd’hui pour une petite boîte de monter une série, ne serait-ce que pour des questions de trésorerie.

Enfin, les difficultés en développement du nouvel entrant sont également accentuées par l’émulation actuelle dans le marché de l’audiovisuel, qui crée une forme de panique et de spéculation à chaque fois qu’un nouvel auteur émerge. Pascal Breton, PDG de Fédération, résume bien la situation : *“Aujourd’hui, tout le monde est à genoux devant un mec de 28 ans s’il a fait une série courte pour OCS. Netflix, nous ou nos concurrents, on vient les chercher.”*¹⁸ Difficile, pour un jeune producteur, de jouer à armes égales avec les géants du marché. Pour les producteurs comme Antonin Ehrenberg (Patafilm) ou Thibaud Ader et Baptiste Bertin (La Onda), il est donc nécessaire de bien choisir ses batailles.

3. Comment se faire connaître des diffuseurs ?

La deuxième plus grande barrière à l’entrée pour les nouveaux entrants sur le marché est le réseau. Pour un jeune producteur, obtenir un rendez-vous chez un diffuseur n’est pas une évidence. Antonin Ehrenberg a créé Patafilm en 2014 : il a produit deux séries courtes, *Objectivement* pour Arte en 2015, *Têtard* en 2019 pour Canal +, et un unitaire pour France 3. Il explique la difficulté pour un jeune producteur pour présenter son projet:

¹⁸ Interview faite dans le dossier “Où vont les séries ?”, So Film, Avril 2019

“Les premiers rendez-vous chez France 2 sont difficiles à obtenir. Quand tu arrives de nulle part et que tu n’es pas quelqu’un du sérail, c’est plus difficile. De plus, le marché n’a pas besoin de nouveaux entrants. C’est vrai qu’il y a toujours un besoin de renouvellement naturel des générations, mais en soi, il y a six clients pour une centaine de boîtes de productions”.

Le nombre réduit de guichets n’arrange en effet pas les choses : il s’agit, pour les producteurs, d’obtenir de rencontrer la bonne personne au bon moment, ce qui prend du temps, et de l’expérience. Or, la relation avec le diffuseur est un rouage essentiel du processus de création. Nombreux sont les producteurs installés qui utilisent leur réseau de contacts auprès des chaînes pour sentir les tendances et demander tôt en amont si tel ou tel sujet pourrait les intéresser. Il est toujours bien plus facile de pouvoir développer sereinement une série quand on peut, en parallèle, discuter avec le conseiller de programme et sentir la température. Simon Trouilloud, étudiant en production sorti de la Fémis en 2015, est désormais directeur littéraire chez Mother Production (*10 pour Cent*) où il travaille auprès d’Harold Valentin. Il m’explique :

“Dans la production, et encore plus en télévision, il y a toujours deux pattes : il faut tes auteurs et tes contacts dans les chaînes. Les auteurs vont venir parce que tu as les contacts chaînes, et réciproquement. C’est une facilité énorme de pouvoir converser par texto avec un chargé de programme. Parce que le travail c’est aussi de discuter en amont avec les conseillers : c’est tout cette approche sensible qui fait que tu deviens producteur. Ce réseau permet de fluidifier tous les rapports.”

La montée en puissance d’OCS, plus ouverte auprès des jeunes producteurs, et surtout l’arrivée de Netflix et des autres plates-formes bouleversent légèrement les choses. Netflix a ainsi une politique beaucoup plus ouverte auprès des nouveaux entrants, avec une volonté affichée de prendre des risques pour les “bons” projets. Mais, dans les faits, Netflix ne travaille qu’avec des groupes, capables d’assumer l’extrême charge de travail imposée par leurs rythmes de production.

Il me semblait important d'avoir les principales clés du marché français actuel pour bien appréhender l'endroit où le jeune producteur aspirant à faire de la série mettait les pieds. Car si l'émergence des plates-formes internationales a effectivement ouvert des brèches, parfois béantes, pour les producteurs, les logiques qui sous-tendent le monde de la fiction audiovisuelle ne favorisent pas particulièrement l'émergence de nouveaux entrants. C'est en ce sens que j'ai souhaité interroger les producteurs actuels, installés ou émergents, pour étudier leur parcours et les stratégies qu'ils mettaient en oeuvre pour trouver leur place dans un marché en plein bouleversement.

II. Rentrer dans le club : comment devient-on producteur de série ?

A. Le producteur de série est-il un producteur comme les autres ?

1. Les producteurs de séries ont des parcours divers, marqués par l'expérience

Même si elle a tendance à se rajeunir, la production audiovisuelle reste un secteur à la moyenne d'âge plutôt élevée, les producteurs ayant généralement autour de 40-50 ans. Je n'ai bien sûr aucun chiffre ou statistique pour étayer cet argument, et il ne se base que sur des témoignages et des observations empiriques. Cependant, force est de constater que tous les producteurs rencontrés pour ce mémoire ont eu un parcours jalonné d'expériences avant de devenir producteurs, et que rares sont ceux qui se sont lancés directement après une école comme la Fémis.

Pascal Breton expliquait ainsi qu'il y a trois manières de devenir producteur de série : soit en créant sa propre structure de production, soit en grimpant les échelons d'un groupe existant, soit, enfin, en passant par les chaînes. Cette dernière méthode semble avoir fait ses preuves. Harold Valentin, producteur de *10 pour Cent* avec sa société Mother Production, a, par exemple, travaillé chez France 2, même si son parcours s'avère plutôt diversifié :

“Je suis ingénieur, j'ai fait Sciences Po. J'ai d'abord travaillé pour Hubert Védrine, ministre des affaires étrangères, puis je suis parti au CNC [comme directeur-adjoint de l'audiovisuel], puis chez France 2. Avant d'aller chez Védrine, je voulais monter ma boîte de production, mais Védrine m'a proposé de rejoindre son cabinet, et j'ai dit oui, car ça me passionnait. Mais après 5 ans chez lui, je n'avais plus la force de me lancer. Chez France 2, j'étais responsable des magazines, j'ai lancé “On n'est pas Couché”, “Secrets d'Histoire”, “Rendez-vous en terre inconnue”, puis après j'ai été responsable de la fiction contemporaine où j'ai lancé “Fais pas ci, fais pas ça” notamment. Ma politique était : tout ce qui aurait pu être fait il y a 10 ans, on ne le fait pas.”

Alex Berger, producteur du *Bureau des Légendes* avec sa société TOP - The Oligarchs, a également eu un long parcours entre sociétés de production et chaînes privées avant de

revenir à la production indépendante en fondant sa société avec Éric Rochant. Il a ainsi travaillé entre 1994 et 2000 en tant que Directeur Délégué du Groupe Canal +, auprès de Pierre Lescure et a notamment participé à la création de StudioCanal. Pascal Breton a, de son côté, fait ses armes sur des magazines culturels pour TF1, France 2 et France 3 avant d'intégrer une société de production, Ellipse-Fiction, en tant que directeur de la fiction.

Même les plus jeunes producteurs que j'ai rencontrés ont d'abord travaillé au sein d'une autre structure. François Lardenois par exemple, 31 ans et producteur avec sa société, John Doe, de séries pour Studio + et en préparation d'une série pour Netflix, est sorti de la Fémis après un cursus distribution. Après un premier stage auprès de Léonard Glowinski dans sa structure de production 22h22, il est embauché en tant que salarié. Cette expérience lui a permis de travailler sur des projets français et anglo-saxons, et même de rencontrer un auteur, Aurélien Molas, avec qui il s'est ensuite associé pour créer John Doe. A la création de sa boîte, François travaillait toujours en parallèle chez 22h22, et a coproduit avec Léonard Glowinski pour ses premiers projets.

Pour les producteurs de la Onda, Baptiste Bertin et Thibaud Ader, la question s'est posée après que Baptiste a fait l'atelier Ludwigsbourg de la Fémis : monter sa boîte et "mettre les mains dans le cambouis", ou apprendre d'abord chez d'autres. Ils ont finalement fait l'un et l'autre : ils ont créé leur boîte assez tôt, mais l'ont laissé inactive pendant 3 ans, le temps de travailler, en ventes internationales notamment, et de gagner en expérience et en réseau.

Tous ces producteurs insistent sur l'importance de cette expérience pour effectuer ce métier : producteur est un métier difficile, aux facettes très variées, et les années précédant le moment où on se lance permettent d'apprendre les ficelles, de rencontrer les décideurs, de tisser des liens avec des auteurs; des facteurs que seul le temps peut offrir. Mais, pour Bruno Nahon, producteur et gérant de Unité de Production après avoir travaillé 10 ans chez Zadig productions, *"la vraie raison qui fait qu'en série il vaut mieux se lancer avec de l'expérience emmagasinée, c'est que c'est beau l'expérience, c'est fort, ça nous rend plus complexe, plus humain, bien plus psychologue."*

2. Cinéma-Série : quelle différence dans les rapports aux auteurs ?

Au cinéma, le producteur entretient un rapport très particulier avec son auteur, qui est aussi souvent le réalisateur du long-métrage. “Trouver son auteur”, “avoir son auteur” : ce sont des expressions que l’on entend souvent chez les producteurs, et quelque chose que l’on nous encourage également à faire à la Fémis, puisqu’un producteur n’est rien sans auteur mais aussi parce qu’il s’agit avant tout d’une rencontre humaine, difficile à calculer. Margaux Juvénal, étudiante en production à la Fémis et diplômée en 2017, avait ainsi rédigé son mémoire sur la question de la “fidélité” entre auteur et producteur et il est vrai que l’usage fréquent des pronoms possessifs que font les producteurs au moment de parler de “leurs” réalisateurs montre bien qu’il y a quelque chose dans cette relation qui tient de la rencontre décisive, d’une évidence ou une alchimie, et que l’on rapproche souvent des histoires d’amour. Les divorces peuvent d’ailleurs se révéler assez brutaux.

En série, le producteur et l’auteur n’ont pas la même intensité de relation : il peut y avoir bien sûr des liens, des amitiés ou une admiration mutuelle, mais, à quelques exceptions près, on retrouve peu d’auteurs de série gardant le même producteur pour chaque projet, comme ça peut être le cas en cinéma. Comme l’explique très bien Simon Trouilloud, directeur littéraire chez Mother Production, le producteur de cinéma est plutôt monogame tandis que le producteur de série est “polyamoureux” : il peut travailler avec beaucoup d’auteurs différents et l’infidélité est plus facilement acceptée. On peut trouver deux raisons à cela : tout d’abord, les projets de série sont plus éphémères et sont abandonnés plus vite, et les auteurs de télévision travaillent sur un très grand nombre de projets à la fois, souvent pour des raisons économiques.

Pour continuer sur le thème romantique, le producteur de série a aussi un vrai rôle de “marieur” d’auteurs. Il doit trouver, pour chaque projet, le ou les auteurs qui sauront le mieux accompagner et conseiller l’auteur principal, voire écrire ou co-écrire directement le scénario. Le producteur de cinéma connaît cela aussi bien sûr, mais la série rend ce rôle plus systématique du fait de la fréquence du travail en groupe. Louise Gigon, directrice littéraire chez Haut et Court, explique le fonctionnement : *“Généralement, la demande vient aussi beaucoup de l’auteur. Si on force la relation, ça ne marchera pas. On a intérêt à ce que les bases soient claires depuis le départ.”*

Ce travail-là est très important en série car le producteur y joue constamment le rôle d'arbitre et d'intermédiaire entre les différents auteurs et le réalisateur, quand il est présent. Dans le modèle français, le “showrunning”¹⁹ est divisé entre le scénariste principal, le producteur et le réalisateur. Pour Caroline Benjo, le métier du producteur est alors de faire le point de jonction, la “*courroie de transmission*” qui permet de faire en sorte que la phase du développement puisse ensuite être rejointe par un réalisateur. Harold Valentin explique ainsi son rôle sur *10 pour Cent* :

“Le producteur est celui qui est en lien avec tous les acheteurs, et chacun a ses obsessions et ses peurs. Elles peuvent donner lieu à des retours valables ou moins valables et le rôle du producteur est d'arbitrer entre tout ça. Quand Cédric Klapisch [réalisateur et directeur artistique de la saison 1] et Fanny Herrero [auteur principale de la saison 1] avaient du mal à se parler, ça passait par moi, et je filtrais les remarques. Dans la vitesse à laquelle se fait un projet de série, on ne peut pas perdre trop de temps sur ces échanges.”

3. Le producteur, entre coach sportif et propriétaire du club

Bruno Nahon producteur de *Ainsi Soient-Ils* et de *Mytho*, réalisée par Fabrice Gobert, utilise une image qui me plaît beaucoup. Pour lui, en série plus qu'en cinéma, le producteur est proche de tout :

“La série c'est du foot, le cinéma, c'est de la boxe ou du tennis. En cinéma, si le metteur en scène est bon, que le producteur soit bon ou pas, c'est kif-kif. Par contre, en série, c'est une équipe de foot et moi je suis entre Guardiola [l'entraîneur] et le propriétaire du club. Je ne suis pas sur le terrain, mais c'est moi qui, quand quelque chose ne va pas, fais les remplacements. Je mets telle personne à telle poste, je les fais travailler ensemble. Et si tu n'es pas là, ça n'avance pas”.

Il y a, sans aucun doute, de l'exagération dans ces propos sur le cinéma. Cependant, l'image m'interpelle car c'est une question que je me suis souvent posée au cours de mes études à la Fémis : qu'est-ce qu'un “bon” producteur ? Et quel est l'apport du

¹⁹ La conduite de la série

producteur dans la qualité d'un film, que peut-il y changer, comment peut-il l'améliorer ou à l'inverse, quelles sont les décisions qui peuvent le rendre moins bon ?

Quoi qu'il en soit, pour Bruno Nahon, être producteur, *“c'est faire avancer les choses. C'est la seule définition valable : qui que tu sois comme producteur, ton rôle c'est de faire avancer les choses, car tout pousse à l'inertie, tout pousse à la stagnation, et encore plus sur une série où il faut parfois des années et des années. Donc tous les jours, on se demande comment on fait avancer le projet”*.

En ce sens, le producteur est le garant de la cohérence du projet, tout au long de son développement et de sa production. Lorsque Fanny Herrero a décidé d'arrêter *10 pour Cent*, après la saison 3, c'est exactement ce rôle qu'a endossé son producteur, Harold Valentin :

“On a rencontré de nombreux auteurs, et on a choisi les auteurs des Grands et, pour les arches, l'auteur d'Irresponsable, parce qu'on avait l'impression qu'ils étaient plus proches du ton de Dix Pour Cent. Ils ont rencontré Fanny, les auteurs des saisons précédentes, et nous on est là pour leur dire quand on a le sentiment qu'un personnage sort de sa caractérisation”.

Le choix de se lancer en tant que producteur de série n'est jamais évident, et si l'expérience accumulée lors des premières années de carrière est fondamentale, il n'en ressort pas moins de ces entretiens qu'un grand nombre de choses ne peuvent s'apprendre qu'en les faisant. A partir d'un moment, il faut se lancer. Mais comment et quelle est la meilleure manière d'intégrer le marché français aujourd'hui ? Deux possibilités s'offrent aujourd'hui au jeune producteur : être indépendant ou rejoindre un groupe.

B. Le défi de l'indépendance

Un des points de départ de ce mémoire était la réalisation que l'écosystème du cinéma avait construit, à partir des années 80, un parcours balisé que le producteur pouvait suivre afin de produire ses premiers longs-métrages.

Inspiré par le “modèle Lazennec” d’Alain Rocca, ce parcours a différentes étapes : le statut de producteur “junior” dans une boîte installée, la rencontre avec un auteur, souvent de la même génération, les premiers courts-métrages, puis, après quelques sélections avec les courts, le passage au long-métrage, en bénéficiant notamment des aides spécifiques au premier long (le premier collègue de l’Avance sur Recettes, les dispositifs “Du court au Long” du CNC, les obligations de production, etc)... C’est sur ce modèle que de nombreux producteurs des années 80-90, tels que Christophe Rossignon, Pascal Caucheteux ou Philippe Martin se sont lancés, et c’est sur ce modèle que la formation de la Fémis a inévitablement été façonné. Lucas Le Postec, étudiant diplômé en 2018, parle, dans son mémoire de fin d’études, d’un “système de fléchage institutionnel”²⁰ et il me semble qu’il s’agit là d’une bonne description d’un parcours qui a été inconsciemment intégré par tout une catégorie d’apprentis producteurs.

L’écosystème audiovisuel n’offre pas - encore - de fléchage pour les jeunes producteurs, il n’existe pas de “court-métrage” de la série et, malgré - on l’a vu - des points communs dans leurs parcours, définir une trajectoire commune serait difficile. D’où une question : quand on est un jeune producteur, par où commencer ?

1. Comment ouvrir les premières portes ?

Comme en cinéma, le parcours du producteur indépendant en série se construit de manière progressive : il doit généralement commencer par des projets moins risqués, moins exposés, mais qui lui permettront de se faire la main et de prouver sa valeur. Au cinéma, ce sont les courts-métrages, qui sont un réel espace d’expérimentation où la pression est moins élevée. La série ne connaît pas réellement d’espace équivalent, et ce qui s’en rapprocherait le plus sont les séries courtes.

On appelle “série courte” (auparavant “web-série”) ce format de généralement 10x10 minutes (même si certaines peuvent atteindre 15, voire 20 minutes) généralement destiné à être diffusé sur internet. En France, les séries courtes se sont développées il y a une dizaine d’années, grâce à des initiatives amateurs sur Youtube ou DailyMotion comme la web-série à succès *Le Visiteur du Futur* (2009, François Descraques). Elles

²⁰ Lucas Le Postec, *Un Monde sans Pitié, Le modèle Lazennec et son impact sur la production indépendante françaises des 30 dernières années*, Mémoire de fin d’études, 2018

ont connu une soudaine exposition en 2016 avec la création coup sur coup de deux plates-formes spécifiques à ce format : Black Pills, et Studio +. Leur objectif : donner plus de prestige à un format mieux adapté à la consommation contemporaine sur tous les écrans.

Si ces initiatives furent des échecs à de nombreux égards, elles ont offert à de jeunes producteurs de série des espaces pour s'exprimer. En effet, ces plates-formes sont arrivées dans un monde plutôt fermé, avec un format novateur, des petits budgets et une envie d'explorer tous les genres. Cette politique très ouverte a largement bénéficié aux jeunes producteurs comme François Lardenois, qui a produit deux séries courtes, *Crime Time* et *Red Creek*, pour la plate-forme :

“C’était le moment où ils se lançaient, et dans le discours, il y avait un truc qui nous excitait notamment sur les nouveaux entrants. Ils disaient : “n’hésitez pas à proposer des projets ! Des jeunes producteurs et auteurs peuvent venir nous voir.” C’était la force de Gilles Galud [dirigeant de Studio +] que de faire confiance à des nouvelles têtes.”

François Lardenois parle d'une "école Studio +". Pour *Crime Time*, sa première série - un thriller dans le monde des médias au Brésil -, Studio + lui a donné 2 millions d'euros et s'est positionné en tant que coproducteur. Il a pu découvrir le fonctionnement d'une série, avec ses processus de rendus très carrés et précis, ses discussions continues avec le diffuseur et ses rythmes de production ultra-soutenus. Avec, en prime, une vraie liberté éditoriale garantie par une plate-forme qui cherchait encore son public. De cette expérience, renouvelée ensuite avec une autre série Studio +, *Red Creek*, François Lardenois retient l'apprentissage des courts délais de la série, des logiques narratives (des cliffhangers plus importants et plus nombreux, des personnages moins nombreux) et la nécessité de rester astucieux et cohérent avec des budgets restreints. Aujourd'hui, il prépare une série Netflix sur la Révolution Française et applique les recettes que l'école Studio + lui a enseignées.

Si aujourd'hui Studio + a déjà mis la clé sous la porte, Black Pills a subsisté... Mais ses ambitions ont été revues à la baisse. Leurs projets imposent eux aussi des délais très serrés : 10 mois de la signature à la livraison, pour des budgets allant de 600 000 € à 1

million d'euros. Morgane Le Moine, chargée de développement pour la société à Tel Aviv, me confirme que Black Pills reçoit souvent de nombreux projets de producteurs, désireux de se lancer dans un premier projet d'envergure en série, et a toujours travaillé avec ces profils : CG Cinéma par exemple, un nom important du cinéma, y a produit sa première série courte, *First Love*. Black Sheep Films, jeune société de production créée en 2016, a également produit sa première série avec Black Pills, *Patricia Moore*. Véritable succès, cette série lui a ensuite permis de signer un *deal* de développement avec Endemol Shine.

Pour les apprentis producteurs, la clé de l'apprentissage est donc sur internet. Arte et France Télévisions ont ainsi lancé des plates-formes numériques, Arte Créative d'un côté, France.tv et Slash de l'autre, qui privilégient les séries courtes. Les budgets y sont bien sûr réduits (environ 3 000 € la minute chez France TV pour la fiction numérique) mais les lignes éditoriales sont plus ouvertes, le risque y est bien moindre et les chargés de programme lisent tous les projets sans regarder le nom ou le CV du producteur. La stratégie en cours chez France TV qui consiste à produire moins de séries mais de se positionner sur du "premium", pourrait cependant donner moins de latitude aux nouveaux producteurs.

Enfin, difficile de terminer ce tour d'horizon sans parler d'OCS. La chaîne, disponible uniquement en ligne ou sur le bouquet OCS, a apporté un grand vent de fraîcheur à la série française. Sa stratégie a été simple : se focaliser sur le format 26 minutes, offrir des petits budgets mais avec une grande liberté éditoriale et en faisant des paris. OCS a ainsi souvent misé sur une nouvelle génération de producteurs, comme Empreinte Digitale pour *Les Grands*, et a servi de rampe de lancement pour de nombreux jeunes auteurs, en profitant d'ailleurs pour sortir les séries françaises les plus innovantes de ces dernières années.

Ces premières expériences fonctionnent comme des tremplins. Antonin Ehrenberg a ainsi produit un unitaire, et une série courte pour Canal +. Ces deux projets se sont très bien passés et lui permettent de revenir vers les chaînes avec de nouvelles propositions : *"Ma stratégie c'est de monter en gamme progressivement : série stop motion, unitaire, série courte pour Canal. Le 26 minutes je me sens capable d'en faire un aujourd'hui."* Pour François Lardenois, *"Crime Time et Red Creek ont été une carte visite démente."*

2. *Les premières séries : le cas Loulou*

Il me paraissait intéressant de revenir plus en détails sur le cas de la série courte *Loulou*, dont la première saison a été diffusée sur Arte Créative en 2017, et la seconde en 2018. Cette série, qui raconte l'histoire de la première grossesse de Loulou, trentenaire un peu paumée, et de ses amis qui tentent de l'accompagner dans cette aventure, a été produite par Baptiste Bertin et Thibaud Ader, avec leur société La Onda Productions.

Ce qui m'a marqué avec la production de cette série est qu'elle me paraît être un archétype de la manière dont un jeune producteur s'insère sur le marché de l'audiovisuel aujourd'hui, en mêlant des réflexes de court-métrage à une écriture et un processus de fabrication sériels.

Baptiste et Thibaud ont créé leur boîte en 2014, avec l'envie de faire des films, mais aussi des séries, sans réellement connaître les mécanismes de production audiovisuelle. Par des connaissances communes, ils rencontrent Louise Massin et Alice Vial, qui leur parlent de leur projet centré autour de la grossesse réelle de Louise. Rapidement, un concept est développé, une bible est écrite. Sans réellement connaître les lignes éditoriales des chaînes, ils envoient la bible à Arte et Canal +, mais ces derniers, bien qu'intéressés, demandent à en voir plus.

Baptiste et Thibaud décident alors de produire un pilote de la série, pour présenter son univers. Afin de le financer, ils montent une campagne de crowdfunding et récoltent 14 000 €. Cet argent leur permet de partir une journée, hors de Paris, pour tourner cinq épisodes. A ce moment-là, la logique est simple : on ne paie personne, on tourne comme un court-métrage fauché, et si ça marche, tout le monde sera rémunéré à posteriori. Dans un coin de leur tête, les producteurs savent aussi que, si ça ne marche pas, ils pourront toujours faire la diffusion eux-mêmes en postant la série sur Youtube.

Mais les cinq épisodes marchent. Arte est convaincu, et entre en coproduction. De nouveaux épisodes sont tournés grâce à l'apport d'Arte et du CNC, puis, à la grande surprise des producteurs, la série cartonne. Elle devient la fiction web la plus visionnée d'Arte Creative. Le succès permet de lancer la production d'une saison 2, au budget plus important, grâce à des préventes internationales et le CNC, de nouveau.

Ce succès ouvre certaines portes à la Onda : ils sont désormais identifiés, et ont pour eux d'avoir démontré qu'ils savaient produire pas cher. *Loulou* leur a aussi permis d'avoir plus de marge de développement pour les prochains projets, même si, là encore, l'évolution reste progressive.

Je trouve l'expérience *Loulou* inspirante à de nombreux égards : ses producteurs ont profondément cru au projet, se sont débrouillés pour le faire à moindre coût et ont réussi à le vendre à une chaîne, avec un succès à la clé. Surtout, *Loulou* montre que la principale force du jeune producteur pour s'imposer sur le marché est l'innovation.

3. *Un seul créneau, l'innovation*

Antonin Ehrenberg a ainsi toujours eu le sentiment que, le métier de producteur, "*personne n'allait te le donner, il faut le prendre*". La seule manière d'exister en tant que jeune producteur est donc d'innover, de proposer quelque chose que personne n'a jamais vu avant, ou en tous cas jamais de cette manière. Pour Antonin, "*c'est le seul créneau*" possible, la seule chose qui permette se de différencier des autres, mais aussi la seule richesse du producteur émergent. En effet, celui-ci a quelque chose que les autres n'ont pas : le temps d'aller vers des choses nouvelles, et de les développer pour les amener au bon endroit.

Pour un jeune producteur, l'innovation est d'abord du côté des jeunes auteurs. "*Il y a bien sûr un truc de génération*", m'explique Antonin, "*on émerge avec une génération et mon enjeu est d'avoir des relations de travail et de confiance avec les Dupas et Herrero de demain.*" Il faut donc être dynamique, lire beaucoup, se déplacer dans les festivals et tenter de rencontrer les auteurs hors contexte, pour créer des premières relations. Antonin conseille par exemple d'aller au Festival des scénaristes de Valence : le fait d'avoir montré de l'intérêt pour les auteurs très tôt, d'avoir eu cet échange en amont donne plus de légitimité au moment de leur proposer de développer un projet. Aujourd'hui, Antonin développe ainsi des auteurs encore au début de leur carrière et issus des formations de la Fémis et du Conservatoire Européen d'écriture Audiovisuelle (CEEA), car c'est là qu'est aussi sa plus-value par rapport à des producteurs plus installés.

Pour Bruno Nahon, un indépendant doit aller là où les autres ne vont pas : *“Après Ainsi Soient-ils, je suis allé chercher des auteurs en dehors des scénaristes TV : quand on est indépendant, on est libre, on peut aller chercher des auteurs ailleurs. Hollywood travaille depuis toujours avec des gens qui ne sont pas auteurs et qu’ils amènent au scénario, donc on va chercher des gens avec un univers, un souffle plus qu’avec une technique scénaristique. On a cherché des auteurs, des romanciers, qui voulaient aller vers la série, mais c’est un travail monstrueux.”* Un travail qui peut payer : *Mytho* a été écrite par une romancière : il a fallu *“850 versions”* mais la série est déjà un succès critique.

L’exemple d’Alex Berger est également frappant : lorsqu’Eric Rochant et lui sont allés voir Canal +, ils leur ont vendu l’idée originale du *Bureau des Légendes*, mais aussi la méthode industrielle, centrée autour du showrunner, qui lui était associée. Ce concept n’avait jamais été proposé en France, ou en tous cas pas avec ces budgets et cette ambition, et c’est ce qui lui a permis, entre autres, de finir par s’imposer.

Que ce soit chez Alex Berger, Bruno Nahon ou chez Emmanuel Daucé, producteur chez Tetra Media de *Un Village Français* ou *Vernon Subutex*, on retrouve ainsi le même discours : le désir et le besoin de proposer aux chaînes des choses nouvelles, qui ne soient pas forcément ce qu’elles attendent. Le rapport aux chaînes s’inverse, ce qui peut parfois faire peur à certains chargés de programme mais ce qui permet aussi de conserver une identité qui fait la plus grande valeur des indépendants.

4. *Quelles sources de financement ?*

Pour innover, encore faut-il pouvoir manger. Car le principal défi pour le producteur indépendant reste le financement : souvent sous-capitalisé, il peut bien sûr compter sur certaines aides pour une partie de son développement, mais cela ne suffit pas, d’autant plus qu’il faut également compter les frais généraux.

Pour trouver un équilibre, certaines associations sont possibles. Antonin a travaillé pendant plusieurs années chez Atlantique Productions. Lorsqu’il a décidé de monter sa structure, il a mis en place une convention avec Olivier Bibas, PDG d’Atlantique : Atlantique lui paie une partie de ses frais généraux, et, en échange, ils ont un droit de

premier regard sur tous ses projets. Pour Antonin, c'est "*le beurre et l'argent du beurre : je reste totalement indépendant, éditorialement et capitalistiquement, mais j'ai des interlocuteurs de haut niveau avec qui échanger sur les projets.*" Il profite également du back office d'Atlantique, et sait qu'il pourra compter sur eux si un des projets 52 minutes qu'il développe entre en production - Atlantique a d'ailleurs coproduit son unitaire pour France 3 - ou s'il veut un jour travailler pour Netflix. Pour autant, ce deal est renouvelable tous les ans, et le statut d'Antonin reste précaire puisqu'il dépend pour le moment de cet accord de développement, et des aides du CNC.

Le financement des producteurs indépendants est le grand combat d'Alex Berger, et un des arguments principaux de son rapport au CNC, sorti en avril 2019. Pour lui, il est indispensable de rééquilibrer les rapports entre producteurs et diffuseur, en instaurant une vraie répartition des droits et des recettes : "*[les groupes médias] 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...*"²¹ Autrement dit, plus le diffuseur veut prendre de droits, plus il doit payer le producteur afin de compenser la perte de revenus à venir de ce dernier. Alex Berger insiste également sur l'importance de distributeurs internationaux puissants, tels que Fédération Entertainment. Ces distributeurs sont les "nouveaux banquiers-commerçants des séries"²² : c'est la participation de Fédération qui, en mettant plus d'un million d'euros sur la table, a permis de produire *Le Bureau des Légendes*. Ces associations peuvent être très bénéfiques, quand un équilibre est trouvé entre le producteur indépendant et le financeur.

²¹Rapport Berger sur une nouvelle organisation de la fiction sérielle en France,CNC, avril 2019

²² *Ibid.*

C. Être intégré à un groupe : une stratégie de long terme ?

1. Une intégration de plus en plus rapide

Ce que j'ai découvert durant ma préparation du mémoire est que de plus en plus de jeunes producteurs sont approchés par des groupes²³ qui proposent de les rejoindre afin de constituer un label. Les analyses que je fais sur cette situation sont principalement issues de mes entretiens avec François Lardenois, producteur chez John Doe et associé à UGC, et Clément Birnbaum, producteur au sein de Nabi, label intégré chez Telfrance.

La première chose que l'on remarque est que les propositions d'intégration arrivent très tôt, alors même que les sociétés de production sont encore jeunes, voire inexistantes. François Lardenois, par exemple, a vite été approché par le groupe UGC. Après ses deux séries pour Studio +, les choses se sont enchaînées :

“UGC nous a sollicité après qu'on a finalisé Red Creek, et alors qu'on faisait une pub pour Buzzman. Un des responsables du développement chez UGC nous connaissait, connaissait John Doe, et ce qu'on faisait. Ils avaient créé un département TV et pour l'accélérer ils ont fait le choix stratégique de s'associer avec des jeunes structures. Ils nous ont sollicité en novembre 2017 et au début ils venaient vraiment pour la TV. Mais pour nous, l'idée était de ne pas dissocier TV et cinéma. Ça a pris du temps mais ils nous ont suivi et l'association s'est finalisée en juin 2018.”

UGC est donc devenu associé de John Doe, trois ans seulement après sa création, ce qui leur permet d'assurer une autonomie financière. Aujourd'hui, François Lardenois est en production de sa série pour Netflix, et la présence d'UGC est un vrai appui en termes de crédibilité, de back office et de surface financière.

Les choses ne se sont pas passées exactement de la même manière pour Clément Birnbaum et Joachim Nahum, qui, à 30 ans, ont fondé leur label après trois ans chez Europacorp. Quand ils ont quitté la société de Luc Besson, Joachim et Clément avaient envie de regarder ailleurs, mais n'avaient pas envisagé de rejoindre un groupe de

²³ Ce que j'appelle communément “groupe” correspond à une grande entreprise au capital très important, souvent multinationale et constituée de nombreuses filiales.

télévision. C'est la rencontre avec Guillaume de Menthon, dirigeant de Telfrance (productrice de *Plus Belle la Vie*, entre autres) qui a été déterminante :

“Guillaume est dans une logique de diversification et de renouvellement de ses producteurs : il faut faire venir de nouvelles têtes, les interlocuteurs changent... Notre profil lui a plu parce qu'on était complémentaires des autres producteurs : on ne travaille pas exclusivement avec les mêmes talents, on n'a pas la même expérience, on est d'une génération plus jeune. Pour nous, très simplement, il y a aussi un aspect humain : Guillaume nous a fait une excellente impression.”

Nabi a ainsi rejoint la dizaine de labels déjà existants chez Telfrance, gérés par des producteurs qui ont des profils très variés, et des lignes éditoriales très différentes (3x7 est proche du cinéma d'auteur, Abrafilms plus spécialiste en coproductions internationales, etc).

La grande majorité des producteurs que j'ai rencontrés ont ainsi reçu des propositions pour rejoindre des groupes. Il est donc intéressant de comprendre pourquoi ils ont accepté, et quels sont les avantages de cette intégration verticale.

2. Pourquoi rejoindre un groupe ?

La question de rejoindre un groupe ne concerne pas que les nouveaux entrants, elle est en fait au cœur de la réflexion de nombreux producteurs. Bruno Nahon, par exemple, pourtant très attaché à son indépendance, a longtemps hésité à s'associer avec un plus gros groupe. Dans un marché de plus en plus concurrentiel, les propositions d'intégration verticale offrent en effet un certain nombre d'avantages, surtout pour le jeune producteur.

Au premier rang de ces avantages, il y a la sécurité financière. La méthode des groupes consiste généralement à intégrer les petites structures pour en faire un “label”. Le contrat est simple et plutôt efficace : le groupe paie les frais généraux du producteur et lui donne une ligne de crédit pour le développement de ses projets. En échange, le producteur produit ses projets sous la bannière du groupe, et reverse un pourcentage de ses recettes à ce dernier. Quand on sait qu'en tant que producteur indépendant, il faut

souvent attendre des années pour pouvoir se rémunérer avec un salaire correct, la situation a tout d'un "win-win".

D'une certaine manière, rejoindre un groupe offre la possibilité de "sauter les étapes de galère". Clément Birnbaum, de Nabi (TelFrance) explique ainsi que le groupe TelFrance leur permet de développer par ailleurs des projets « *ambitieux et sur le long terme* », qu'un jeune producteur de fiction qui débute n'a pas toujours la chance et la possibilité d'accompagner. Le financement de TelFrance leur permet notamment d'avoir à des auteurs qu'un producteur indépendant qui se lance aurait plus de mal à approcher : Joan Sfar, Noé Debré ou encore Mathieu Sapin.

Le groupe offre également accès à tout un *back-office* indispensable à la production de séries plus imposantes. Pour François Lardenois, il est évident que le fait qu'il y ait UGC - ou un autre groupe - derrière permet de rassurer Netflix sur l'aspect financier. Et, dans les rythmes de production imposés par la plate-forme américaine, avoir un appui juridique et financier est indispensable pour mener à bien le projet. De plus, pouvoir avoir les conseils de producteurs plus expérimentés sur chacun des projets est évidemment un vrai plus : ces derniers ont une vision plus claire du marché, et des accès beaucoup plus rapides aux partenaires financiers, aux techniciens, etc.

Rejoindre un groupe, c'est aussi avoir accès à un tout un réseau international, à portée de main. Quand Nabi a rejoint TelFrance, ils ont aussi rejoint Newen, un groupe qui a des filiales dans le monde entier. C'est notamment en discutant avec une filiale allemande que Clément et Joachim ont eu une idée de série franco-allemande, se déroulant à Berlin. En rejoignant UGC TV, John Doe a rejoint Enlight Production, une société anglaise derrière *The Man in the High Castle* ou Itinéraire Productions, jeune société française dont les producteurs avait produit *La Mante* sur TF1. Ces associations créent des émulations, des échanges mais aussi des potentielles collaborations.

3. *Comment produire au sein d'un groupe ?*

Pour ces jeunes producteurs, le fait de s'associer à un groupe ne veut pas dire qu'ils renoncent à toute leur liberté. François Lardenois raconte :

“Ça a été ça le truc le plus dur moi au départ, j’avais très peur de basculer dans un groupe, travailler à Neuilly-sur-Seine... Moi je suis très attaché à cette liberté, au fait de se challenger soi-même. Ça a vraiment été tout le travail des premiers mois chez UGC, pour qu’ils acceptent qu’on soit à l’extérieur, qu’on garde notre nom, et ça n’a pas été pas facile. Au bout d’un moment ils ont compris et le modèle s’est mis en place de cette manière-là, parce que c’était indispensable pour nous.”

Les conditions du *deal* étaient similaires entre Nabi et Telfrance : Clément et Joachim voulaient continuer à faire du cinéma, car cela faisait partie de leurs goûts et de leur valeur aussi puisqu’ils étaient déjà identifiés dans ce secteur.

On remarque cependant des différences de degrés d’intégration, entre Nabi et John Doe. Il me semble en effet que John Doe possède une autonomie un peu plus importante que Nabi, qui est un label chez Telfrance mais qui ne possède pas d’entité juridique. Clément et Joachim sont, de plus, hébergés dans les bureaux de Telfrance, quand François a ses propres bureaux, loin de Neuilly. Ces différences de situation sont, je pense, en partie liées au fait que leur intégration dans le groupe ne s’est pas faite aux mêmes stades d’expérience : François avait déjà produit deux séries pour Studio + et était en développement de sa série Netflix quand UGC l’a approché, ce qui lui donnait plus de poids pour négocier sa place dans le groupe.

Pour le reste, le principe de fonctionnement semble être similaire à peu de choses près. Dans les deux cas, les producteurs agissent en leur nom propre, en développant leurs propres projets, mais avec un système de validation : chez Telfrance, c’est Guillaume de Menthon qui valide directement, même si le processus est plutôt informel. Guillaume de Menthon agit ainsi comme un garde-fou, qui leur permettrait surtout d’avancer dans la bonne direction.

D’ailleurs, la relation avec le PDG est une composante importante de la relation productrice-groupe. Clément et François insistent en effet sur le fait que c’est la personnalité de leur patron qui leur a donné envie de rejoindre le groupe. François doit aussi faire part de chaque projet lancé par la boîte et le faire valider, mais insiste sur le fait que cette validation est là aussi assez informelle : *“Brigitte Maccioni [Directrice générale adjointe du groupe UGC] est une interlocutrice géniale, on se challenge*

mutuellement, elle ne va jamais te dissuader de pas le faire. On l'informe de temps en temps et elle nous pousse quand il faut nous pousser”.

En contrepartie des avantages, il y a bien sûr des comptes à rendre. A chaque fois qu'une série ou un film est mis en production et que des rentrées d'argent tombent, le producteur se voit opposer toute une série de coûts (juridiques, financiers). Le solde positif est ensuite généralement réparti entre le groupe et le producteur, celui-ci gardant dans son salaire une part de variable. En ce sens, des objectifs de rentabilité et/ou de volume de projets à plus ou moins long terme sont généralement fixés.

4. Un choix qui s'inscrit dans une tendance générale de consolidation du marché

Le choix de rejoindre un groupe ne vient pas de nulle part s'inscrit dans un processus de consolidation du marché qui a commencé en 2013, d'abord du côté des chaînes. Jusqu'alors les chaînes n'avaient aucun contrôle sur les œuvres qu'elles finançaient et diffusaient. Tout était contrôlé par le producteur qui pouvait par exemple revendre les droits d'*Un gars, une fille* à M6, quelques années après leur première diffusion sur France 2. La loi sur l'indépendance de l'audiovisuel public du 15 novembre 2013 a mis un terme à la séparation réglementaire entre producteurs et diffuseurs, permettant aux diffuseurs de détenir des parts de coproduction sur la série dès lors qu'elle finance au moins 70% de son devis. Progressivement, la part de production “dépendante” chez les diffuseurs a également augmenté, passant à 17,5% chez France Télévision et à 26% chez TF1, une part réservée aux filiales du groupe.²⁴ Ces évolutions permettent aujourd'hui, entre autres, à France 2 de faire produire son feuilleton quotidien *Un si grand soleil* par sa propre filiale, France.tv studio.

Cette évolution réglementaire s'est accompagnée d'une intensification de la concentration du secteur. Le pavé dans la marre fut jeté en 2015 par TF1 qui racheta Newen, le groupe derrière Telfrance, productrice des séries-phares de France 2 et France 3, *Candice Renoir* et *Plus Belle la Vie*. Ces stratégies d'acquisitions se sont largement accélérées depuis, chez les chaînes mais aussi chez les plus grands groupes indépendants. On a ainsi vu Fédération racheter ou entrer au capital de plusieurs

²⁴Accord du 24 mai 2016 entre TF1 et les syndicats de producteurs audiovisuels

sociétés en 2018 telles que WeMake, société spécialisée dans la fiction internationale et les contenus pour enfants ou la jeune société italienne Fabula Pictures (productrice de *Baby*, série italienne pour Netflix). Fédération a également signé un accord de distribution pour tous les programmes produits par Elephant. La même année, Mediawan a annoncé trois projets d'acquisition de sociétés de production : l'activité télévision d'EuropaCorp, le groupe Makeover, et la société Mon Voisin Productions, à l'origine de *Dix pour Cent*. De l'autre côté de l'Atlantique, la concentration, entamée depuis dix ans dans l'industrie des médias, a atteint un nouvel extrême avec le rachat, en deux ans, de Fox et de Hulu par Disney, et la fusion d'AT&T et Warner.

Ces stratégies de consolidation répondent à deux impératifs du marché aujourd'hui. Le premier est de se diversifier au maximum et d'avancer ses pions dans la guerre des contenus qui fera rage une fois l'ensemble des acteurs bien en place. *Winter is Coming*, et l'on voit bien, chez certains groupes, des stratégies d'acquisition qui semblent parfois un peu précipitées, comme si motivées par la peur de passer à côté de la prochaine pépite. Le deuxième, souligné par le récent rapport Boutonnat, est de permettre l'émergence d'entreprises ayant la taille critique suffisante pour renforcer leurs réseaux et compétence, investir dans de nouveaux axes de développement et jouer à armes égales face aux concurrents internationaux. En un sens, on assiste ainsi l'émergence de mini-studios à la française.

Cette évolution du secteur a, d'un point de vue industriel, une logique indéniable. Mais elle interroge aussi sur la place que le producteur peut trouver dans ce nouvel écosystème : peut-il encore tenir le défi de l'indépendance ou est-il voué à rejoindre un plus grand groupe pour avoir la capacité de produire ses séries ? Doit-il jouer le rôle, selon l'expression de Pascal Breton, de "tête chercheuse" artistique pour le compte des plus grosses structures capables de financer la série ; comme fonctionne aujourd'hui en grande partie le système américain ?

D'une certaine manière, c'est le rôle même du producteur, quelle que soit sa position, qui est remise en question. Car les phénomènes de concentration ne sont pas, comme nous le verrons, les seuls facteurs des bouleversements que connaît le métier

aujourd'hui. Or ces "changements" posent une question simple : quelle est encore la "plus-value" du producteur aujourd'hui et que peut-il offrir dans un processus de création qui a tendance à vouloir se passer de lui ? A-t-on encore besoin des producteurs ? Pour un jeune producteur, cette question est évidemment fondamentale car elle touche à la définition même de la profession qu'il entend exercer.

III. Producteur artistique ou producteur exécutif : comment le jeune producteur peut-il encore jouer un rôle dans le processus de création de série ?

A. Pour ne pas disparaître, le producteur doit rester garant de l'innovation et de la qualité des œuvres tout en réaffirmant son rôle aux côtés des auteurs

1. Producteur, un rôle en recomposition

Le nouveau monde a-t-il besoin des producteurs ? Si la question était au cœur de l'édition 2019 de *Séries Mania*, qui y consacrait une table ronde importante, c'est que les producteurs indépendants européens sont agités par un certain vent de panique. Menacés par les phénomènes de concentration et d'intégration verticale, ils doivent également faire face à plusieurs mouvements, à la fois séparés et interdépendants, qui viennent remettre en question leur rôle même et les placer dans une position de "simple exécutant".

Le premier de ces mouvements est l'évolution des méthodes des plates-formes de streaming, qui bouleversent entièrement les rapports de force. De l'aveu des producteurs et auteurs qui ont travaillé avec Netflix ou Amazon, ces nouveaux acteurs paient plus cher - entre 110% et 125% du budget d'un projet - mais raflent tous les droits mondiaux. Stéphane Le Bars, de l'USPA, explique, dans un article des *Echos* : « Avec une chaîne traditionnelle, le producteur garde une partie des droits qui peuvent lui permettre d'avoir des recettes supplémentaires à l'international. Netflix demande des droits exclusifs pour la création originale et impose des cessions beaucoup plus longues. »²⁵

Ce contrôle financier donne à Netflix tout pouvoir sur le projet et leur permet d'imposer de nouvelles règles à la fois en termes de rythmes de production et de rapport avec les auteurs : les délais sont plus serrés, les contrôles plus réguliers, et le moindre problème ou désaccord se paie cher - en témoignent les changements de producteurs sur *Plan*

²⁵ « Travailler avec Netflix, entre rêve et servitude », Les Echos, 28 mars 2019 : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/travailler-avec-netflix-entre-reve-et-servitude-1004369>

Coeur, ou bien le départ de la showrunner sur *Osmosis*. Sur ses projets, la plate-forme fait très vite comprendre au producteur que c'est elle qui prend les choses en charge : "Le producteur n'a aucune marge. Ce que Netflix veut, il l'obtient." Ces méthodes de travail fragilisent évidemment le producteur dans son rapport à l'auteur, et il y a presque quelque chose d'hypocrite à avoir un producteur qui influence l'écriture, alors que c'est le diffuseur qu'il faut convaincre. Le producteur n'a plus de délégué que le nom. Comme me le fait remarquer Emmanuel Daucé, dans un sens, la situation a toujours existé sur certaines séries récurrentes comme *Candice Renoir* ou *Section de Recherches* où le producteur avait peu de poids face à la chaîne. Mais la force de frappe de Netflix accélère et répand un mouvement qui n'est pas près de s'arrêter.

Il n'y a pas que de mauvaises expériences avec Netflix. François Lardenois développe par exemple son projet avec eux et semble très heureux de la relation qui s'est instaurée. Néanmoins, les expériences difficiles que Netflix a pu avoir jusqu'à maintenant avec les producteurs français et un marché qu'il a du mal à appréhender devraient amener plus de méfiance, créant un cercle vicieux difficile à briser. D'autant plus qu'aux Etats-Unis, Netflix est déjà passé à l'étape d'après : signer directement avec les auteurs. En 2017 et 2018, Netflix a créé un tremblement de terre dans le monde des médias en signant un contrat d'exclusivité d'abord avec Shonda Rhimes, créatrice de *Scandal*, *Grey's Anatomy* et *How to get away with Murder* pour 100 millions de dollars, puis avec Ryan Murphy, le prolifique créateur de *Nip/Tuck*, *American Horror Story* et *American Crime Story*, entre autres, pour 300 millions de dollars sur 5 ans. Les autres studios ont rapidement suivi, tel que Warner Bros. TV qui a signé Greg Berlanti (*Arrow*, *The Flash*, *Riverdale*) pour 400 millions de dollars. Le prochain combat, pour les studios, sera ainsi d'attirer et de conserver *in-house* ce qu'il y a de plus précieux et de plus rare : les auteurs, en particulier ceux capables de "créer des mondes".²⁶ En France, Netflix commence déjà à discuter directement avec les auteurs. Alors, bien sûr, les auteurs ou "showrunners" auront toujours besoin de producteurs pour les accompagner, mais quel type de producteur ?

²⁶Nicole Laporte, "How Netflix created a \$1 billion arms race for TV writers", Fast Company, 27 février 2019 - <https://www.fastcompany.com/90307854/400-million-and-counting-inside-netflixs-arms-race-for-tv-showrunners>

L'émergence de la figure du showrunner en France vient en effet remettre en question les prérogatives du producteur, à la fois artistiques et financières. Venu des séries américaines, le showrunner est celui qui encadre la série : souvent le créateur du projet, il supervise à la fois l'aspect artistique - en dirigeant la *writers' room*, et en désignant les auteurs qui la constitueront - et l'aspect organisationnel. Il a ainsi la main sur le budget, et peut prendre orienter certaines décisions de production en fonction de sa vision, ou à l'inverse, adapter les écrits au devis. Il est ainsi le garant d'une intégrité artistique, et sait manager des équipes. En France, les showrunners proclamés qui exercent réellement ce métier sont rares ; à vrai dire, on ne compte qu'un seul actuellement : Eric Rochant. Mais de nombreux auteurs confirmés aspirent à le devenir, obtenant des prérogatives de plus importantes sur les séries via des titres comme "*Directeur artistique*", voire "*coproducteur*". Audrey Fouché, auteur sur *Les Revenants*, *Borgia*, et créatrice de *Osmosis*, explique :

“Jusque-là, le producteur prenait toute la place en télévision : c'était le producteur qui venait présenter ses programmes à Canal comme un couturier présente sa collection. Or, il est évident que si le showrunner prend plus de place à l'avenir, c'est une place qu'il grignote au producteur. Cette idée que les auteurs doivent prendre plus de place, elle fait encore débat aujourd'hui.”

Le point de vue d'Audrey Fouché est passionnant pour analyser les mouvements en cours et l'évolution des rapports entre auteur et producteur. Ancienne étudiante à la Fémis, réalisatrice d'un long-métrage, elle a été formée à l'écriture de série par Tom Fontana, un des plus grands showrunners des années 2000 (créateur de *Oz*, entre autres). Aujourd'hui, elle revendique son désir d'être showrunner et d'être capable, sur les séries qu'elle crée, de prendre des décisions de production, que ce soit sur les décors, les effets spéciaux ou le casting : "*Le modèle du producteur qui prend toute la place ne m'intéresse pas trop, on est une génération qui se dit : la série, c'est 600 pages de scénario, c'est un univers et, quelque part, il n'y a qu'une seule personne qui peut savoir ce dont, intimement, elle a envie.*" Sur *Osmosis*, elle a justement eu du mal à imposer ce rôle, à la fois face à Netflix et face aux producteurs. Aujourd'hui, si elle devait créer une série, peut-être en passerait-elle d'abord par la création d'une société de production, qui lui permettrait d'avoir plus de contrôle sur ses projets, et de gagner en indépendance. C'est un choix que font de plus en plus de scénaristes français, comme

Anne Landois, showrunner d'*Engrenages* qui a créé sa structure avec un ancien producteur de Son et Lumière, Vassili Clert. Anne Landois a le *lead* des décisions artistiques, tandis que Vassili Clert s'occupe de la partie financière. Pour Audrey Fouché, ces associations peuvent être très puissantes. Aux Etats-Unis, cette répartition est déjà actée depuis longtemps : au sein de Shondaland, Shonda Rimes explique très clairement qu'elle travaille avec un "*non-artistic producer*". Sans remettre en cause la place centrale que l'auteur doit occuper dans le processus créatif de la série, il faut reconnaître que ces évolutions bouleversent la conception du producteur, dont le rôle artistique a traditionnellement toujours été important en France.

Enfin, il me semble important de mentionner une évolution importante du secteur, même s'il ne s'agit pas de l'objet principal de mon mémoire : le rôle des agents. Aux Etats-Unis, les agents ont toujours été plus que des "impresarios" : véritables managers, il n'est pas rare qu'ils soient directement au cœur du processus de production des films et des séries. Il est même devenu impossible de faire sans eux. Or, lorsqu'il s'agit de vendre les projets aux studios, les grandes agences américaines (CAA, WME, UTA, ICM) ont développé la pratique du "*packaging*" : offrir des projets clé en main, comprenant auteur, producteur, réalisateurs, directement aux studios. En échange, les agences reçoivent un pourcentage sur les recettes de la série, et une sorte d'avance sur les recettes, une combine qui leur permet de toucher plus d'argent sur une œuvre que les auteurs qu'elles représentent. Ces pratiques sont actuellement au cœur d'une des batailles juridiques et politiques les plus importantes à Hollywood depuis la grève des scénaristes de 2007.²⁷ Cependant, cette bataille repose avant tout sur des questions financières : le principe, lui, n'est pas remis en cause. Or, en France, le métier d'agent évolue dans la même direction : par leur *pool* de talents, par leur regard sur un grand nombre de projets produits et réalisés en France, les agents ont peut-être une des visions les plus claires du marché, et un réseau incomparable. Il est beaucoup plus facile pour eux d'avoir accès à certains talents européens, voire américains, que pour certains producteurs. Ainsi, de la même manière que les agents sont de plus en plus souvent à l'origine de projets aujourd'hui - en prenant l'initiative de faire rencontrer des auteurs

²⁷ De nombreux auteurs ont quitté leur agence, et David Simon, créateur de *The Wire* et un des premiers à avoir tiré la sonnette d'alarme, a déclaré : "*Le packaging est un mensonge. C'est du vol. De la fraude. Dans les mains du bon procureur, cela pourrait même être au premier regard la preuve de décennies de racket.*" Cf. *The Hollywood Reporter*, "*This is the beginning of the end for TV agents*", 13 mai 2019, <https://www.hollywoodreporter.com/news/gavin-polone-is-beginning-end-tv-agents-1209517>

aux producteurs, en envoyant des livres à adapter, etc - on peut très bien imaginer que, d'ici quelques années, les agents soient capables de proposer des *packages* à des diffuseurs comme Netflix.

Ce nouveau monde en train d'émerger voit ainsi le producteur perdre à la fois en prérogatives et en pouvoir de décision au profit de nouveaux acteurs. Doit-il pour autant se résoudre au rôle de producteur exécutif au service de commanditaires, ou a-t-il encore une carte à jouer aux côtés des auteurs ?

2. *Le producteur indépendant, garant de la créativité*

En premier lieu, faire glisser le producteur créatif vers un rôle d'exécutant aux mains liées serait une erreur. Car le producteur reste aujourd'hui un réel vecteur d'innovation.

Il suffit, pour s'en convaincre, de faire l'inventaire des meilleures séries françaises ayant émergé ces dernières années : *10 pour Cent*, *Le Bureau des Légendes*, *Les Revenants*, *Baron Noir*... Toutes ont, d'une manière ou d'une autre, tiré la série française vers le haut, accompagnées par de réels succès d'audience. Et toutes ont été produites par des producteurs indépendants disposant d'une vraie marge de manœuvre dans le choix de leurs projets et de leur développement. Il y a deux raisons à cela. La première, on l'a vu, est que le producteur indépendant n'a qu'un seul créneau pour faire face aux diffuseurs et aux plus gros concurrents : l'innovation. La deuxième est qu'il a, pour cela, une arme que les autres n'ont pas : la prise de risque.

Pour Caroline Benjo, productrice chez Haut et Court, *“quand on est à l'intérieur d'un groupe, on a une obligation de résultats. Pour nous, ce n'est jamais la marge qui détermine le choix des projets. Il y a deux philosophies différentes et non-compatibles.”* La logique est la même face à un diffuseur comme Netflix qui prend tous les pouvoirs : si le producteur devient “prestataire de service”, il ne travaille plus de la même manière, il sert une plate-forme sans se soucier forcément de la qualité du “produit” ou de sa relation avec l'auteur. Lors d'une table ronde sur la place du producteur indépendant à Séries Mania 2019, l'espagnol Alvaro Longoria insistait ainsi sur la force des producteurs indépendants : *“Si j'avais un output deal avec une plateforme, j'aurais peur d'oublier de faire des extra efforts que je dois faire pour comprendre le public. Et*

quand je tombe amoureux d'un livre, je m'en fiche que Netflix, Amazon ou untel aime. Je vais juste tout faire pour l'adapter et monter le projet." ²⁸

Cette liberté du producteur indépendant est celle qui lui permet de prendre des initiatives sur des intuitions, quitte à réduire sa marge. Le travail de Bruno Nahon sur *Mytho* est ainsi révélateur à ce sujet. Après avoir choisi Fabrice Gobert pour réaliser la série, Bruno Nahon prend deux décisions de production importantes : tourner la série entièrement en studio - pour des raisons esthétiques - et prendre un directeur artistique qui vient de l'étranger - il choisit Colombe Raby, directrice artistique des films de Xavier Dolan. Le risque est double, parce que l'adaptation d'une personne habituée au cinéma nord-américain aux contraintes de production d'une série française n'est pas une évidence ; mais aussi parce que tourner en studio, avec la directrice artistique de Xavier Dolan, coûte beaucoup plus cher que si la série avait été tournée en décors naturels avec un chef déco français. Mais il y avait dans le projet une ambition esthétique qui ne pouvait pas souffrir de ces économies. Dans ces cas-là, pour Bruno Nahon, "*en tant que producteur, parce que tu as une vision, tu y vas, et tu produis comme tu produis du cinéma : tu prends des risques*".

Des exemples de ce genre, il en existe beaucoup d'autres. Si elle avait été dans un groupe de télévision, jamais Caroline Benjo n'aurait découvert Fabrice Gobert – encore lui - dans la section Un Certain Regard à Cannes et n'aurait pu lui proposer de réaliser une série après seulement un long-métrage. Aller chercher Mogwai pour composer la musique des *Revenants* n'avait rien non plus d'une évidence. Cette flexibilité fait le jeu de la fiction française, et lui permet d'explorer de nouveaux territoires.

Prendre des initiatives, parfois sur des intuitions, parfois à l'expérience ; avoir des idées : c'est le rôle du producteur. Pour Audrey Fouché, c'est même le cœur de son métier, quand celui d'auteur est d'inventer des univers. Emmanuel Daucé m'explique ainsi que la grande majorité des séries qu'il a produites sont venues d'une idée qu'il avait eue, qu'il a proposée à des auteurs qui l'ont ensuite adaptée et faite évoluer pour les transformer en séries. C'est ainsi par les risques qu'il prend, par sa capacité à, parfois,

²⁸ « Séries Mania : quel avenir pour la production indépendante face à la concentration et l'intégration verticale ? » Le Film Français, 28 mars 2019 - <http://www.lefilmfrancais.com/television/141304/series-mania-2919-quel-avenir-pour-la-production-independante-face-la-concentration-et-lintegration-verticale>

sortir des sentiers battus que le producteur peut encore trouver sa place dans la fiction française. Mais cela ne peut se faire qu'au prix d'une profonde évolution, notamment dans son rapport aux auteurs.

3. Une nécessaire refondation des relations producteurs-auteurs

Il est évident que le rôle du scénariste doit aujourd'hui être réaffirmé et mis au centre du processus de création : de son talent pour créer des mondes dépendent la qualité d'une série et sa longévité. L'auteur est en charge de la cohérence de projets qui gagnent chaque année en sophistication et en densité, et qui doivent faire face à des spectateurs de plus en plus experts, et de plus en plus exigeants - en témoigne les réactions internationales à la saison 8 de *Game of Thrones*.

Le producteur doit accompagner cette évolution, et ne surtout pas la freiner. C'est en effet sa capacité à défendre un projet et le point de vue de son auteur, puis à l'accompagner à travers toutes les étapes de la fabrication, qui permettent à la série de gagner en force, en personnalité et en singularité. La solidité du "*tandem auteur-producteur*" est un critère essentiel de la réussite d'une série, et ce tandem doit donc être renforcé.

Pour le producteur, cela passe d'abord par un apprentissage des codes de l'écriture. Trop souvent encore, les auteurs font face à de "nouveaux" producteurs de séries... qui n'en regardent pas, et ne savent pas comment elles s'écrivent. Or, comme l'explique bien Caroline Benjo, "*si on veut être producteur aujourd'hui, il faut avoir des vraies compétences de structure, beaucoup plus qu'en cinéma. Le principe, c'est de tenir 8 épisodes, pas juste 90 minutes, et ce sont des questions très complexes*". La série repose en effet sur certains codes narratifs très établis qu'il appartient à chaque projet d'utiliser ou de déjouer, mais qui sont des outils indispensables pour le dialogue, d'abord entre auteurs, puis entre auteur et producteur. Cela ne veut pas dire que le producteur doit maîtriser l'écriture - ce n'est pas son travail - mais il doit pouvoir en discuter afin de saisir au plus près les intentions du scénariste, et, en retour, les défendre de manière précise et cohérente. Il est ainsi indispensable de former les producteurs à la structure narrative - comme c'est d'ailleurs déjà le cas lors de la deuxième année du cursus Production à la Fémis - pour leur donner une légitimité dans le processus créatif.

Renforcer le tandem auteur-producteur doit également passer par une collaboration au plus près, au sein de laquelle le producteur reconnaît une vraie place au scénariste et reste à l'écoute de ses aspirations. Cela concerne bien sûr, en premier lieu, la rémunération. Trop souvent, les scénaristes sont obligés de multiplier les projets insuffisamment rémunérés pour pouvoir vivre ; ce qui ne leur laisse ni le temps ni l'énergie de développer un projet en profondeur et de l'amener à son terme. Une étude conjointe du CNC et du SACD sur l'écriture des films et des séries en France, publiée en avril 2019, a ainsi révélé que la rémunération des scénaristes représentait en moyenne 4% du coût total de l'œuvre (pour un 52 minutes), et que, généralement, le paiement s'étalant sur plusieurs versements, les dernières échéances n'étaient réglées que longtemps après le travail de conception des projets. La rémunération complémentaire, censée permettre à l'auteur d'être intéressé aux recettes des séries, reste par ailleurs marginale, quand elle existe.

Les pratiques qui visent à proposer aux auteurs un contrat d'exclusivité sur un projet, et celles qui visent à les rémunérer, non plus au rendu, mais au mois ou à la semaine d'écriture, vont dans le sens d'une plus grande valorisation des auteurs - à condition bien sûr qu'elles s'accompagnent d'une rémunération plus élevée. La Guilde Française des Scénaristes planche également sur la création d'un système qui instaurerait des minimas de rémunération en fonction du statut des auteurs et de la nature de la commande (bible, traitement, version dialoguée), s'inspirant en cela du *Minimum Basic Agreement (MBA)* de la Writers Guild of America. On l'a vu cependant, pour les producteurs - et les plus jeunes en particulier - la rémunération du développement est un vrai défi : il est donc nécessaire, non seulement d'accompagner la valorisation des salaires d'un système d'aide et d'accompagnement qui permettrait au producteur de respecter ces engagements, mais également d'inclure les diffuseurs dans ce cadre de travail. Ce socle commun apporterait plus de transparence et d'équilibre aux relations entre auteurs et producteurs.

La rémunération n'est cependant pas le seul enjeu. Il s'agit aussi de reconnaître le travail et l'importance du scénariste, même après que les scénarios aient été écrits. Dans le rapport Berger, Benjamin Dupas, auteur de *Dix Pour Cent*, ou de *Vernon Subutex*, fait remarquer que “*cela 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. Idem pour les relations entre scénaristes et scriptes : elles devraient être naturelles, mais elles sont quasi inexistantes.” Le scénariste ne peut plus rester invisible et isolé des autres acteurs de la production : il est encore trop rare en France que les auteurs soient conviés aux rendez-vous des producteurs avec les diffuseurs, qu’ils puissent donner leur avis sur le casting, sur le montage, ou sur l’ensemble des décisions majeures, qu’elles soient artistiques ou de production.

Cette revalorisation du scénariste a déjà commencé chez certains producteurs et il existe des exemples de développement où les scénaristes ont pu s’entretenir très tôt avec les chefs décorateurs, les directeurs de production pour apporter leur avis professionnel. Pour le producteur, cette évolution, si elle n’est pas contrainte, ne peut être que bénéfique : elle renforce son tandem avec l’auteur, et lui permet de s’assurer non seulement que le point de vue de ce dernier survit au processus de fabrication de la série, mais aussi qu’il aura l’entière légitimité pour le défendre.

C’est sur ce modèle que s’est construit le tandem Alex Berger - Eric Rochant. Pour Alex Berger, son premier rôle en tant que producteur est de construire un *“cocon en titane”* autour des auteurs, pour leur permettre de développer leur vision en liberté. Cette collaboration, qui suppose une confiance mutuelle, a permis la création d’une des séries françaises les plus ambitieuses de ces dernières années, et sa tenue sur au moins 5 saisons. La preuve que le producteur, en restant proche des créateurs, aura toujours un rôle à jouer. Même s’il doit, dans le même temps, établir une stratégie plus offensive.

B. Le producteur de demain doit s’appuyer sur des stratégies de coopération et de concentration horizontale

1. Savoir dire « non »

Sur le plan macroéconomique, le principal défi, aujourd’hui, pour les producteurs indépendants, est de résister aux acteurs du streaming et à une forme d’intégration verticale qui nuirait à la créativité des séries. Comme l’expliquait Caroline Benjo lors de la table ronde de Séries Mania : *“tuer les producteurs est une possibilité. Des plateformes vont directement vers les talents. Mais l’Europe doit préserver le rôle du producteur indépendant. Nous devons être offensifs, et non défensifs”*.

Offensifs, cela veut dire, dans un premier temps, résister aux sirènes des diffuseurs et savoir dire non. L'enjeu principal des producteurs est en effet de conserver les droits de leurs projets le plus longtemps possible. Face à Netflix, Amazon, Apple et même les diffuseurs historiques, le producteur n'est jamais plus fort que lorsqu'il réussit à développer son projet jusqu'au bout, et à lui donner une valeur. L'erreur est souvent, surtout pour un producteur émergent, d'accepter la première offre venue. Or, plus le diffuseur intervient tôt dans le processus, plus le rapport de force avec le producteur sera déséquilibré. Il sera logiquement beaucoup plus facile pour un diffuseur d'intervenir, de fixer ses rythmes et ses exigences de production quand l'existence même de la série ne peut reposer que sur lui. A partir de cet instant, le producteur perd logiquement en marge de manœuvre.

A l'inverse, conserver ses droits autant que possible permet de garder les mains libres plus longtemps, et de pouvoir faire jouer la concurrence, notamment sur le marché international. Cela permet aussi de gagner du temps. Le temps de trouver la bonne direction pour son projet, de l'amener à maturation pour qu'il prenne toute son ampleur. Pour reprendre un petit jeu de mot de Pierre Chevalier dans son rapport, *Rome* ne s'est pas faite en un jour : une série peut parfois prendre de nombreux tours et détours pour atteindre son but, et, dans un marché concurrentiel, cette capacité à développer un projet pour que s'y affirme le point de vue de son auteur, sans forcément se précipiter, est une vraie richesse. Au fur et à mesure, si le projet est bon, il prendra d'autant plus de valeur sur le marché - donnant plus de levier au producteur.

C'est ce qui s'est passé pour Alex Berger avec *Le Bureau des Légendes*. Quand il est allé voir Canal + la première fois pour vendre l'idée de la série et le concept de production qui l'accompagnait, la chaîne adorait la première, mais restait méfiante vis-à-vis du second. L'offre proposée par Canal + ne permettait pas de développer la série comme Alex Berger et Eric Rochant l'entendaient : ils ont préféré attendre. Berger s'est alors tourné vers Fédération qui a pris le risque de financer le développement à hauteur d'un million d'euros. Cette autonomie vis-à-vis des chaînes a permis de développer la première saison et a donné à Alex Berger les armes pour revenir beaucoup plus fort face à Canal +.

Sur certains projets, Haut et Court réfléchit de la même manière. Sur une série israélienne en cours de tournage et destinée à Arte, Haut et Court a préféré s'engager sur l'écriture de 5 épisodes, sans garantie aucune que la série serait produite ; mais avec une plus grande autonomie et plus de poids au moment de présenter le projet aux diffuseurs nationaux et internationaux.

Pour un jeune producteur, il y a des leçons importantes à tirer de ces exemples qui permettent de redonner un pouvoir de décision au producteur délégué, même dans un monde globalisé. Cependant, une telle stratégie est coûteuse et risquée. Le plus souvent, elle ne peut être menée à bien seul.

2. La coproduction, nouveau passage obligé du producteur

La coproduction a toujours fait partie de la boîte à outils des producteurs, mais il est vrai qu'un producteur français rechigne généralement à partager son projet s'il n'a rien à y gagner (du financement, l'accès à un marché ou à un talent, les droits d'un livre, etc) car cela inclut généralement une perte de contrôle sur le projet et une perte de droits à recettes. La polarisation du marché et l'augmentation des budgets remettent cependant la coproduction à la mode, car elle est une manière de garder une certaine autonomie le temps du développement et de créer une alliance plus forte face aux potentiels partenaires.

Ainsi, si Haut et Court a pu développer 5 épisodes de sa série avant de la proposer à des diffuseurs, c'est surtout grâce à l'alliance avec FremantleMedia, une société européenne de production et de distribution qui est entrée en coproduction, a pris les mandats internationaux et a ainsi injecté l'argent nécessaire au développement. De la même manière, Mother Production s'est associée avec Fédération pour *Alter Ego*, un thriller fantastique très ambitieux. Ce que l'on perd en droits ou en recettes, on le gagne généralement en liberté et en crédibilité, quand la coproduction est établie sur des bases solides. De manière toute aussi évidente, se présenter sur le marché en ayant déjà acquis la confiance d'un autre producteur important donne plus de poids et de visibilité au projet.

Si la coproduction peut être une stratégie pour retenir ses droits le plus longtemps possible, pour un jeune producteur émergent, elle est surtout devenue une étape indispensable à partir du moment où il désire se lancer dans des projets plus lourds que la série courte. On l'a vu, les jeunes producteurs n'ont, généralement, pas encore les reins assez solides pour porter un projet de série de 52 minutes, ou un projet écrit par des auteurs les plus en vue du moment. Le coproducteur, d'autant plus si c'est un producteur installé, rassure les diffuseurs et les auteurs eux-mêmes : il arrive généralement avec sa filmographie, ses réseaux et sa capacité de financement. Dans l'idéal, il pallie ainsi les nombreux déficits du jeune producteur, tant en termes financiers que de crédibilité.

Antonin Ehrenberg explique très bien le choix qui s'offre au jeune producteur : *“Je préfère avoir 50% d'un truc qui se fait que 100% de quelque chose que je ne peux pas faire”*. Pour les producteurs émergents, ces partenariats sont aussi une manière de sortir du bois, de montrer au marché que l'on peut être sérieux et que l'on peut convaincre d'autres acteurs avec des projets de plus en plus ambitieux. Si le projet est produit et diffusé, alors le jeune producteur aura la légitimité pour porter seul le prochain projet.

Mais encore faut-il qu'il en ait envie. Car producteur est un métier très solitaire, et la coproduction est aussi une manière de créer des cellules créatives indépendantes, de s'ouvrir à d'autres points de vue plutôt que de rester enfermé dans sa tour d'ivoire. Antonin Ehrenberg explique ainsi sa façon d'envisager le développement de sa structure : *“Mon modèle vertueux, comme je suis seul dans ma boîte, c'est de faire des coproductions : je fais des binômes mais plutôt sur des projets”*.

Ces associations ne sont ainsi pas seulement entre un producteur indépendant et un groupe ou un distributeur. Elles peuvent aussi se faire entre deux producteurs indépendants, désireux de partager leurs ressources et tout simplement d'apparaître plus forts ensemble. Simon Trouilloud m'explique ainsi que Mother Production applique beaucoup cette logique. Etant donné qu'il n'y a pas beaucoup de cases de série de fiction en France, si deux sociétés de production sont convaincues ensemble par un projet, alors la chaîne sera plus encline à les écouter : *“Pour Poulets Grillés [projet de série développé par Mother Production], par exemple, on avait lu un livre qui nous plaisait. On se disait qu'on n'était peut-être pas les mieux positionnés pour le projet et*

on avait envie depuis longtemps de travailler avec Scarlett Production, donc on a acheté les droits du livre avec eux.” C’est une façon efficace de s’assurer les moyens de développer un projet tout en lui offrant, dès le départ, un peu plus de lumière.

Enfin, il faut mentionner le développement des coproductions internationales, qui ont là aussi un intérêt à la fois pour atteindre un nouveau marché, mais aussi pour pouvoir produire des projets qui dépassent le cadre franco-français. Le CNC a ainsi développé l’aide à la co-écriture internationale (surnommée COCO-I) qui permet à des auteurs de constituer des équipes transnationales et d’imaginer des projets au-delà des frontières. D’autres aides existent, ou sont en réflexion, comme un fonds de développement franco-allemand, un fonds franco-italien, etc. Bien utilisées, elles offrent là encore des espaces de liberté et créativité.

Il y a, selon moi, quelque chose de très organique dans ces associations au cas par cas, organisées et structurées autour des projets. Elles prouvent que le producteur ne peut plus rester isolé dans son coin en n’ayant de relation qu’avec son diffuseur. Son développement ne peut se faire que par une ouverture au monde et une stratégie d’alliances horizontales qui lui permettent de tenir tête aux plates-formes.

3. Intégration horizontale contre intégration verticale

Dans le marché actuel, rester immobile n’est pas une solution viable. Comme le dit Caroline Benjo, on est dans une “*caverne d’Ali Baba*” : le système n’est pas encore entièrement consolidé, tout est encore possible. Si l’on veut tirer son épingle du jeu, il faut continuer à grossir pour faire le poids face aux mastodontes que sont les nouvelles plates-formes. En un sens, un producteur est comme le requin d’*Annie Hall*, de Woody Allen : il lui faut toujours aller de l’avant, sinon, il meurt.

Il est donc inutile de vouloir échapper à la concentration, mais ce qu’il faut garder, c’est l’indépendance, la capacité de faire un travail de recherche et développement que les grandes structures ne peuvent pas faire, car elles ont des impératifs de résultats. Le pari que prennent certains producteurs comme Caroline Benjo, est que le qualitatif peut rejoindre le quantitatif, mais que cela peut se faire, non par l’émiettement des sociétés indépendantes, mais par leur regroupement. Contre l’intégration verticale, qui

“*désintègre la valeur*”, ces producteurs théorisent une forme de ‘*concentration horizontale*’. Cela ne veut pas dire “*small is beautiful*” mais plutôt, comme le dit Caroline, “*small is beautiful... as long as we are big together*”. Concrètement, et sans pouvoir rentrer dans les détails, cela veut dire permettre à des producteurs indépendants de s’associer pour développer des projets, à l’abri de la pression financière des diffuseurs et dans une logique d’offre plutôt que de demande.

Cette stratégie de “*l’union fait la force*” me semble être une des réponses les plus intéressantes aux difficultés auxquelles fait face le producteur, car elle est pensée de telle sorte que la valeur du producteur indépendant n’est pas diluée dans le marché, mais au contraire concentrée, formant un bloc compact et plus visible. Elle est d’ailleurs appelée de ses vœux par Dominique Boutonnat dans son rapport²⁹ et il est vrai qu’elle a du sens, quand on travaille sur un médium qui est, par nature, celui de la collaboration. Mais elle implique aussi de changer certaines habitudes. En 2013, Franck Philippon rappelait ainsi :

*“Notre culture nationale n’est pas vraiment celle de l’enthousiasme collaboratif, à l’opposé des Anglo-Saxons et particulièrement des Américains. En France, on existe en critiquant ! Dans les relations entre chaînes, producteurs et scénaristes, les gens justifient leur position en critiquant, pas en fournissant de l’enthousiasme, de l’argent... [...] La question est : qui a le pouvoir ?”*³⁰

Il faudra bien sûr une transparence absolue entre chacun de ses membres pour que ce type d’union soit réellement efficace. Cela ne pourra cependant se faire que dans un cadre légal vertueux. En effet, le producteur de demain devra pouvoir compter sur le soutien d’une politique ayant à cœur de préserver sa valeur et sa diversité. Sa place dans le processus de création en dépend à de nombreux égards.

²⁹ Rapport Boutonnat sur le financement privé du cinéma et de l’audiovisuel, CNC, 13 mai 2019. Parmi ses recommandations : « *développer les coopérations entre sociétés de production et/ou de distribution afin qu’elles mutualisent leurs coûts et qu’elles diversifient les risques.* »

³⁰ Pierre Ziemiak, *Exception Française, 60 ans de série*, 2017

C. Le producteur doit pouvoir compter sur l'appui des pouvoirs publics et d'une politique audiovisuelle ambitieuse, tournée vers la création

1. Le CNC a un rôle à jouer dans la sauvegarde du producteur indépendant

Parmi ses nombreuses missions, le CNC a deux fonctions historiques : défendre une politique culturelle créative et diversifiée, et, dans le même temps, réguler et promouvoir les logiques permettant au marché de se développer et aux œuvres de rayonner au niveau international. Il y a ainsi tout un équilibre à trouver entre le soutien d'une jeune création qui émerge, et l'appui des plus grosses productions, voire des filières des chaînes, qui seront capables de développer des projets dans une logique industrielle, avec des budgets conséquents et aux fortes valeurs à l'international.

Le producteur indépendant est un maillon essentiel de cet équilibre et sans lui, la balance pencherait rapidement d'un seul côté. Il est donc important de pouvoir le soutenir à tous les endroits du processus de création qui peuvent s'avérer être des obstacles importants; et en premier lieu : le développement. Il existe bien sûr des aides aujourd'hui, et nous les avons déjà détaillées dans la première partie. Cependant, quand on mentionne l'aide au développement du Fonds d'Aide à l'Innovation Audiovisuelle, qui ne soutient que les projets d'auteurs ayant déjà bénéficié de l'aide à l'écriture, les professionnels pointent souvent le caractère "déconnecté" de ces derniers projets, qui s'avèrent trop éloignés des désirs et contraintes des diffuseurs - même si la donne est peut-être en train de changer avec l'évolution des lignes éditoriales. Les autres dispositifs de développement sont soit directement dépendants du soutien des chaînes (le fonds de soutien sélectif), soit trop peu utilisés par les producteurs qui préfèrent garder leur fonds de soutien pour financer la production, malgré l'existence d'un bonus pour le développement prospectif...

Comment permettre alors au producteur d'être autonome lors de cette étape cruciale ? Des propositions ont déjà émergé au cours des dernières années. Parmi elles, il y a celle, étonnante et non retenue, produite par le rapport Chevalier en 2011. Celui-ci proposait dans un premier temps d'autonomiser entièrement le développement : « *L'intervention du COSIP [ex-FSA] serait ainsi réservée aux seuls projets pour lesquels aucun diffuseur n'est intervenu financièrement* » dans une logique totalement inverse à celle

qui a toujours existé. Pierre Chevalier lui-même trouvait la mesure un peu radicale et trop déconnectée du marché. Mais il proposait de créer, au sein du fonds de soutien audiovisuel sélectif, une enveloppe entièrement dédiée au développement, avec ou sans convention avec une chaîne... Plus récemment, Alex Berger, dans son rapport, proposait de mettre un fonds de développement pour soutenir ce qu'il appelle les Ateliers d'Écriture Structurés (ADES), des *writers' room* sur le modèle de celle du *Bureau des Légendes*.

Pour Alice Delalande, cheffe du service fiction audiovisuelle au CNC, le problème n'est pas tant le nombre de dispositifs que leur utilisation qui n'est pas optimale. Comme on l'a vu plus haut pour l'aide automatique à la préparation, certains producteurs ne sont même pas au courant que ces aides existent, ou préfèrent ne pas les utiliser. Il y a donc un vrai travail de pédagogie à faire auprès des producteurs, et un travail d'ajustement pour faire mieux répondre les dispositifs aux pratiques de l'industrie. C'est le sens du Plan Séries, annoncé en mars 2019 par Franck Riester, Ministre de la Culture, lors de Séries Mania. Si tous les détails ne sont pas encore connus, ce plan possède trois axes principaux :

- favoriser le développement de nouveaux formats plus courts (20 à 52 minutes) via un bonus de 25% de soutien pour la production de ces formats
- réduire les délais entre premières et deuxièmes saisons des séries en étendant ce bonus de 25% pour les deuxièmes saisons des séries de 20 à 52 minutes
- favoriser l'internationalisation des séries françaises en soutenant les projets bénéficiant de préfinancement important à l'étranger.

L'idée guidant ces premières annonces est de doter la série française d'une logique industrielle, tandis qu'un second volet de réformes devrait se concentrer sur l'écriture et le développement. Nous ne pouvons pas encore présager du succès de ces réformes et de leur impact sur le marché. Cependant, on peut déjà dire que la démarche du CNC pour favoriser les 26 minutes semble être un pas dans la bonne direction pour donner plus de marge aux jeunes auteurs et producteurs qui sont souvent derrière ces formats-là. Or, si ces derniers veulent pouvoir se faire une place et être innovant, ils auront, plus que jamais, besoin de l'appui d'un CNC proactif.

C'est en ce sens qu'on peut se demander si une évolution du paradigme des politiques culturelles ne devrait pas être à l'ordre du jour. Le rapport Boutonnat met en lumière la logique actuelle de la politique du CNC qui repose en grande partie sur le financement des œuvres. Cette orientation, légitime à bien des égards, oublie cependant les entreprises de production elles-mêmes, qui forment le tissu économique de la production, ainsi que les actifs et les emplois qu'elles génèrent. Il existe trop peu de dispositifs de soutien qui permettent à ces sociétés de se développer au-delà des œuvres et de pouvoir mettre en place une politique de capitalisation sur leurs actifs. Il ne faut pas oublier que le producteur est aussi gérant d'entreprise, et cette logique entrepreneuriale est trop souvent occultée alors qu'elle est aussi au fondement de la diversité. Des aides à la structure, comme il en existe en distribution par exemple avec l'aide sélective à la distribution (une aide au programme qui soutient un line-up mais qui prend également en compte les caractéristiques de l'entreprise) iraient dans cette logique et pourraient permettre de faire émerger des entreprises plus solides.

2. *Les financements privés, une solution ?*

La consolidation des entreprises du secteur leur permettrait d'être plus autonomes pour investir dans les phases à risques... Mais aussi d'attirer des investisseurs privés. Les financements privés sont une arlésienne du cinéma français : depuis des années, ils apparaissent comme de potentiels sauveurs, puis disparaissent, découragés, entre autres, par la difficulté de voir remonter les recettes, le manque de transparence, et, plus globalement, le manque de rentabilité. Le rapport Boutonnat est venu les remettre au goût du jour : pour lui, alors que les financements viendront bientôt à manquer, le manque à gagner pourrait être compensé par des investisseurs privés dont l'arrivée *“permettrait de rapprocher ce secteur du reste de l'économie réelle”*.

Dans son rapport, Dominique Boutonnat insiste sur le fait que la série - et le cinéma - sont des actifs attractifs pour les investisseurs : ils sont connus, placés dans un environnement structuré, stable et public, et que les effets de levier sont très importants (une petite part de capital peut permettre d'avoir une part importante d'actif). Seulement, pour que ces investissements soient réellement rentables, il faut agrandir le marché, et se porter vers l'international. Le rapport cite ainsi plusieurs exemples d'investissements privés, comme celui d'Anton Capital qui s'est allié en 2018 avec

Fédération pour développer de gros projets à l'international (Anton Capital avait déjà établi en 2011 un partenariat de "*slate financing*" avec StudioCanal). Dans ce contexte d'internationalisation des œuvres, il y a donc une opportunité à saisir.

Si la participation d'investisseurs privés à la production de série est souhaitable, alors il revient aux pouvoirs publics de créer des conditions favorables à leur arrivée et d'accompagner cette transition. Cela passe notamment par l'essor et le développement d'entreprises de production autonomes et indépendantes, capables de se porter vers l'international via l'internalisation de la distribution.

Le rapport fait ainsi un grand nombre de propositions, comme l'amélioration du dispositif des SOFICA pour simplifier leur encadrement juridique et leur donner plus de possibilités d'investissements ; ou encore la mise en place de plus de transparence, notamment via la modernisation du RCA et la mise en place d'une blockchain par le CNC. Pour développer la logique entrepreneuriale du métier de producteur, le rapport propose également la création d'un fonds public de capital-investissement dédié au secteur et géré par l'Institut pour le financement du Cinéma et des Industries culturelles et bpifrance. Ce fonds permettrait de réaliser plusieurs investissements dans des entreprises de production assez matures pour accueillir des apports extérieurs, et, d'autre part, d'acculturer les producteurs aux logiques industrielles, en les accompagnant vers l'identification d'une stratégie et d'objectifs de croissance à moyen terme. L'objectif de ce fonds serait de démontrer aux autres investisseurs le potentiel de ce secteur, en "donnant l'exemple".

Si je mentionne cette dernière proposition, c'est qu'elle a déjà été suivie d'effets par Emmanuel Macron. Ce dernier a en effet annoncé, à la veille de l'ouverture du Festival de Cannes, la création d'un fonds d'investissement de 225 millions d'euros à destination des entreprises culturelles et créatives, géré par Bpifrance, et l'Ifcic. Une bonne partie de cette manne - entre 80 et 100 millions d'euros - devrait servir à financer les producteurs de cinéma et d'audiovisuel.

Si la rénovation des conditions de financement de la création ainsi que la modernisation des entreprises de production sont des chantiers nécessaires, il convient de rester vigilant quand il s'agit de faire entrer des investisseurs privés dans la danse. L'histoire

récente a démontré la volubilité de ces fonds d'investissement, et tout l'argent qu'ils pourront apporter ne saurait cependant remplacer les effets d'une politique audiovisuelle globale ambitieuse et protectrice de la diversité et de la création.

3. Les défis de la prochaine loi sur l'audiovisuel public

Il me semble en effet nécessaire replacer le jeune producteur dans le contexte plus global de la loi sur l'audiovisuel public actuellement en projet et prévu pour 2020. Quand on sait que la dernière loi date de 1986 et qu'elle a structuré l'ensemble du secteur depuis, il ne faudrait pas minimiser les conséquences de la réforme à venir : les choix qui y seront faits façonneront aussi, d'une manière ou d'une autre, le marché français et européen dans les prochaines années - celui-là même où est amené à évoluer le producteur émergent. La loi audiovisuel public devra ainsi répondre à plusieurs défis.

Le premier défi est facile à deviner, car c'est le même depuis 15 ans : le piratage. Alors que de nombreuses choses ont été essayées, parfois pour le bien, souvent pour le pire, la lutte contre le piratage reste au cœur des politiques publiques. Début 2018, Françoise Nyssen, ancienne Ministre de la Culture, en remettait une couche en insistant sur la nécessité de faire évoluer le mécanisme de riposte graduée, de renforcer les pouvoirs de la Hadopi, et d'établir des listes noires de sites pirates. Un discours qui évolue peu depuis des années, mais peut-on réellement gagner contre le piratage ? Il faudra cependant une politique gouvernementale forte et assumée si l'on veut pouvoir récupérer les 1,3 milliards d'euros estimés que le piratage a fait perdre au cinéma et à l'audiovisuel. Cela passera notamment par un long et laborieux de travail de communication et de pédagogie, notamment auprès des jeunes publics, et surtout par une offre légale bien structurée et accessible. L'offre légale, bien qu'elle se soit développée ces dernières années, reste encore beaucoup trop fouillée pour inverser la tendance - un travail approfondi doit être fait de ce côté-là, en concertation avec les professionnels.

La question de la redevance publique est également au cœur de l'actualité, surtout après qu'un ministre, Gérald Darmanin, ait laissé passer l'information qu'elle pourrait être bientôt supprimée. Or, déjà très faible en France si on la compare aux redevances des

autres pays européens³¹, la redevance est un financement essentiel de l’audiovisuel public : 3,8 milliards d’euros bruts en 2018 dont 2,5 pour France Télévisions, qui sont ensuite reversés, en partie, à la production de fiction. Seulement voilà : pour 69% de la population³², la contribution à l’audiovisuel public n’est pas justifiée. Et plutôt que de mettre cela sur le dos des Gilets Jaunes, comme ont pu le faire certains éditorialistes, peut-être peut-on se poser la question de la qualité des programmes du service public. Dans son rapport, Alex Berger met les pieds dans le plat et évoque un “*manque de prise de risque*” qui s’oppose au “*volontarisme louable des directions successives*” - on ne comptera pas le nombre d’annonces du service public pour la promotion de la fiction française qui n’ont pas été suivies d’effet. Il y a eu mieux, depuis 2015, avec l’augmentation du nombre de séries feuilletonnantes, mais l’évolution est trop lente, surtout sur des chaînes dont le rôle même devrait être de prendre des risques et de découvrir des talents. Trop souvent encore, le service public compense une audace de scénario ou de concept par un élément (casting, diffusion, etc) qui ramène le projet en arrière. Alors que la suppression en 2018 de France 4 et de France Ô a donné un mauvais signal à la profession, la réforme de l’audiovisuel public pourrait être l’occasion d’assumer une politique éditoriale plus audacieuse.

Enfin, *last but not least*, le principal défi de la loi audiovisuel public sera la transposition de la directive européenne SMA, qui étend l’exigence d’un quota d’œuvres européennes aux plates-formes numériques telles que Netflix, Amazon, etc. Celles-ci devront désormais, à *minima*, présenter 30% d’œuvres européennes. Mais l’enjeu de la loi audiovisuel public sera d’aller plus loin, en intégrant les plates-formes à l’écosystème français, notamment via des obligations de financement des œuvres, l’application du droit d’auteur européen et le rééquilibrage de la fiscalité affectée au CNC en faisant cotiser ces nouveaux acteurs au fonds de soutien. Il s’agit là donc là d’un volet essentiel de la prochaine loi car, alors que la série est à l’aube de sa révolution, il s’agit de l’occasion ou jamais d’intégrer les plates-formes internationales à un écosystème vertueux, plutôt que l’inverse.

³¹ 139€ en France, contre 166€ en Grande-Bretagne, 210€ en Allemagne, et jusqu’à 330€ au Danemark.

³² Sondage Opinion Way publié en juillet 2018 pour le Sénat : <https://www.senat.fr/rap/r17-733/r17-7331.pdf>

D'une manière ou d'une autre, le producteur de demain est tributaire des évolutions de la politique culturelle d'aujourd'hui. Les choix politiques qui sont faits influent sur l'écosystème de production de séries et sur la capacité, à terme, pour le producteur, de continuer à proposer des histoires innovantes, audacieuses et singulières.

CONCLUSION

La série vit aujourd'hui son apogée. Plus libre, plus riche, plus belle que jamais, elle attire dans son sillage les plus grands auteurs et réalisateurs contemporains, des millions de spectateurs et, désormais, les plus grands fournisseurs de contenus. C'est ainsi que, d'une ère intime et quasi confidentielle - celle des Don Draper, des Tony Soprano et des Vic Makey - la série est entrée dans ce que l'on aurait envie d'appeler "l'ère *Game of Thrones*", plus violente et plus spectaculaire. Le monde de la série voit désormais s'affronter plusieurs grandes familles (Netflix, Disney, Apple, Amazon...), de moins en moins nombreuses à mesure que le temps passe, pour la conquête d'un trône qui n'est pas moins volatile et incertain que celui de la série éponyme : les spectateurs.

J'ai essayé, en discutant avec des producteurs, émergents et installés, d'analyser la manière dont les jeunes producteurs pouvaient participer à ce "*jeu du trône*" grandeur nature. S'il n'existe pas de modèle déposé, les entretiens avec les professionnels que j'ai rencontrés ont mis en évidence deux choix principaux qui s'offrent au jeune aspirant au trône : rester indépendant, en montant sa société de production notamment ou en grimant les échelons au sein d'une société de production indépendante, ou bien rejoindre les rangs d'un groupe, aux poches plus pleines et aux bras plus longs. Nous avons, dans la deuxième partie de ce mémoire, fait une analyse des deux cas, et il en résulte, pour chacun, autant d'avantages que d'inconvénients. L'indépendance est un réel défi, dans un marché qui a enclenché depuis quelques années un processus rapide de concentration et d'intégration verticale : elle nécessite d'être patient, assuré dans ses choix de projets, et, de bénéficiaire, peut-être, d'un petit coup de chance de temps en temps. C'est un choix fort, mais un choix dangereux, qui ne peut payer que par le risque et l'innovation. De l'autre côté, être intégré dans un groupe offre une vraie sécurité - un salaire, un bureau, un réseau - et permet de bénéficier d'une plus grande légitimité au moment d'aller discuter avec les auteurs. Mais un producteur intégré à un groupe reste, à tout moment, dépendant des décisions d'une personne ou d'une entité au-dessus de lui.

Quel que soit son choix, le jeune producteur fait son entrée dans un secteur qui considère qu'il n'a plus besoin de lui. C'est toute la difficulté : le marché n'a pas besoin de nouveaux producteurs, il a besoin d'auteurs, des créateurs, des gens capables de rentabiliser les sommes astronomiques qui sont investies. S'il veut encore jouer un rôle dans le processus de création de la série, s'il ne veut pas se cantonner au rôle d'exécutant et rester sur le bas-côté à regarder passer les trains, le producteur doit réinventer son métier ou, à tout le moins, le faire évoluer. Cela commence par un rapprochement sans équivoque des auteurs : le producteur doit être capable, plus que jamais, de se mettre du côté des auteurs de série, de les comprendre, de les accompagner dans leur processus de création et de les défendre coûte que coûte. La série est par nature un travail long, souvent douloureux, et c'est en prenant le temps d'être non seulement aux côtés des auteurs, mais de les replacer au centre de la création que le producteur trouvera, par ricochet, sa place. Cela veut aussi dire savoir prendre les décisions au bon moment, dire non à certaines forces contraires quand c'est nécessaire; cela, le producteur ne peut plus le faire seul et il aura besoin d'alliés, que ce soit d'autres producteurs ou bien les pouvoirs publics, dont les choix influenceront sur la marge de manœuvre des producteurs de demain.

C'est en ce sens qu'au moment de répondre à la question de départ, sur la place et le rôle auxquels peut aspirer le jeune producteur, il me semble possible de dire que le producteur émergent trouvera toujours une place s'il a quelque chose de plus à offrir - s'il réussit à prouver la valeur de son travail auprès des auteurs, s'il prend des risques et se montre innovant. Il existe toute une jeune génération d'auteurs prête à émerger, et qui aura besoin, à n'en pas douter, d'une jeune génération de producteurs pour les accompagner. Cela nécessitera d'avoir un point de vue assez affirmé pour être capable de les défendre, ce qui ne peut s'obtenir que par une formation exigeante, et surtout de l'expérience.

En ramenant la question à ma propre situation, je ne saurais dire honnêtement quel serait le meilleur choix à faire si, à la sortie de la Fémis, je voulais produire des séries : la logique même des évolutions de l'industrie voudrait que je rejoigne un groupe et que je tente d'y développer mes projets, à l'abri des coups durs et sous les conseils experts de producteurs plus expérimentés. Pour autant, je reste profondément attaché à la notion d'indépendance : il me semble que c'est lorsque l'on est capable de suivre ses intuitions,

de prendre des risques, de se tromper, et de recommencer, que l'on arrive aux résultats les plus innovants et les plus gratifiants. Comme l'explique Caroline Benjo, nous devons, dès maintenant, anticiper le marché et penser, non pas à faire des séries pour aujourd'hui, mais des séries pour dans dix ans. Ce travail me semble être celui des producteurs indépendants.

Il faudra, bien sûr, créer les conditions de cette liberté. Cela passera d'abord par l'accumulation d'expérience, et, à terme, par des collaborations avec d'autres producteurs, que ce soit sous la forme de coproductions ponctuelles voire d'associations à plus long terme (mutualisation des coûts, partage des frais de développement). Il me paraît important en ce sens que les futurs producteurs soient formés le plus tôt possible à ce travail collectif : la Fémis, notamment, devrait normaliser les exercices de coproduction car déléguer ou partager la responsabilité d'un projet ne sont pas toujours des évidences. Peut-être faudra-t-il également compter sur des initiatives privées, comme la création de fonds d'investissement et d'incubateurs pensés spécifiquement pour aider au développement des jeunes sociétés de production. Certaines de ces initiatives sont déjà en cours, et il sera intéressant de les suivre de près.

D'une façon ou d'une autre, il y aura toujours besoin de producteurs indépendants. L'enjeu de leur survie n'est pas simplement économique, il est aussi esthétique et démocratique. Comme tout objet culturel, la série transmet un récit qui est aussi une vision du monde, forcément subjective et arbitraire. Or, ce récit ne peut pas être seulement contrôlé et fourni par une poignée d'acteurs mondiaux, que ce soit Netflix, Disney ou Google. Nous avons besoin de la diversité des points de vue comme nous avons besoin de producteurs indépendants pour la défendre. Ils en sont, d'une certaine manière, les garants. Au moment d'entrer sur le marché du travail, c'est une responsabilité que je ne veux pas oublier.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier en premier lieu tous les producteurs, auteurs et professionnels du cinéma et de l'audiovisuel qui ont pris le temps de me rencontrer dans le cadre de ce mémoire et qui m'ont permis, par leur générosité et leur expérience, d'affiner mon regard sur le secteur et sur ce métier très étrange qu'est celui de producteur : Harold Valentin, Alex Berger, Caroline Benjo, Baptiste Bertin, Clément Birnbaum, Pascal Breton, Thomas Colineau, Max de Drouas, Alice Delalande, Louis Jacobée, Antonin Ehrenberg, Audrey Fouché, Louise Gigon, François Lardenois, Bruno Nahon, Fabienne Servan-Schreiber, Simon Trouilloud, Ségolène Zaug.

Je remercie en particulier mon tuteur, Emmanuel Daucé, pour sa générosité et ses précieux conseils, qui m'ont permis d'avancer dans la bonne direction.

Je souhaite également remercier les personnes qui ont répondu à mes sollicitations, mais que je n'ai pas pu rencontrer faute de temps et de disponibilité, en particulier Aude Albano, Christine de Bourbon Busset, Véra Peltekian, Patrick Vanetti.

Merci également à l'équipe pédagogique de la Fémis pour son suivi et ses relectures, en particulier Tania Press, Barbara Turquier, Nathalie Coste-Cerdan ainsi que les directeurs du département Production, Christine Ghazarian, Pascal Caucheteux et Christophe Rossignon.

Je remercie également mes compagnons de galère de la promotion Production, ayant fait preuve de grande solidarité à l'approche des rendus : Hugo, Matias, Gaétane, Orane et Colin. Et puis j'étends les remerciements à toute la promotion Delphine Seyrig, pour le plaisir. Merci également à Constance Malpel pour ses nombreux encouragements entre deux dossiers Media.

Enfin, je n'aurais pas écrit une ligne sans le soutien sans faille de celle qui accompagne ma vie : Coline Aymard.

ANNEXE

Liste des entretiens

Harold VALENTIN, Producteur, Mother Production

Alex BERGER, Producteur, The Oligarchs Productions

Caroline BENJO, Productrice, Haut et Court

Baptiste BERTIN, Producteur, La Onda Productions

Clément BIRNBAUM, Producteur, Nabi

Pascal BRETON, PDG, Federation Entertainment

Thomas COLINEAU, Auteur

Emmanuel DAUCÉ, Producteur, Tetramedia

Max DE DROUAS, Fondateur, Right Back Film

Alice DELALANDE et Louis JACOBÉE, Cheffe de service et chargé de mission Fonds d'Aide à l'Innovation Audiovisuelle du CNC

Antonin EHRENBURG, Producteur, Patafilm

Audrey FOUCHÉ, Auteur

Louise GIGON, Chargée du développement, Haut et Court

François LARDENOIS, Producteur, John Doe Production

Bruno NAHON, Producteur, Unité de Production

Fabienne SERVAN-SCHREIBER, Productrice, Cinétévé

Simon TROUILLOUD, Directeur littéraire et Producteur, Mother Production

Sécolène ZAUG, Responsable de programmes - Fiction Numérique, France.tv

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

BERGER Alex, *Rapport sur une nouvelle organisation de la fiction sérielle en France*, CNC, Paris, 2019

BOUTONNAT Dominique, *Rapport sur le financement privé de la production et de la distribution cinématographiques et audiovisuelles*, CNC, Paris, 2019

CHEVALIER Pierre, PIALAT Sylvie, PHILIPPON Franck, *Fiction française : le défi de l'écriture et du développement*, CNC, Paris, 2011

CSA, *Etude sur le tissu économique du secteur de la production audiovisuelle*, 3ème édition, Paris, 2018

INSTITUT MONTAIGNE, *Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français*, Paris, 2015

LES ÉTUDES DU CNC, *L'écriture des films et séries en France*, CNC-SACD, Paris, 2019

LES ÉTUDES DU CNC, *La production audiovisuelle aidée en 2018*, CNC, Paris, 2019

LES ÉTUDES DU CNC, *La production audiovisuelle aidée en 2017*, CNC, Paris, 2018

LES ÉTUDES DU CNC, *La production audiovisuelle aidée en 2016*, CNC, Paris, 2017

LE POSTEC Lucas, *Un Monde sans Pitié, Le modèle Lazennec et son impact sur la production indépendante françaises des 30 dernières années*, Mémoire de fin d'études, Fémis, 2018

MARTIN Brett, *Des hommes tourmentés : le nouvel âge d'or des séries*, Editions de la Martinière, Paris, 2014

ZIEMNIAK Pierre, *Exception Française. De Vidocq au Bureau des Légendes, 60 ans de Séries*, Vendémiaire, Paris, 2017

Articles

ALCARA Marina, "Travailler avec Netflix, entre rêve et servitude", *Les Echos*, 28 mars 2019

[<https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/travailler-avec-netflix-entre-reve-et-servitude-1004369>]

“Classement des productions de fiction en 2018”, *Ecran Total*, 12 septembre 2018
[<https://ecran-total.fr/classement-des-producteurs-de-fiction-2018/>]

CHAPUS Jean-Vic, CLAIREFOND Raphaël, GANZO Fernando, Dossier “Où vont les séries ?”, *So Film*, Avril 2019

DELAHAYE Martine, “Festival Séries Mania : comment écrit-on une série en France ?”, *Le Monde*, 22 mars 2019
[https://www.lemonde.fr/culture/article/2019/03/22/comment-ecrit-on-une-serie-en-france_5439545_3246.html]

LAPORTE Nicole, “How Netflix created a \$1 billion arms race for TV writers”, *Fast Company*, 27 février 2019
[<https://www.fastcompany.com/90307854/400-million-and-counting-inside-netflixs-arms-race-for-tv-showrunners>]

MANIERE Pierre, “L’audiovisuel français peaufine sa riposte face à Netflix”, *La Tribune*, 8 novembre 2018 [https://www.latribune.fr/technos-medias/internet/l-audiovisuel-francais-peaufine-sa-riposte-face-a-netflix-796672.html]

POLONE Gavin, “This is the beginning of the end for TV agents”, *The Hollywood Reporter*, 13 mai 2019
[<https://www.hollywoodreporter.com/news/gavin-polone-is-beginning-end-tv-agents-1209517>]

ROLLAND Sylvain, “Séries françaises et européennes : Netflix passe vraiment la vitesse supérieure”, *La Tribune*, 29 novembre 2018
[<https://www.latribune.fr/technos-medias/series-francaises-et-europeennes-netflix-passe-vraiment-la-vitesse-superieure-799088.html>]

VULSER Nicole, “Emmanuel Macron débloque 225 millions d’euros pour les industries culturelles et créatives”, *Le Monde*, 13 mai 2019
[https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/05/13/un-financement-plus-large-pour-le-cinema_5461609_3234.html]

Conférence

Séries Mania 2019, *Quelle avenir pour la production indépendante ?*, Lille, 27 mars 2019