

ETUDE D'OPPORTUNITE SUR LA CREATION D'UNE CERTIFICATION SUR LA DISTRIBUTION AUDIOVISUELLE

Étude établie par
Club Galilée - CELSA

Juin 2018

Afdas.

 **CELSA**
SORBONNE UNIVERSITÉ

Club Galilée
une pensée nouvelle sur les médias

Commission
paritaire nationale
emploi formation
de l'audiovisuel



**Etude d'opportunité sur la création d'une
certification sur la distribution audiovisuelle et
numérique**

**Dans le cadre de l'Observatoire des métiers
de l'audiovisuel**

SOMMAIRE

Introduction

1 : L'objet de l'étude

2 : La démarche méthodologique mise en œuvre

2.1 : La démarche participative du Club Galilée

2.2 : La méthodologie de recherche universitaire du CELSA Sorbonne Université

2.3 : Les principes de constitution des guides d'entretiens collectifs avec les professionnels de la distribution

3 : Replacer la distribution dans le contexte large des transformations audiovisuelles

3.1 : Ce que désigne usuellement « distributeur » dans le secteur de l'audiovisuel

3.2 : Un contexte porteur : les bons résultats français en matière d'exportation de programmes

3.3 : La distribution audiovisuelle en France, fruit d'une histoire chaotique faite de décisions non concertées

3.4 : Les entreprises et les emplois de la distribution : une niche à développer

3.5 : Un secteur de la distribution à développer : le cas particulier des formats

4 : Comprendre les problématiques du métier de distributeur, le définir et l'accompagner

4.1 : Un métier particulièrement complexe

4.2 : Un métier plus numérique

4.3 : Un métier plus international

4.4 : l'absence de profil-type

5. Le métier de la distribution

5.1 : Les noms donnés aux professionnels de la distribution

5.2 : L'organisation de la distribution

5.3 : La description du métier de la distribution

6. Conclusion et recommandations : l'urgence de la formation

PLAN DES ANNEXES

- I. Le Club Galilée et le CELSA
- II. Présentation des pilotes de l'étude
- III. CV des professionnels de la distribution réunis
- IV. CV de Denis Oubre, ingénieur en formation
- V. Comptes rendus des réunions
- VI. Dossier d'étude des mutations du secteur audiovisuel en général et de la distribution en particulier

INTRODUCTION

En juillet 2016, la Loi n° 2016-925 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine¹ a proposé une définition précise du métier de distributeur : « Art. 43-1-1 : Le distributeur de programmes audiovisuels est la personne physique ou morale à laquelle un ou plusieurs détenteurs des droits desdits programmes confient le mandat d'en assurer la commercialisation ». Cette reconnaissance juridique du métier et de sa fonction principale, saluée par les professionnels de la distribution, témoigne d'un processus global de structuration à l'œuvre dans cette filière de l'audiovisuel. On assiste en effet à un effort d'ordonnancement du secteur de la distribution, souvent plus structuré sur le marché international que sur le marché domestique. Malgré quelques études françaises récentes, les informations quantitatives sont encore trop peu nombreuses pour dessiner un panorama complet des évolutions en cours.

Si le métier de distributeur est certes désormais défini dans un cadre législatif, il n'est pas pour autant véritablement reconnu en France : il ne figure pas dans les répertoires professionnels, pas plus que dans les formations initiales et continues liées aux métiers de l'audiovisuel. Les mutations récentes du marché de l'audiovisuel complexifient la compréhension de ce métier qui souffre depuis sa création d'une méconnaissance patente : généralement réduit au rôle d'intermédiaire ou de passeur, le distributeur est le maillon du secteur audiovisuel le plus discret sur la scène médiatique. Le manque de considération dont fait l'objet ce métier, ne serait-ce que parce qu'il est mal connu, invite à la vigilance dans le contexte actuel du marché de l'audiovisuel, marqué par une redéfinition des contenus, des canaux, des échanges nationaux ou internationaux, et, *in fine*, du rôle du distributeur de programme audiovisuel. Non seulement ce métier se transforme, mais tout prêche à penser qu'il prend une importance renouvelée, à l'heure de la transition numérique et de la mondialisation de la circulation des œuvres issues des industries créatives. L'évolution de Netflix, distributeur devenu producteur de premier plan, à tel point qu'on le désigne depuis peu comme *LE nouvel acteur mondial de la télévision*, montre bien le caractère éminemment stratégique de la distribution à l'heure actuelle.

Le fonctionnement d'une filière a ceci de particulier que les performances de chacun sont nécessairement en interaction avec celles de tous les autres acteurs. En l'occurrence, la production, la distribution et l'exploitation/diffusion sont articulées l'une aux autres, quand bien même les métiers et savoir-faire sont singulièrement distincts. Si les capacités d'adaptation d'un des agents sont mises à mal, c'est la compétitivité globale de la filière qui risque de s'en trouver amoindrie. L'actualité récente de cette filière spécifique qu'est l'édition de presse montre combien toute la chaîne a besoin que chaque maillon assure et pérennise sa rentabilité.

Bref focus : le 6 décembre 2017, l'entreprise de distribution de presse Presstalis, premier distributeur de titres de presse au numéro en France, annonce une retenue du quart du chiffre d'affaires issu des ventes des éditeurs, faute d'être en mesure de verser

¹ LOI n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032854341&categorieLien=id>

les sommes dues. La détérioration de la situation économique du distributeur ne peut qu'accroître le manque de performance de la distribution des titres aux acheteurs/lecteurs sur le territoire français, en même temps qu'elle fragilise gravement l'économie de l'édition. Parmi les mesures exceptionnelles en cours de négociation afin de procéder à un nouveau sauvetage de Presstalis, nous citerons par exemple l'augmentation ponctuelle de quelques centimes du prix de vente des quotidiens et périodiques. Ces mesures occasionnelles ne sauraient être considérées comme une fin en soi mais comme une alerte, une invitation urgente à repenser les modes de financiarisation globaux : la dégradation de la situation économique du distributeur rappelle la nécessité de mettre en œuvre une réflexion stratégique approfondie pour renforcer la distribution et ne pas mettre en péril toute la filière.

Cet exemple incite à prendre conscience de l'importance de la distribution dans la chaîne de production médiatique. Il serait regrettable d'attendre que la distribution audiovisuelle n'en arrive à des contre-performances comparables à celles de la presse pour se préoccuper de sa santé.

L'objectif de cette étude est de mieux comprendre les enjeux de la distribution audiovisuelle, afin d'être en mesure de mieux accompagner la professionnalisation de ce secteur, pour faire en sorte que sa performance constitue une garantie de performance pour l'ensemble de la filière. L'objectif de la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation (CPNEF) de l'audiovisuel est de recueillir des éléments précis sur lesquels s'appuyer pour envisager la création d'une certification *ad hoc* sur la distribution audiovisuelle et numérique. Cette demande procède d'un double point de départ, qu'il s'agit, via cette étude, d'étayer, d'explorer et de discuter :

- Rattraper le retard français en matière de distribution dans le domaine des compétences
- La filière audiovisuelle traverse des transformations conséquentes, qui ne peuvent pas ne pas impacter la distribution, laquelle est en France faiblement structurée et largement méconnue.
- L'internationalisation de la filière (tant dans l'émergence de nouveaux acteurs mondiaux que dans la circulation des œuvres, notamment celles qui sont regroupées sous l'intitulé « formats ») et ladite transition numérique modifient nécessairement les responsabilités et les compétences des professionnels de la distribution.

L'intuition de départ est que le distributeur, dans un environnement doublement élargi (à la fois dans son champ d'action et sur le territoire géographique où il exerce) est amené à développer de manière accrue et accélérée des compétences qui ne se limitent pas à l'art de savoir vendre, quand bien même, il va sans dire, le processus de commercialisation constitue assurément son expertise fondamentale.

Dans le cadre de l'Observatoire des Métiers de l'Audiovisuel, la CPNEF et

l'AFDAS ont sélectionné le groupement composé du Club Galilée, think-tank sur les médias audiovisuels et numériques, et du CELSA (Sorbonne Université), école des hautes études en sciences de l'information et de la communication, pour mener cette étude.

1) L'OBJET DE L'ÉTUDE

L'étude s'organise autour des points suivants :

1. Tout d'abord, nous présenterons le **contexte industriel et commercial**. En France, le morcellement de la filière de la distribution résulte de sa construction historique sur le temps long, construction qui s'est opérée par strates successives, sans véritable réflexion concertée ni dynamique de structuration. Nous élaborerons une cartographie industrielle synthétique, caractérisée par la domination de grands groupes, en France comme à l'échelle internationale. Nous nous intéresserons particulièrement au cas stratégique de la distribution des formats, qui cristallise des transformations cruciales et fonctionne efficacement comme une « loupe » pour saisir les enjeux actuels de la distribution audiovisuelle. Cette première étape permettra d'élaborer le Référentiel d'Activités de la distribution.
2. Ensuite, nous identifierons les **principales problématiques du métier de la distribution** et établirons le **profil des distributeurs** de programmes audiovisuels et notamment de formats, ainsi que leurs différents statuts. Nous ferons l'inventaire des populations de salariés actuelles et nous identifierons les publics potentiellement concernés par les activités de distribution en France.
3. Enfin, nous préciserons, dans le cadre d'un **référentiel de métier, les compétences** que le distributeur de programmes audiovisuels et notamment de formats devrait maîtriser.

L'objectif est opérationnel : cette étude doit permettre d'identifier clairement les fonctions et les emplois que le métier de distributeur recouvre, notamment pour aider, au sein des entreprises concernées,

- à constituer des équipes,
- à faire évoluer les membres des équipes par l'acquisition de compétences métier nouvelles,
- à recruter de jeunes professionnels formés et identifiés.

Pour résumer, **cette étude vise à contribuer à l'identification précise du métier de distributeur audiovisuel, facteur d'excellence professionnelle, pour aider tant les professionnels que les entreprises à être aussi compétitifs que possible au niveau international.**

2. LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE MISE EN ŒUVRE

Cette étude associe deux organismes différents et complémentaires, à savoir le Club Galilée – club de réflexion professionnel expert sur le secteur de l’audiovisuel – et le CELSA Sorbonne Université – établissement universitaire d’enseignement supérieur et de recherche, reconnu pour ses formations et ses publications scientifiques relatives aux médias audiovisuels et numériques. La complémentarité se traduit par la conduite simultanée de deux types de démarches.

2.1. La méthodologie participative du Club Galilée

Le Club Galilée a mis en œuvre une méthode participative qui a consisté à réunir en groupes des professionnels français ayant déjà l’expérience du métier de la distribution afin de vérifier s’il s’agit d’un métier à part entière, d’identifier les différentes dimensions du métier le cas échéant, les activités qu’il recouvre et les compétences qu’il nécessite. La constitution d’un Référentiel Métier pour le métier de la distribution constitue le principal livrable de l’étude. Ce document est nécessaire pour évaluer l’opportunité de la création d’une certification « distribution audiovisuelle et numérique ».

L’échantillon de professionnels a été choisi parmi les membres du Club Galilée pour refléter la diversité des situations professionnelles dans lesquelles s’exerce le métier de la distribution. Ainsi ont été réunis des professionnels de la distribution appartenant à la diffusion comme à la production et à la distribution nationale et internationale. Ces professionnels occupent des postes dans des sociétés de production de flux comme de stock, qu’il s’agisse de groupes de distribution ou de filiales de distribution de groupes de production et de diffusion. Nous avons intégré des professionnels du numérique car c’est indéniablement un des éléments de la mutation actuelle. Enfin, l’échantillon comprend des professionnels salariés en CDI ou en CDDU de PME et de groupe, afin d’intégrer comme variable potentiellement discriminante la taille de l’entreprise, facteur susceptible d’influencer l’exercice du métier en question.

Ci-dessous figure la constitution nominative de cet échantillon représentatif de professionnels français de la distribution, qui accorde une place relativement importante au domaine des formats :

- Mathieu BEJOT, Délégué général de TVFI
- Nassima BOUDI, Chargée des ventes et des acquisitions sur l’Europe et les USA de Global Agency
- Emmanuelle BOUILHAGUET, Directrice générale de Lagardère Studios Distribution
- Aurélie CAILLE, Directrice générale adjointe de France Télévisions Distribution
- Véronique COMMELIN, Directrice des ventes de Terra Noa
- Emmanuelle GUILBART, Directrice générale de About Premium Content
- Lionel LELOUCH, Directeur du marketing de Reed Midem
- Matthieu PORTE, Directeur général adjoint de Vivendi Entertainment
- Yann LE PRADO, Directeur du catalogue de StudioCanal (groupe Canal+)

- Isabelle QUEME, Directrice des Ventes et Acquisitions France du groupe Banijay Rights
- Frank SOLOWECIEK, Président du SEDPA
- Charles TOUBOUL, Responsable de la prospection programmes chez AB Distribution

Ces professionnels ont été interrogés lors de quatre réunions entre juin et décembre 2017, en entretiens collectifs structurés pour aborder les différents thèmes de l'enquête de terrain.

Figurent dans les annexes :

- les présentations succinctes des parcours et des responsabilités de ces professionnels,
- les quatre comptes rendus des entretiens collectifs.

Un ingénieur en Ressources Humaines, Denis Oubre, est associé à la démarche d'élaboration finale de la fiche métier à laquelle cette étude doit aboutir. Son CV est joint en annexe.

2.2) La méthodologie de recherche universitaire du CELSA Sorbonne Université

Le CELSA s'est employé à situer la question de la distribution audiovisuelle dans le cadre des enquêtes et des recherches menées en sciences de l'information et de la communication, en *media studies* et plus précisément dans l'économie des industries culturelles et médiatiques (qui étudie précisément l'industrialisation des entreprises et des productions médiatiques).

La distribution prend place dans une filière. Or une filière est « un espace d'interdépendance rassemblant des entreprises dont les conditions de production sont complémentaires et dont les performances sont en interaction »². L'auteur de cette définition, Laurent Creton, chercheur spécialiste de l'économie des industries culturelles, montre combien il est important de comprendre quelles sont les conditions de cohérence entre les trois stades de la filière, la production, la distribution et l'exploitation.

L'objectif est donc ici de présenter de manière synthétique les principaux changements qui interviennent dans la filière audiovisuelle, pour mieux comprendre et situer les changements spécifiques de la distribution. Un double principe a guidé ce travail de mise en perspective :

- éviter de concevoir et définir le métier de distributeur comme autonome et autarcique, car ce serait nécessairement un contre-sens et une entrave dans le projet de formation (il faut anticiper la nécessité de former les professionnels de la distribution à la compréhension globale des transformations du secteur de l'audiovisuel),
- tenter de faire le tri entre les évolutions (comme on en trouve partout et tout le temps) et les changements vraiment significatifs, qui donnent lieu à

² CRETON, Laurent, *Economie du cinéma*, Pars : Armand Colin, 5eme édition, 2014, p.61

de véritables reconfigurations et nécessitent donc une formation *ad hoc*.

Pour ce travail, le CELSA a :

- mis à profit la recherche et les enquêtes menées dans la durée par l'école, la Chaire CELSA pour l'innovation dans la communication et les médias et le groupe de recherche (Gripic) ainsi que le travail d'encadrement des stages et mémoires des étudiants réalisés dans les Masters médias.
- complété ces connaissances par des entretiens approfondis avec des professionnels particulièrement concernés par les transformations de la distribution audiovisuelle, soit qu'ils les éprouvent dans leur pratique soit qu'ils les analysent. Pour ce qui est des professionnels, le choix est délibérément de ne pas interroger ceux qui relèvent explicitement des entreprises de distribution, justement pour enrichir le travail conduit par le Club Galilée et non le doubler.

Les retranscriptions de trois entretiens, la synthèse d'un quatrième entretien³ et un article inédit figurent en annexe. Les lecteurs de ce rapport sont invités à s'y reporter, chapôs et passages graissés mettant en évidence les idées-clés développées par leurs auteurs. Cet ensemble constitue le corps principal d'un dossier destiné à la publication en février 2018 dans le média d'analyse des médias *Effeillage* (effeuillage-la-revue.fr)

2-3) Détails explicatifs relatifs au principe de constitution du guide des entretiens collectifs avec les professionnels de la distribution

Le Club Galilée a organisé quatre entretiens collectifs avec des professionnels de la distribution. Ces professionnels n'étant pas des spécialistes de la gestion des ressources humaines, les concepteurs ont veillé à ce que le guide, dans l'énoncé de ses différentes catégories, soit accessible à ces non spécialistes de l'analyse de compétences.

Thématiques du guide d'entretiens collectifs :

- 1) Appellations du métier et des postes
- 2) Organisation du développement : cartographie globale des métiers et des postes
- 3) Description du métier de la distribution ; quelles sont les tâches à effectuer et les outils à maîtriser notamment ; comprendre, exécuter, communiquer, participer en particulier à une décision...
- 4) Conditions d'exercice du métier : lieu, horaires...
- 5) Relations professionnelles hiérarchiques et transversales : sous l'autorité de qui ? Quels sont les salariés sous son autorité ? Avec qui travaille-t-il ?
- 6) Connaissances, savoir-faire généraux et spécifiques, savoir-être et savoir-devenir liés au métier. Nouvelles connaissances en matière numérique.
- 7) Responsabilités : les champs, les résultats attendus, la gestion budgétaire...

³ Pour des raisons de confidentialité, un des professionnels interrogés n'a pas souhaité que l'entretien soit retranscrit intégralement dans la présente étude.

autonomie et initiative.

- 8) Conditions d'accès au métier : les diplômes, les formations, les expériences, les emplois précédents...
- 9) Mutations du métier / conséquences de l'internationalisation du marché.
- 10) Perspectives d'avenir du métier : vers quels métiers peut se diriger un professionnel de la distribution ?

Le guide d'entretien a été construit dans le but d'aboutir à une fiche métier de la CPNEF (résultat d'un travail passant par les comptes rendus des entretiens collectifs ainsi qu'un travail de conversion et d'écriture).

Le référentiel de compétences pour le métier de distribution audiovisuelle doit être capable de servir :

- à la filière de l'audiovisuel dans son ensemble, et plus particulièrement à la sous-filière des formats, en construction en France.
- aux entreprises de production et de diffusion audiovisuelle et numérique dans leurs politiques de gestion RH et de GPEQ,
- aux organismes de formation,
- aux salariés de toutes les catégories identifiées,
- aux organisations professionnelles, organismes paritaires, institutions publiques nationales et territoriales.

Ce référentiel de compétences pour le métier du développement du format devra avoir pour fonctions de :

- Conseiller, évaluer et orienter les entreprises et les professionnels dans les secteurs de l'audiovisuel et du numérique en ce qui concerne le métier du distributeur,
- Préparer l'identification des besoins en formation pour l'ensemble des parties prenantes (entreprises et salariés),
- Valider les compétences acquises et professionnaliser les salariés en poste afin de les qualifier et de les faire évoluer,
- Faciliter les démarches de développement des compétences dans le cadre des mobilités professionnelles inter-entreprises ou intra-entreprises.

3) REPLACER LA DISTRIBUTION AUDIOVISUELLE DANS LE CONTEXTE LARGE DES TRANSFORMATIONS AUDIOVISUELLES

Nous insistons ici sur quelques idées-clés, exprimées de la manière la plus simple et la plus succincte possible, qui nous semblent importantes pour aborder l'étude du métier de distributeur audiovisuel.

Il nous semblerait inepte de concevoir ce métier dans son ipséité : dans une filière comme celle de l'audiovisuel, tous les métiers sont en interaction, chaque transformation se répercute sur toute la chaîne, et chaque changement dans les pratiques spécifiques d'un métier est susceptible de modifier les pratiques des autres acteurs. Cette considération prend une dimension toute particulière pour le métier de distributeur, qui par nature est un métier d'interface : le distributeur n'a pas de raison d'être sans production médiatique à distribuer, il est démuné sans contenu à faire circuler. Il est donc particulièrement dépendant à la fois de la nature de la production et des conditions de la circulation. Or tant la production que la circulation connaissent des évolutions importantes (essor et richesse des productions et écritures numériques, montée en puissance des acteurs du numérique face aux diffuseurs historiques, mondialisation de la circulation des œuvres audiovisuelles, notamment dans le cadre des *formats*). **Il est donc nécessaire qu'un distributeur mène un travail actif de veille, car sa capacité à pratiquer son métier est directement corrélée à sa connaissance et à sa compréhension de son environnement d'exercice professionnel.**

Cette veille a ceci de particulier que la vigilance doit être continuellement maintenue. En effet, la situation actuelle de l'audiovisuel se caractérise par la rapidité et l'importance des transformations : les pseudo-vérités de l'instant sont fréquemment battues en brèche, car **la reconfiguration du secteur de l'audiovisuel relève plus d'une succession d'instabilités que de la construction d'un nouveau paradigme.** Un exemple parmi d'autres : nombre d'experts parlaient il y a quelques mois de Netflix qui allait à coup sûr faire disparaître la télévision, on le décrit en ce moment comme le nouvel acteur mondial de la télévision – susceptible donc de mettre en danger des diffuseurs concurrents mais surtout, dans le même temps, acteur d'un renforcement imprévu du média télévision et vent revigorant impulsant espoir et dynamisme renouvelé de certains des acteurs de l'écriture et la production. Un spécialiste des industries créatives comme Philippe Bouquillion⁴, loin de dresser le bilan de ce que des experts plus assertifs désignent comme une « nouvelle donne », insiste sur les incertitudes des enjeux et des conséquences de métamorphoses en cours. La grande visibilité des nouveaux acteurs risque de jouer le rôle d'un miroir déformant et de provoquer un tropisme sur les dernières tendances à la mode. **Dans un contexte de précipitation des changements et de faible lisibilité des tenants et des aboutissants, le risque est celui du manque de discernement, qui pourrait consister à substituer la tactique à la stratégie, à prendre les tendances pour des normes, à oublier les fondamentaux du métier⁵.**

⁴ Entretien en annexe VII

⁵ L'entretien avec Jonathan Escarpiado est particulièrement éclairant sur ce point : maîtriser et comprendre un contexte de reconfiguration, ce n'est pas pour autant céder aux sirènes de la mode. Tout métier doit garder son socle, avec des fondamentaux à respecter pour ne pas fragiliser l'entreprise.

Netflix invite à prendre en considération un autre phénomène important dans le cadre de notre étude : **la chaîne qui va de la production à la diffusion en passant par la distribution n'est pas figée, elle est plus que jamais flexible et même fluide.** Netflix est le cas d'école d'un acteur de la distribution devenu en un temps record poids lourd de la diffusion audiovisuelle mais aussi de la production et de l'écriture. C'est un phénomène global : dans la filière audiovisuelle, l'aval interagit de plus en plus fortement avec l'amont – alors que l'inverse relève de la logique, cette nouvelle inférence est plus surprenante. Les diffuseurs historiques sont de plus en plus amenés à devenir producteurs ou coproducteurs, ils interviennent plus tôt via le pré-achat, ils collaborent donc de plus en plus activement à des pratiques de création. Ce phénomène est transverse, il concerne l'ensemble des industries culturelles et créatives. La situation du secteur du jeu vidéo se caractérise ainsi par sa radicalité sur ce terrain de l'hybridation des métiers : les producteurs sont devenus les distributeurs de leurs jeux, et cette combinaison de fonctions professionnelles a pour effet d'inventer de nouvelles manières de concevoir les univers vidéoludiques⁶. **Quand les métiers s'hybrident, le changement n'est pas seulement organisationnel, managérial, technique ou financier : il touche également à la nature même des productions créées. La distribution impacte la création – et vice versa, mais dans cet ordre le phénomène est plus logique et prévisible.**

Dans les métiers de l'audiovisuel, le besoin est double et pourrait paraître paradoxal : chacun doit aller à la fois comprendre un environnement large (et élargi, car le territoire n'est pas national mais international) et développer une expertise très pointue, par exemple sur une zone géographique et culturelle ou sur un type de productions médiatiques. Le marché de la production et de la distribution s'est complexifié, entraînant la nécessité, pour un professionnel, d'élargir le périmètre de ses connaissances et d'approfondir la spécificité de sa valeur ajoutée. Il s'agit d'**être à la fois généraliste et spécialiste.**

Dernier élément particulièrement important : la mondialisation du marché audiovisuel confine à une forme de mouvement de déterritorialisation, particulièrement sensible dans le champ juridique. Or en Europe, dans le secteur de l'audiovisuel, la notion de territorialité est importante ; que l'on pense à la fameuse « exception culturelle française » par exemple. Notion qui est juridiquement en train de perdre de sa pertinence... Non seulement un professionnel de la distribution a besoin de connaître et maîtriser ce cadre juridique qui constitue pour lui un outil de travail – la distribution se concrétisant en contrats -, mais il en est en plus observateur engagé et même une partie prenante d'une évolution socioculturelle qui participe à la reconfiguration des entreprises culturelles. **Distribuer les œuvres culturelles n'est pas un geste anodin et ce n'est en aucun cas un geste exclusivement commercial.**

3.1) Ce que désigne usuellement le terme « distributeur » dans le secteur audiovisuel

⁶ Article de Matthieu Delafosse en annexe VII

En France, l'activité de distribution de programmes recouvre en grande partie **l'importation de programmes**. Les diffuseurs français achètent des programmes étrangers, tous genres confondus, des formats en particulier, soit sous forme de *ready made*, soit le programme d'origine sous-titré et/ou doublé dans la langue du pays, soit sous forme de licence. La réglementation, les conventions et le contrat d'objectifs et de moyens (COM) du service public, en privilégiant la création française, ont limité ces importations, mais elles restent très importantes à l'échelle nationale. Malheureusement, aucun chiffre global n'est disponible sur cette activité d'importation. Le volume et la qualité de la création internationale visible sur les écrans français constituent néanmoins un indice indiscutable de l'importance de cette part de l'activité de distribution.

La distribution recouvre également **l'achat et la vente entre acteurs français (producteurs et diffuseurs) sur le marché national**, tous genres télévisuels confondus.

Enfin, la distribution désigne **la vente de programmes français sur le marché international**. Nous disposons en France d'un organisme qui accompagne spécifiquement cette activité : TV France International. Mais nous verrons ultérieurement que son action correspond à un contexte aujourd'hui daté.

La distribution concerne un quatrième type d'activité : **la commercialisation de programmes étrangers à l'international**. Or cette activité est encore particulièrement faible chez les acteurs français. Le marché international de la distribution est dominé par des acteurs mondiaux, notamment anglo-saxons. Londres est devenue en Europe le centre de la distribution. De nouveaux acteurs, turcs et israéliens notamment, se sont récemment développés. Pourtant, c'est bien sur le territoire français que sont localisées deux places de marché très importantes, le MIPTV (organisé en avril) et le MIPCOM (en octobre).

3.2) Un contexte porteur : les bons résultats français en matière d'exportation de programmes

Les données sur les exportations françaises en matière de programmes audiovisuels sont extraites du Rapport Annuel présenté en 2016 par TV France International.

Nous enregistrons une croissance des ventes de programmes audiovisuels français à l'étranger. C'est un record historique de ventes, le plus haut niveau depuis que les statistiques existent dans ce domaine, avec une progression de 42,8 % sur 10 ans.

Ces résultats sont portés par les tendances qui marquent les exportations françaises :

- a. La croissance des exports de programmes français en Europe de l'Ouest, un marché difficile mais rémunérateur.
- b. La hausse des exports dans les trois genres traditionnellement importants pour la France : l'animation, le documentaire et la fiction.
- c. Le renforcement des ventes auprès des acteurs linéaires.

- d. Le maintien des achats des chaînes payantes.
- e. L'augmentation des achats des acteurs non linéaires types plateformes et réseaux sociaux, qui contrairement aux usages d'aujourd'hui, lesquels
- f. privilégient la négociation par territoire national, acquièrent les droits pour des continents ou le monde entier et des périodes restreintes.

On constate donc que les programmes audiovisuels français sont susceptibles de séduire le marché international : c'est même de plus en plus le cas. Or cette valeur à l'export est captée par des distributeurs qui pour beaucoup ne sont pas français. Il semble que le secteur de la distribution française ne soit pas efficacement structuré pour assurer la circulation et la valorisation des productions nationales.

3.3) La distribution audiovisuelle en France en retard, fruit d'une histoire chaotique faite de décisions non concertées

La France pourrait assurément être plus forte en matière de distribution, compte-tenu de sa créativité et de sa production. Mais elle a manqué d'efficacité dans ses choix. Des solutions partielles dans la structuration du secteur de la distribution ont été encouragées successivement.

D'abord, dès les années quatre-vingts, les producteurs ont été encouragés à devenir les distributeurs de leurs propres programmes, afin notamment d'améliorer leurs rentabilité et l'utilisation de leurs droits. De ce point de vue, le système s'est avéré efficace. Mais cette orientation ne correspondait déjà pas aux standards internationaux : pour rivaliser, il aurait fallu être capable, déjà à cette époque, de proposer à la vente des catalogues importants de programmes dépassant largement celui d'un producteur seul. L'efficacité était en outre réduite par une question de professionnalisation : il est très difficile d'être à la fois producteur et distributeur, qui plus est sans y avoir été formé et en étant d'abord producteur.

Ensuite les chaînes de télévision privées et publiques ont créé leurs propres filiales de distribution, notamment pour capter des droits supplémentaires par rapport à leurs investissements en coproduction et tenter de générer des revenus nouveaux. Mais là aussi, il est difficile d'être à la fois diffuseur et distributeur, qui plus est sans y avoir été formé et en étant d'abord diffuseur.

Quelques entreprises françaises consacrées spécifiquement à la distribution de programmes sont nées en France, mais il a fallu attendre 2016-2017 pour qu'elles soient enfin reconnues comme acteurs de l'audiovisuel. C'est le cas de « About Premium Content » ou « Java Films » par exemples, grâce au travail du SEDPA, syndicat des distributeurs audiovisuels comme acteurs du secteur par les pouvoirs publics.

En 1995, la création de TV France International, structure collective d'appui et d'accompagnement de la distribution française, a permis une mutualisation certaine des forces de notre pays en ce domaine. Mais TV France International opère dans le cadre d'un schéma surtout porté par les producteurs, qui mériterait d'être actualisé en

intégrant de nouvelles pratiques et de nouveaux acteurs comme les plateformes numériques. La définition de la distribution mériterait également d'être actualisée. Elle est restée traditionnelle et désigne la vente et l'achat de programmes finis, or il faut y ajouter aujourd'hui, dans le cadre des formats notamment, la commercialisation de licences.

3.4) Les entreprises et les emplois de la distribution : une niche à développer

Si en France l'activité de la distribution est si peu étudiée et en définitive si peu et si mal considérée, c'est en partie parce qu'elle représente un nombre peu important d'entreprises et d'emplois. Le peu d'attention ne favorise pas son développement...

Sur 800 producteurs audiovisuels actifs, 60 sont aussi distributeurs de leurs programmes et éventuellement distributeurs pour d'autres producteurs. On compte en moyenne 2 salariés par activité de distribution, souvent à temps partiel et en CDD, et en règle générale un senior et un junior. Les équipes sont naturellement un peu plus importantes dans quelques grands groupes de production français comme les filiales de Newen et de Lagardère Studios.

Chacun des 5 principaux groupes de diffusion a une filiale de distribution plus ou moins importante pour laquelle on peut compter en moyenne 10 salariés.

Quant aux distributeurs français, regroupés pour la plupart au sein du SEDPA on en compte 30 qui emploient chacun en moyenne 5 personnes.

Enfin les filiales françaises de groupes internationaux sont une dizaine à assurer également une activité de distribution. En moyenne, on peut estimer cette activité à 5 salariés dédiés par filiale.

Aux moments des marchés et des festivals principaux, des renforts sont recrutés.

Au global, en 2017, la **distribution en France concerne environ 100 entreprises comprenant**

- **des sociétés de production adhérentes à l'USPA notamment en fiction,**
- **des sociétés de production adhérentes au SPI notamment en documentaire,**
- **des sociétés de production adhérentes au SPECT pour le jeu et le divertissement**
- **les filiales des groupes de diffusion spécialisées dans la distribution.**
- **Les filiales françaises de groupes de distribution internationaux**
- **Les distributeurs français rassemblés au sein du SEDPA**

Pratiquement toutes sont adhérentes à TVFI et emploient 300 salariés (au maximum).

Ajoutons aussi l'atout clé de la France en matière de distribution que constituent les deux plus grosses places de marché en matière audiovisuelle que sont le MIPCOM et le MIPTV à Cannes.

3.5) Un secteur de la distribution qu'il importe de développer : le cas particulier des formats

Rappelons quelques données essentielles sur le format en France, qui concernent en particulier la question de la distribution.

Notre pays est importateur de formats, comme les rentrées télévisuelles françaises le montrent de manière de plus en plus nette depuis 2012. L'essentiel des formats, tous genres confondus, vus en France, sont des formats importés et adaptés. La France est encore peu créatrice et exportatrice en matière de formats. Elle les achète principalement sous forme de *ready made* et de licence, mais elle est encore peu présente sur le terrain de la création et de l'exportation de formats français sur le marché international.

Or, le format est, par définition, une création conçue pour être reproductible et exportable. La distribution est absolument centrale pour le format : elle est essentielle dans son modèle économique.

On ne vend ni on n'achète une licence de format comme on vend ou on achète un programme fini. Il existe des règles et des interlocuteurs spécifiques à connaître et avec lesquels savoir travailler et négocier. Les salariés de l'audiovisuel doivent acquérir des compétences spécifiques pour participer activement et efficacement à la distribution de formats. Le format cristallise des problématiques qui existent pour tout le secteur de la distribution audiovisuelle mais qui s'avèrent, dans ce cadre, particulièrement pénalisantes.

4) COMPRENDRE LES PROBLÉMATIQUES DU MÉTIER DE DISTRIBUTEUR, LE DÉFINIR ET L'ACCOMPAGNER

4.1) Un métier particulièrement complexe

Le secteur de la distribution est peu développé, à tous les niveaux :

- le tissu des entreprises, tant dans leur nombre que dans leur taille,
- le tissu professionnel : les professionnels sont peu nombreux, rarement voire faiblement préparés au marché international,
- le tissu de la formation : il n'existe ni formation initiale ni formation continue pour ce métier.

Que l'on parle de service de distribution au sein de sociétés de production, de groupes de production ou au sein de filiales de distribution de diffuseurs privés et publics, il existe bel et bien *des professionnels de la distribution* en France. Mais les compétences qu'ils mobilisent sont apprises de manière plus ou moins organisée, en règle générale par immersion sur le terrain. Le métier n'existe pas dans les référentiels de métiers et il n'existe pas non plus de formation continue ou initiale pour y préparer. C'est un métier que les étudiants et diplômés découvrent en ordre dispersé dans le cadre de stages ou de modules dans des cursus universitaires concernant les métiers de la vente comme le

marketing, le droit commercial... L'ensemble est composite et non structuré.

Le métier de la distribution, quand on interroge ceux qui l'exercent, apparaît comme un métier complexe, associant des tâches de veille, des expertises juridiques et économiques, des pratiques et connaissances relevant du marketing, des savoir-faire en termes de représentation et de négociation avec qui plus est la pratique de l'anglais désormais obligatoire.

Ces tâches variées et de haut niveau, parfois avec des responsabilités importantes, doivent être identifiées et reformulées dans un ordre cohérent. Ce sera l'objet de l'établissement du Référentiel de Compétences métier.

4.2) Un métier plus numérique

La généralisation du numérique transforme le métier de la distribution. Il ne s'agit pas de compétences techniques à proprement parler, mais de la capacité à utiliser des outils de communication numériques : le numérique est un instrument de travail important notamment dans le cadre des réseaux professionnels spécialisés avec lesquels il s'agit d'être en contact.

Et surtout, le numérique fait partie intégrante de la distribution dans la mesure où il s'agit d'être capable de négocier avec ces nouveaux interlocuteurs que sont par exemple les plateformes et les nouveaux écrans. Il est devenu indispensable de bien comprendre l'écosystème des acteurs professionnels du numérique, désormais pourvoyeurs de productions audiovisuelles.

4.3) Un métier plus international

Si la distribution pouvait concerner auparavant quelques territoires, aujourd'hui c'est le monde entier qu'il faut être capable de toucher : les marchés matures comme ceux qui émergent, les sociétés installées comme les nouveaux interlocuteurs, en particulier ceux qui viennent du numérique. Le travail de veille et de *networking* est devenu plus sophistiqué. De plus, le nombre de festivals et de marchés où il importe d'être présent a augmenté de manière significative.

4.4) L'absence de profil-type

Notre étude a examiné cette question : qui sont les professionnels de la distribution ?

Aujourd'hui, leurs profils sont variés, ce qui semble logique dans la mesure où il n'existe pas de cursus universitaire ou de formation continue dédiée. Ils peuvent être issus du juridique, de la production, du développement, de la veille, des régies publicitaires, du programme... Ils ne sont pas détenteurs d'un même type de diplôme ni issus de parcours de formation types et ils ont souvent commencé leur carrière dans d'autres métiers, avant de rejoindre la distribution.

Ils acquièrent aujourd'hui l'essentiel de leurs compétences par apprentissage sur le terrain, parfois en commençant par un ou plusieurs stages, puis en étant ensuite distributeur junior, pour devenir distributeur senior.

Les professionnels de la distribution sont couverts par des statuts variés : CDI, CDDU et tous les statuts liés à l'exercice à l'étranger.

En résumé :

Le métier de la distribution de programmes audiovisuels et numériques est installé dans le paysage audiovisuel depuis longtemps. Il concerne tous les types de programmes. Il est essentiel dans le processus de création, de financement et de production. Le marché international est devenu un enjeu clé pour la plupart des créations, notamment quand il s'agit de formats.

Mais en France il souffre de plusieurs faiblesses :

- le métier n'est pas reconnu dans le cadre de l'espace professionnel hexagonal
- le secteur est institutionnellement en partie inadapté à la réalité actuelle
- le secteur connaît de profondes mutations auxquelles il n'est pas préparé de manière structurée.

5) LE MÉTIER DE LA DISTRIBUTION

5.1) Les noms donnés aux professionnels de la distribution

Distribution de programmes et notamment de formats. On appelle le métier : **la distribution, la vente** (et pas l'achat) ou on le désigne par le fait d'être un **commercial**.

Beaucoup d'entreprises de production ont un département de distribution, la plupart des diffuseurs ont une filiale de distribution et il existe quelques distributeurs à part entière.

Dans le cadre de ces entreprises, il existe au moins un **chargé de la distribution**, qui est souvent une personne à temps partiel, renforcée par une petite équipe aux moments des grands rendez-vous de la profession en France et à l'étranger. C'est le cas des PME qui représentent la majorité des entreprises. Dans les groupes de production, de diffusion et de distribution de taille internationale, il existe un **service de la distribution** transverse, en lien avec les services et les filiales de production.

De là découlent les différentes appellations pour le métier de la distribution : **chargé(e) de distribution, responsable de la distribution, directeur(trice) de la distribution...**

5.2) L'organisation de la distribution

Selon la taille de l'entreprise, une hiérarchie s'installe, rassemblant plusieurs chargés de la distribution qui sont répartis par genres, par marchés ou zones géographiques sous l'autorité du directeur de la distribution.

On distingue : Le Directeur ou la Directrice de la distribution puis le ou la responsable des ventes et enfin le chargé des ventes dans les grosses structures ; dans les petites un ou une responsable.

L'équipe de la distribution de programmes comprend l'équipe commerciale et une équipe support qui rassemble des compétences budgétaires, juridiques, marketing, techniques et de reversement.

La structure dans les grands groupes et selon les choix de management intègre l'équipe de la distribution au sens strictement commercial et une équipe « support » dédiée ; dans les autres cas les deux équipes sont distinguées et l'équipe « support » est partagée au sein de l'entreprise avec d'autres fonctions que la distribution.

Dans certains cas, les commerciaux intègrent des fonctions « support ».

Une même équipe ne s'occupe pas à la fois de la vente et de l'achat ; ces deux démarches sont distinctes et correspondent en fait à des approches, des professionnels et des compétences différents.

La distribution est le plus souvent distinguée par zone géographique et spécialisée par genre télévisuel.

5.3) La description du métier de la distribution

Missions et activités : Les tâches constitutives du métier

Le métier de la distribution demande la maîtrise des tâches suivantes :

- Utiliser des outils de veille et observer les marchés, les tendances, les acteurs, les usages, les audiences, en matière juridique et économique et financière pour adopter les « bonnes pratiques » et actualiser ses propres pratiques.
- Se constituer, entretenir, développer et actualiser sur le plan quantitatif et qualitatif un réseau de correspondants et d'interlocuteurs (la distribution est *l'art du lien*).
- Visionner beaucoup de programmes.
- S'exprimer avec aisance à l'écrit comme à l'oral.
- Savoir pitcher.
- Avoir la fibre commerciale, savoir vendre : la distribution relève du marketing. De nouveaux outils dans ce domaine se sont développés.
- Construire un *deal* sur le plan juridique, économique et technique. Les *deals* sont devenus de plus en plus compliqués.
- Construire et gérer un catalogue de distribution.

- Pratiquer l'anglais et idéalement d'autres langues. Comprendre les cultures des différents pays et marchés.
- Être présent(e) dans les marchés, festivals et *screenings*.

Compétences spécifiques à l'audiovisuel

Maîtriser l'écosystème de la diffusion d'un programme audiovisuel : en linéaire, à la demande, sur des chaînes généralistes ou thématiques, des plateformes de contenus ... pour différentes zones géographiques

Identifier les interlocuteurs de la vente et de l'achat de programmes audiovisuels, à l'échelle internationale

Utiliser des outils de veille sur les audiences et les marchés audiovisuels nationaux ou par zones géographiques

Identifier les tendances, les standards et les usages pour différentes zones géographiques

Identifier les mécanismes de la distribution de programmes audiovisuels : pré-vente, vente ; modalités financières (avances, minimum garanti, ...)

Appliquer les règles juridiques et commerciales liées à la vente ou à la pré-vente

Construire et gérer un catalogue de distribution

Compétences transversales/transverses

Utiliser des outils de veille et de recherche sur Internet en tenant compte de leur fiabilité et de leurs limites

Pratiquer la langue anglaise

Rédiger une synthèse de promotion à destination d'un acheteur ou d'un groupe d'acheteurs

Construire un argumentaire à l'oral lors de rdv ou sur des salons professionnels

Mener une négociation commerciale

Assurer le suivi de la contractualisation en lien avec les équipes juridiques support

Le métier se développe de plus en plus en amont en devenant un métier de financement de la création et de la production et en participant aussi à la conception éditoriale afin de veiller à l'intégration dès ce stade des usages, cultures et standards des autres pays, d'autant plus quand il s'agit de formats.

Le métier de la distribution n'est plus uniquement aujourd'hui un métier de la vente mais aussi un métier de l'achat, de l'acquisition de programmes, notamment pour constituer un catalogue. Le numérique, facteur de multiplicité des écrans et des usages, et les nouveaux acteurs complexifient le métier de la distribution.

Le métier s'internationalise de plus en plus au-delà des zones géographiques dont on est devenu spécialiste au fil des expériences, car le marché est global.

Les responsabilités du distributeur

En matière de responsabilités, le distributeur a des objectifs de performances commerciales, de chiffre d'affaires, de rentabilité de son action individuellement et collectivement vis-à-vis de son entreprise. Il dispose d'une grande autonomie pour innover mais aussi d'une certaine solitude en matière de responsabilité.

Il est également responsable du contrat et de la bonne application de celui-ci vis-à-vis de son client et de sa hiérarchie.

Les conditions d'accès actuelles au métier de la distribution

En ce qui concerne les conditions d'accès au métier de la distribution, l'apprentissage sur le tas n'est plus suffisant. Les distributeurs juniors viennent généralement d'écoles de commerce, de master de communication ou de gestion ou encore de formations de juristes. Les expériences internationales (séjours, stages...) sont de plus en plus importantes. Comme c'est un métier de contact, la personnalité compte beaucoup. Avoir commencé à constituer un réseau constitue un avantage, tout comme la connaissance du secteur. En fait il n'existe pas de formation spécifique, ce qui fait défaut. On constate un *turn over* relativement important, qui est probablement consécutif à ces conditions plus conjoncturelles que structurelles d'accès au métier.

Pour les responsables intermédiaires, il n'existe pas de mobilité interne, pas de formation continue ou interne adaptée vraiment développée. Le recrutement s'effectue en externe. Pour les seniors, les évolutions sont essentiellement marquées par le débauchage chez les concurrents. On constate par ailleurs que c'est aujourd'hui un métier largement féminin.

Les conditions d'exercice du métier

Le métier de la distribution est un métier alternativement nomade et sédentaire, qui comprend du temps au bureau et beaucoup de voyages. Au vu de la concurrence, qui confine à la compétition, pour différencier son catalogue il faut souvent retourner voir plusieurs fois ses clients. C'est de la persévérance : beaucoup de distributeurs ont un beau catalogue, pour faire la différence l'aspect relationnel est clé. Le métier demande beaucoup de *networking*, de participation à des événements le soir ou des déjeuners professionnels... Se créer et entretenir un réseau est primordial.

Concernant les qualités à avoir : appétence pour l'international, pas de problème avec la solitude, être capable d'autonomie, de flexibilité, avoir un bon relationnel et être persévérant(e).

Lieu de travail

L'entreprise, avec laquelle il faut maintenir des liens forts ; il faut que le bureau reste le centre, notamment pour le « *back office* ». Le télétravail est une des formes d'exercice du métier qui se développe avec le numérique.

Rythme

La multiplication des salons/marchés et l'aspect international de l'activité en font un métier qui ne connaît plus réellement de moments de creux (sauf 1 – 15 août). Les horaires sont décalés, et le distributeur peut être confronté au décalage horaire, selon ses déplacements.

Difficultés

Les contraintes personnelles et celles du métier se percutent parfois. Il faut avoir des capacités d'organisation familiale flexibles (partenaires internationaux, marchés le week-end).

Souvent, les plus jeunes ou débutants du secteur ont à charge les territoires plus

lointains, et au fil du temps deviennent responsables de territoires plus grands ou plus stratégiques, potentiellement plus proches.

Les mutations du métier

Les mutations principales du secteur qui impactent l'activité : intégration du numérique, globalisation du marché, professionnalisation du métier. L'organisation des différents acteurs du marché s'est complexifiée, les marchés connaissent des mutations plus importantes et plus rapides.

Concernant la multiplication des acteurs, le marché français est significatif : de 5-6 acteurs, le marché est passé aujourd'hui à une multiplicité d'acteurs. Une nouvelle chaîne apparaît presque tous les jours à l'échelle mondiale.

Avant : choix entre deux modèles de diffusion, payant ou gratuit.

Aujourd'hui : chaînes thématiques, SVOD, VOD... La question des droits octroyés par les *deals* se complexifie. Quels droits octroyer ? Comment, combien de temps ? Les services juridiques s'étoffent et deviennent des services *business affairs*, la négociation commerciale n'est plus juste une question de prix, il y a autant de contrats que de clients.

Au Royaume-Uni, The RightsXchange (TRX) propose un outil algorithmique pour faire des *deals* simples. Au Canada, un outil similaire veut exposer et mettre à disposition les petits programmes. Ces solutions peuvent être pertinentes pour atteindre des clients qui voyagent moins et pénétrer des marchés moins accessibles mais pas dans le cas de *deals* complexes. La vente n'est plus linéaire, il faut adapter son discours au client. Savoir pitcher est essentiel, et les Anglo-saxons et Américains sont particulièrement performants en la matière.

La connaissance des acteurs et des marchés s'apprend. Les commerciaux doivent savoir différencier leurs approches en fonction de la zone de clientèle, même si c'est un décalage difficile à appréhender ; tous les territoires n'ont pas la même maturité. Les distributeurs doivent avoir une connaissance de l'écosystème et de la culture des territoires, car certains sont très marqués. Recruter des gens du territoire permet de mieux appréhender ces spécificités mais pose la question de la gestion, car l'attachement d'une personne à son équipe est essentiel pour la faire participer à l'évolution de l'entreprise.

Une approche adaptée par territoire est mieux valorisée. Il est important de connaître son client et ses attentes, de créer une relation de confiance qui s'inscrit dans le temps. L'objectif : en venir à pouvoir dire au client « ce programme est fait pour toi ».

En France, il n'existe pas de réel vendeur dans le secteur ; la vente est un métier de transition. Les personnes qui quittent la distribution partent en production ou créent leur structure (ce qui fait qu'il existe beaucoup de monde sur ce marché en France).

L'une des fortes mutations est le glissement du distributeur vers une place de

coproducteur, ce qui paraît naturel dans la mesure où il a déjà pris l'habitude d'intervenir très en amont au niveau d'un script : lecture, analyse, potentiel commercial dans la zone du vendeur... C'est l'apparition d'une dimension artistique très forte. Il semblerait utile de doubler les vendeurs avec des personnes en capacité d'analyser les projets... mais c'est irréalisable au niveau économique.

Les *deals* avec les nouveaux acteurs (ex : Netflix) nécessitent une réelle expertise, à cause de leur complexité. La durée moyenne d'un contrat avec ces acteurs est de 3 ans, ce qui est beaucoup plus court que les durées standard auxquelles le marché s'était habitué avec les acteurs historiques. La structuration du métier devient différente avec les plateformes, ce qui amène à repositionner la stratégie commerciale.

Ces changements pourraient permettre une valorisation du distributeur, qui a aujourd'hui de plus en plus d'importance car il intervient de plus en plus en amont (expertise des marchés, des attentes des publics, des contenus recherchés).

Perspectives d'avenir

Les traditionnels métiers de l'acquisition évoluent vers la distribution.

Le métier de la distribution intègre de plus en plus la dimension amont de la co-production.

Concernant l'évolution du métier, les commerciaux ne sont pas forcément attirés par le management, n'ont pas un état d'esprit nécessairement « collectif », c'est pourquoi ils changent parfois d'activité plutôt que d'encadrer une équipe. Il serait donc utile de les accompagner pour qu'ils assument des fonctions managériales.

Il ne faut pas oublier l'importance des commerciaux qui rapportent de l'argent (central, stratégique) ; il faut veiller à ne pas dévaloriser les fonctions supports, plus dans l'ombre mais qui participent autant à la réussite de l'entreprise.

Le métier est de plus en plus orienté vers le contenu : les distributeurs vont vers la production en tant qu'éditeur ou le développement de projet notamment dans l'univers du format ou vers la diffusion vers les métiers des programmes, acheteurs et chargé de programmes.

Pour mieux préparer ces perspectives d'évolution des professionnels de la distribution, une formation au management, à la production et à la diffusion doit donc être intégrée. Dans le même temps, il importe de rappeler que **de plus en plus l'expérience de la distribution est nécessaire à la production et à la diffusion, ce qui augure positivement de l'attractivité des professionnels de la distribution dans la perspective d'une évolution de carrière.**

6) CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS : L'URGENCE DE LA FORMATION

Le métier de la distribution de programmes audiovisuels et numériques et notamment de formats est un métier essentiel pour la création audiovisuelle nationale, le secteur de l'audiovisuel français, la relance de la filière de la distribution et la filière des formats en France.

Le marché est devenu international. La distribution intervient de plus en plus non seulement dans la définition éditoriale des projets mais aussi dans le montage économique des programmes en particulier dans le cas des plus ambitieux. Ce sont des savoir-faire particulièrement précieux, qu'il faut encourager, soutenir, accompagner, développer.

Le métier de la distribution ne figure pas dans les répertoires métiers ni dans les offres de formations initiale et continue. Il est nécessaire de combler cette lacune, afin que les entreprises et les professionnels de l'audiovisuel soient présents sur le marché international et constituent des équipes performantes, pour se hisser au niveau des meilleurs du monde entier en matière de distribution.

Il est souhaitable que ce métier soit mieux identifié et que des formations initiales et continues soient mises en place. Tous les professionnels de la distribution interrogés ont insisté sur ce point.

En ce qui concerne la formation initiale, cette étude met à disposition un Référentiel Métier et recommande aux écoles et centres de formation de s'en emparer.

En ce qui concerne la formation continue, il est recommandé de créer une certification métier reconnue par la branche professionnelle. Accessible par la voie de la formation, cette certification permettrait l'entrée dans le métier de jeunes professionnels ; également accessible par la validation des acquis de l'expérience, elle permettrait aux professionnels en activité de valoriser leurs savoir-faire et d'accroître leur performance.

La CPNEF de l'audiovisuel est une instance professionnelle qui a la possibilité de créer des Certificats de qualification professionnelle⁷ (CQP), dès lors que le besoin de formation est manifeste et qu'il n'existe pas d'offre de formation adaptée. Dans cette perspective, le CELSA et le Club Galilée concluent à l'opportunité de créer un CQP de distribution audiovisuelle, notamment de formats, par la CPNEF de l'audiovisuel.

Au-delà du métier de la distribution, le Club Galilée formule une autre recommandation : la création d'une formation de formateurs. Il faut en effet s'appuyer sur les professionnels de la distribution existants pour développer la

⁷ Le certificat de qualification professionnelle (CQP) est une reconnaissance de la qualification professionnelle créé et délivré au sein d'une branche professionnelle. Reconnu par les conventions collectives, ce certificat atteste d'une qualification dans un emploi propre à la branche, acquise généralement à l'issue d'un parcours de formation formalisé de plus de 140 heures minimum, par rapport à un descriptif d'activités et sur la base d'épreuves. Le CQP est accessible aux salariés ayant une expérience minimale de trois ans et aux demandeurs d'emploi. Le CQP peut être préparé dans le cadre de la formation continue ou de la VAE.

formation initiale et continue, notamment sur ceux qui ont participé aux travaux de cette étude. Il s'agit de permettre une transmission organisée et structurée à destination de leurs équipes, des professionnels plus jeunes et de ceux qui souhaitent entrer dans ce métier.

ANNEXES

- I. Le Club Galilée et le CELSA
- II. Présentation des pilotes de l'étude
- III. CV des professionnels de la distribution réunis
- IV. CV de Denis Oubre, ingénieur en formation
- V. Comptes rendus des réunions
- VI. Dossier d'étude des mutations du secteur audiovisuel en général et de la distribution en particulier

I. LE CLUB GALILÉE

Le Club Galilée est un *think tank* sur les médias audiovisuels et numériques, qui existe depuis 10 ans et se réunit tous les mois. Il rassemble plus de 600 professionnels appartenant à tous les métiers de l'audiovisuel et du numérique et à toutes les générations.

Ses débats et ses travaux de réflexion portent en particulier sur les problématiques de la création, de l'innovation et des mutations des entreprises et des métiers. Le Club Galilée a pour ambition de faire émerger sur ces questions une pensée nouvelle. Il n'est pas uniquement un club de réflexion mais aussi un club d'action. Ainsi est née de ses travaux La Fabrique des Formats, *cluster* sur la création de formats français qui va permettre la construction et le développement d'une nouvelle filière économique et sociale en France dans le secteur de l'audiovisuel, celle des formats.

II. LE CELSA SORBONNE UNIVERSITÉ ET LA CHAIRE CELSA

École des Hautes Études en Sciences de l'Information et de la Communication de Paris-Sorbonne, le CELSA offre la formule rare d'une grande école au sein d'une université accueillant des étudiants sélectionnés à partir de leurs qualités de réflexion et de leur engagement. Elle forme de futurs professionnels de haut niveau en associant l'acquisition de la maîtrise pratique et la formation à la recherche et par la recherche.

Chercheurs, professionnels et étudiants y pensent les métamorphoses de la communication et des médias, dans une perspective de temps long et avec une attention précise aux phénomènes les plus contemporains.

Les formations, de la Licence au Doctorat, en passant par de nombreuses options de Master professionnel, tirent parti du groupe de recherche du CELSA, le GRIPIC, équipe de référence qui développe une théorie des processus d'information et de communication conceptuellement étayée et ancrée sur un travail précis d'observation des situations, des dispositifs et des pratiques.

La Chaire CELSA pour l'innovation, créée en 2010, accompagne les missions d'enseignement et de recherche de l'École. Elle ouvre les portes du CELSA pour proposer aux publics non étudiants de découvrir les richesses de ses réflexions portant sur les métamorphoses communicationnelles.

À côté de deux pôles consacrés, le premier à la formation et à l'accompagnement de l'entrepreneuriat et de l'innovation (*Innover et Entreprendre*), et le second à la formation des professionnels acteurs stratégiques et opérationnels de la communication et des médias (*Executive Education*), le pôle *Études et Expertises* de la Chaire montre la capacité du CELSA de contribuer à éclairer la société et le monde professionnel sur les métamorphoses de la communication et des médias.

La Chaire CELSA donne accès aux domaines d'expertise des chercheurs, des étudiants et du réseau de partenaires académiques et professionnels de l'école, par des cycles de conférences (comme les *Entretiens de la Chaire*) et des publications (comme *Effeillage, la revue qui met les médias à nu*), par la mise en œuvre de contrats de recherche ou d'études avec des institutions publiques ou privées, par l'accompagnement de la Junior entreprise, *Junior Communication* et, enfin, par la production annuelle de plusieurs observatoires dont la conjonction constitue l'Observatoire CELSA des Métamorphoses de la communication.

III. PRÉSENTATION DES PILOTES DE L'ÉTUDE

Philippe Chazal, directeur général de la Fabrique des Formats

Après un double cursus en économie des ressources humaines, d'une part, et sémiologie du cinéma et de l'audiovisuel d'autre part, Philippe Chazal intègre TF1 en 1982 en tant que conseiller à la programmation. Deux ans plus tard, il devient coordinateur antenne et programmation de TV5. De 1987 à 1989, il occupe le poste directeur de l'antenne de TF1 aux Etats Unis. Entre 1989 et 1994, Philippe Chazal est administrateur des programmes jeunesse puis Secrétaire Général de la programmation et de l'antenne de la Sept. Il devient par la suite Conseiller du Président d'Arte France, poste qu'il occupe jusqu'en 1997, avant de prendre la tête de la chaîne Histoire. Entre avril 2004 et septembre 2005, il est directeur général de France 4. En Juin de l'année suivante, Philippe Chazal retrouve les équipes d'Arte France, il est d'abord directeur des projets puis conseiller auprès du Président. Depuis 2011, il est consultant et producteur indépendant. Mais aussi co-fondateur et Président du Club Galilée, think tank sur les médias. Enfin, depuis 2013, il pilote la préparation et la mise en place du cluster la Fabrique des Formats.

Fiona Bélier, secrétaire générale de la Fabrique des Formats

Diplômée du CELSA, Fiona Bélier intègre en 2011, Studio 89, la filiale de production du groupe M6. Au sein du service des acquisitions, elle contribue à l'élaboration de la ligne éditoriale des magazines et divertissements diffusés sur M6 et W9. La même année, elle devient parallèlement secrétaire du Club Galilée et participe alors à la préparation des séances de réflexion et des événements professionnels du think tank. En 2014, elle rejoint les équipes de l'agence Tony Comiti en tant que journaliste pour les émissions *Zone Interdite* et *100% mag*. Fiona Bélier accompagne, d'autre part, Philippe Chazal sur le projet de la Fabrique des Formats. Dans ce contexte, elle est chargée de l'administration et du développement du think tank nouveaux programmes, centre d'information et de veille sur l'innovation et les formats audiovisuels et numériques. Depuis janvier 2016, elle est secrétaire générale de la Fabrique des Formats.

Valérie Patrin-Leclère, directrice du département Médias du CELSA

Valérie Patrin-Leclère est Maître de conférences en sciences de l'information et de la communication au CELSA Paris-Sorbonne et chercheuse au GRIPIC. Ancienne élève de l'ENS de Fontenay-Saint-Cloud, elle a créé et dirige depuis 2004 le département Médias du CELSA, qui forme des étudiants sur 3 ans au niveau Master professionnel. Ce département, qui analyse les transformations médiatiques et forme des professionnels des médias et de la communication numérique, comprend quatre spécialités : Médias et Management, Médias et Numérique, Médias, innovation et création, CELSA-Mines Communication et technologie numérique. Elle pilote la Chaire CELSA, consacrée à l'innovation dans la communication et les médias. Elle est membre du comité de rédaction de la revue *Communication & Langages*, du comité éditorial de *The Conversation* et directrice de la rédaction de la revue *Effeuilage*.

Emmanuelle Fantin, maître de conférences, CELSA Paris-Sorbonne

Emmanuelle Fantin est maître de conférences au CELSA Paris-Sorbonne et membre du GRIPIC, le laboratoire de recherches du CELSA. Ses recherches portent sur les médiations marchandes et les médiations de l'histoire dans les médias. Elle est responsable des Master Marque et Communication Plurimédia (formation continue) et Communication et Technologie Numérique. Elle est membre du comité de rédaction de la revue *Le Temps des Médias*.

Denis Ruellan, professeur des universités, CELSA Paris-Sorbonne

Denis Ruellan est professeur à l'université Paris-Sorbonne, Ecole des hautes études en sciences de l'information et de la communication (CELSA) et membre du GRIPIC, le laboratoire de recherches du CELSA. Denis Ruellan est également responsable du Master 2 Ressources

humaines et communication (formation continue) du CELSA et responsable de l'axe de recherche Relations de travail et communication du GRIPIC. Il est co-responsable des relations internationales du CELSA, Président du GIS Journalisme (fédération de laboratoires) et co-éditeur de la revue scientifique internationale multilingue *Sur le journalisme – About Journalism – Sobre jornalismo*.

IV. PRÉSENTATION DES PROFESSIONNELS DU FORMAT RÉUNIS PAR LE CLUB GALILÉE

Un échantillon représentatif de professionnels français du développement et de la distribution, notamment du format :

Nassima Boudi, Chargée des ventes et des acquisitions sur l'Europe et les USA, Global Agency

Nassima Boudi est directrice de recherches pour Global Agency, distributeur indépendant turc et acteur majeur de l'exportation de contenus et notamment de formats de flux. Nassima Boudi était auparavant directrice des ventes pour l'Europe, la Turquie et l'Afrique du Nord chez Eurodata TV (Médiamétrie), également en charge des producteurs français et de leur rayonnement à l'international.

Emmanuelle Bouilhaguet, Directrice Générale de Lagardère Studios Distribution

Emmanuelle Bouilhaguet est directrice générale de Lagardère Entertainment Rights depuis 2011. Diplômée d'un DESS Droit et Administration de la Communication Audiovisuelle (Paris Sorbonne) et titulaire d'une Maîtrise de Droit des Affaires (Université Paris II Assas), Emmanuelle Bouilhaguet intègre le groupe Marathon en 1998, elle est alors responsable des ventes (Asie, Amérique Latine, France, Allemagne), elle y passe pendant 7 ans dont 5 ans en charge des coproductions et des productions documentaires de Marathon. En 2005, elle devient directrice déléguée à la distribution au sein de Zodiak Rights. En 2011, elle rejoint les équipes de Lagardère Entertainment, devenu aujourd'hui Lagardère Studios.

Aurélie Caille, Directrice générale adjointe de France Télévisions Distribution

De 1997 à 2003, Aurélie Caille est responsable du service filiales et consolidation au sein du groupe France Télécom, elle a alors en charge le contrôle financier du groupe TDF, qui représente 40 filiales en Europe. Aurélie Caille intègre ensuite le groupe France Télévisions en 2003 en tant que contrôleur de gestion. En 2011, elle est nommée directrice générale adjointe de France Télévisions Distribution, son poste actuel.

Véronique Commelin, Directrice des ventes, Terra Noa

Véronique Commelin est directrice des ventes senior pour Terra Noa, filiale du groupe de production Gédéon Programmes. Elle est en charge de l'Asie, de l'Europe centrale et Europe de l'Est, de la Belgique francophone, Suisse, Scandinavie et Russie.

Emmanuelle Guilbart, Directrice générale de About Premium Content

Emmanuelle Guilbart est diplômée de l'EDHEC et du Master Information et Medias de l'ESCP. Elle rejoint le groupe CANAL+ en 1990 en tant que chargée de mission dans la division internationale. En 1993, elle devient Directrice des programmes de CANAL+ Pologne à Varsovie. De retour en France en 1996, elle rejoint la Direction du Cinéma de Canal+ France en tant que directrice adjointe et devient DGA de Canal+ International Acquisitions, nouvelle entité en charge des achats de programmes du groupe Canal+ présent dans 15 pays européens. En 2002, après la vente des principales chaînes étrangères de Canal+, elle devient Directrice des Programmes de CANALSAT. En 2005, elle rejoint le groupe LAGARDERE ACTIVE pour diriger les chaînes jeunesse du groupe. Deux ans plus tard, elle devient PDG du Pole Télévision. En 2010, elle rejoint France Télévisions, en tant que Directrice Générale en charge de la coordination des programmes et Directrice de la chaîne France 4. Elle quitte France Télévisions en octobre 2013 et fonde en avril 2014 About Premium Content, société de financement et de distribution de programmes audiovisuels à l'international dont elle est codirigeante.

Lionel Lelouch, Directeur du marketing de Reed Midem

Lionel Lelouch commence sa carrière en 1993 à France 2 en tant que conseiller de programmes

de l'unité des magazines d'accompagnement. En 1996, il crée sa propre agence de communication spécialisée dans les médias et le luxe : l'agence Un Autre Monde. Une aventure qui dure 8 ans, jusqu'en 2003. Il devient ensuite directeur de la communication et DRH de Loribel. Il accède par la suite à la direction générale opérationnelle. Une expérience qui lui permet de développer ses capacités managériales et d'étoffer son carnet d'adresses auprès de nombreux leaders d'opinion mais aussi des personnalités des médias, de la musique et du cinéma en France et à l'international. En 2010, il rejoint les laboratoires Teoxane Genève, au poste de directeur de la communication internationale et digitale. Enfin il retrouve, il y a quelques années, le monde des agences conseil en communication et tout dernièrement l'agence LA FOURMI où il est en charge du *business development*, avant de rejoindre l'équipe de la Division Télévision de Reed Midem en tant que Directeur Marketing en charge des marques MIPTV, MIPCOM, MIPJunior, MIPDoc, MIPFormats, MIPCancun et Asia Television Forum.

Matthieu Porte, Directeur général adjoint de Vivendi Entertainment

Depuis début 2000, Matthieu Porte évolue dans le secteur de la production audiovisuelle et de la distribution. Au sein de la société Adventure Line Productions, il a développé, produit et acquis de nombreux formats tels que *Fort Boyard*, *Koh Lanta* ou encore *Popstars*. Par la suite, il rejoint l'équipe de vente de Zodiak, basée à Londres. En 2011, il fonde la société de distribution indépendante Can't stop media, acquise il y a peu par le groupe Vivendi.

Yann le Prado, Directeur du catalogue de StudioCanal (groupe Canal+)

Yann le Prado débute sa carrière comme juriste au sein d'une agence spécialisée de l'ONU à Genève avant de rejoindre les sociétés de distribution audiovisuelle Timing puis Europe Images International (Groupe Lagardère) en tant que responsable des ventes francophones. Il rejoint ensuite Direct 8 (aujourd'hui C8) comme responsable des acquisitions, avant de prendre également sous sa responsabilité, les activités internet et diversification. En 2010, il est nommé directeur des acquisitions de Direct 8 et Direct Star (aujourd'hui CStar) avant d'être promu directeur général adjoint de Direct Star. Depuis 2013, il était directeur général d'Havas Productions, entité de production audiovisuelle rassemblant les sociétés Havas Productions, Upside Télévision, Upside Films, Upside Distribution, Save Ferris et Hercules. En avril dernier, il est nommé directeur du catalogue de StudioCanal.

Isabelle Queme, Directrice des Ventes et Acquisitions France du groupe Banijay Rights

Isabelle Quême possède plus de 15 ans d'expérience dans la distribution de programmes. Tout d'abord chez AB Production en tant qu'acheteuse de documentaires, un poste qu'elle occupe pendant 10 ans. Ensuite, elle intègre la société The Box distribution où elle a en charge les achats et ventes de documentaires. En 2011, il rejoint les équipes de Zodiak Rights, elle est alors responsable des ventes et acquisitions francophones. Conséquence de la fusion des groupes Zodiak et Banijay, Zodiak Rights devient il y a quelques mois Banijay Rights.

Charles Touboul, Responsable de la prospection programmes chez AB Distribution International

Charles Touboul est diplômé de l'Ecole supérieure de commerce de Paris, il fait ses débuts en 2004 au service des ventes de Warner France. L'année suivante, il devient chargé d'acquisitions pour le groupe Canal+, poste qu'il occupe de 2004 à 2007, avant d'intégrer le groupe Gaumont en tant que Chargé de développement. Depuis 2011, Charles Touboul est responsable de la prospection de programmes au sein de AB Distribution international.

V. CV DE DENIS OUBRE, INGÉNIEUR RH EN FORMATION

Consultant – Formateur

Formé au **coaching professionnel** (Centre de Recherche des Chefs d'entreprise, Groupe HEC) 2009
Auditeur en **organisation des entreprises** au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) 2008-2009
Formateur professionnel d'adultes Titre niveau III (AFPA Paris) 2005-2006
Diplôme technique de qualification **Officier** (Armée de l'Air) 1997
Qualification de **Maitre Instructeur** (Armée de l'Air) 1994

Compétences en Management de projets

Analyser des **besoins** en conseil et formation
Evaluer des dispositifs
Détecter et **répondre** aux **appels d'offres**
Relever des **dysfonctionnements**
Etablir des **diagnostics**
Rédiger des **argumentaires commerciaux**
Rédiger des **propositions commerciales**
Coordonner des **équipes-projets**
Evaluer et **gérer** des **budgets**
Organiser des **séminaires**
Recruter des collaborateurs
Définir des **objectifs**
Mesurer l'**atteinte des objectifs**
Planifier des rencontres
Gérer et prévenir des conflits

Compétences Pédagogiques

Elaborer des **scénarios pédagogiques**
Créer des **supports de formation** **Animer** des actions de formation
Animer des **comités de pilotage**
Concevoir des **kits pédagogiques**
Accompagner des stagiaires en formation
Construire des **actions** de formation
Elaborer des **référentiels** de formation continue
Animer des **cellules de crise** structurelle/fonctionnelle/organisationnelle
Accompagner des **responsables de projet**
Coordonner des actions de formation
Former des **formateurs** (animation/accompagnement/ingénierie) **Accompagner** des **changements managériaux**

Parcours professionnel

Depuis Sept. 2010 **Consultant Formateur Indépendant** (Portage salarial et vacataire)

2007 à 2010 **Responsable de projets de Conseil et de Formation**
Cabinet JRH-Consultants à Trilport (77).

2006 à 2007 **Directeur de la formation et de l'insertion**
EPIDe – Etablissement Public d'Insertion de la Défense à Montry (77).

2005 à 2006 **Formation – Formateur Professionnel d'adultes. Titre niveau III.**
AFPA – Association pour la Formation Professionnelle des Adultes à Paris (75).

2004 *Année sabbatique en Amérique du Sud (Brésil, Surinam, Guyane Française)*

2001 à 2003 **Chef de Département, Chargé des Opérations de Sûreté.**
Centre National d'Etudes Spatiales (CNES), Kourou, Guyane Française

1997 à 2001 **Officier d'Etat-major, Sous-chef du Bureau Instruction.**
Armée de l'Air – Etat Major des commandos de l'air de Dijon

1994 à 1997 **Maitre-Instructeur, Bureau Programmes Examens**
Armée de l'Air – Ecole de l'Armée de l'Air de Salon de Provence

De 1983 à 2001 **Sous Officier - Participation à des missions d'opérations extérieures**
(Guerre du Golfe en Arabie Saoudite, Tchad, République Centrafricaine, Egypte...)

Quelques réalisations (récentes et en cours)

- Pour une délégation régionale du **Centre National de la Fonction Publique Territoriale**: Elaboration et animation de formations managériales et mobilisation d'équipes.
- Pour l'AFPA Paris et le Centre National de la Fonction Publique Territoriale, **formation et perfectionnement de formateurs occasionnels**.
- Pour des **TPE** et **PME** : Evaluation des risques professionnels et **rédaction du Document Unique**.

- Pour un **leader mondial** de l'extraction de pétrole et de gaz : Animation du **Comité de pilotage d'évaluation des risques professionnels** puis participation à l'élaboration du **Document Unique**.
- Pour **La Croix Rouge Française** : Etude et élaboration d'un **dossier d'évaluation** des compétences des personnels bénévoles (5000) puis formation aux **techniques d'entretien** des managers intermédiaires (300).
- Pour un chef de projet dans le secteur de l'**Audiovisuel** : Elaboration d'un **catalogue de formations** à la création de « formats ». Mise en œuvre d'une **labellisation**.
- Pour un **Cabinet d'architectes** urbanistes : Formation à la **communication** et à la **gestion des conflits**.
- Pour les **marchés privés de l'AFPA Paris**, formations au rôle de **tuteur** dans le cadre des contrats d'apprentissage et de professionnalisation.
- Pour un **distributeur** de produits sanitaires : Accompagnement du **Directeur commercial** au **développement** d'une **stratégie**, en parallèle de la **formation** de **l'équipe commerciale** à l'optimisation de leurs **pratiques de conquête**.
- Pour un **syndicat professionnel d'enseignistes**: Formation à la réponse aux **appels d'offres**, en équipe.
- Pour une SSII francilienne : Animation d'une cellule de crise.

VI. COMPTES RENDUS DES RÉUNIONS PILOTÉES PAR LE CLUB GALILÉE

- 1^{ère} réunion

Définition collective du cadre général et identification des professionnels de la distribution en France avec Mathieu Bejot, Délégué Général de TVFI, et Frank Soloweciek, Président du SEDPA

- 2^{ème} réunion

Etaient réunies :

- Emmanuelle Bouilhaguet, directrice générale du Lagardère Studios Distribution
- Isabelle Queme, directrice des ventes et acquisitions France de Banijay Rights
- Aurélie Caille, directrice générale adjointe de France Télévisions Distribution

Notre discussion et le résumé ci-dessous suivent l'ordre du guide d'entretien.

Appellation du métier

On appelle le métier : la distribution, la vente (et pas l'achat) ou commercial.

L'organisation de la distribution

On distingue : Le Directeur ou la Directrice de la distribution puis le ou la responsable des ventes et enfin le chargé des ventes dans les grosses structures ; dans les petites un ou une responsable.

L'équipe de la distribution de programmes comprend l'équipe commerciale et une équipe support qui rassemble des compétences budgétaires, juridiques, marketing, techniques et de reversement.

La structure dans les grands groupes et selon les choix de management intègre l'équipe de la distribution au sens strictement commercial et une équipe « support » dédiée ; dans les autres cas les deux équipes sont distinguées et l'équipe « support » est partagée au sein de l'entreprise avec d'autres fonctions que la distribution. Dans certains cas les commerciaux intègrent des fonctions « support ».

Une même équipe ne s'occupe pas à la fois de la vente et de l'achat ; ces deux démarches sont distinctes et correspondent en fait à des approches, des professionnels et des compétences différents.

La distribution est le plus souvent distinguée par zone géographique et spécialisée par genre télévisuel.

Description du métier de la distribution

Le métier de la distribution comprend les tâches suivantes :

La veille des marchés, des tendances, des acteurs, des usages, des audiences, en matière juridique et économique et financière pour adopter les « bonnes pratiques » et actualiser ses propres pratiques. Savoir utiliser des outils de veille.

Se constituer, entretenir, développer et actualiser sur le plan quantitatif et qualitatif un réseau de correspondants et d'interlocuteurs ; la distribution c'est *l'art du lien*.

Visionner beaucoup de programmes.

S'exprimer avec aisance à l'écrit comme à l'oral.

La distribution c'est aussi l'art du pitch.

La distribution c'est du marketing ; de nouveaux outils dans ce domaine se sont développés.

Construire un *deal* sur le plan juridique, économique et technique. Les *deals* sont devenus de plus en plus compliqués.

La distribution c'est aussi avoir la fibre commerciale.

Construire et gérer un catalogue de distribution.

Pratique de l'anglais et d'autres langues. Comprendre aussi les cultures des différents pays et marchés.

Être présent(e) dans les marchés et festivals et *screenings*.

- **3^{ème} réunion**

Etaient réunis :

- Mathieu Béjot, délégué général de TV France International
- Emmanuelle Bouilhaguet, directrice générale du Lagardère Studios Distribution
- Isabelle Queme, directrice des ventes et acquisitions France de Banijay Rights
- Aurélie Caille, directrice générale adjointe de France Télévisions Distribution

Cette réunion avait pour objectif de préciser les savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il faut déployer pour exercer le métier de la distribution de programmes et notamment de formats.

Parmi ces éléments ont été cités :

- Langue anglaise fluide avec anglicismes, autre langue et au-delà connaissance des cultures nationales
- Connaissances précises et actualisées même quand on dispose d'un *back office* juridique dans les domaines des affaires juridiques et économiques dans le cadre des négociations commerciales menées. Et « le diable est dans le détail »
- Aisance orale et écrite
- Savoir-faire en matière commercial et marketing
- Savoir-être dans les relations avec les interlocuteurs professionnels afin de réussir une négociation et de constituer un réseau fiable et personnalisé. Savoir se mettre à la place de ses interlocuteurs
- Grande capacité d'autonomie, d'initiative et de réactivité
- Leadership plus que management avec ses collègues juridiques et techniques

On doit constater que c'est un métier largement féminin.

Le métier se développe de plus en plus en amont en devenant un métier de financement de la création et de la production et en participant aussi à la conception éditoriale afin de militer pour l'intégration dès ce stade des usages, cultures et standards des autres pays, d'autant plus quand il s'agit de formats.

Le métier de la distribution n'est plus uniquement aujourd'hui un métier de la vente mais aussi un métier de l'achat, de l'acquisition de programmes pour constituer un catalogue notamment.

Le numérique avec la multiplicité des écrans et des usages et des nouveaux acteurs complexifie le métier de la distribution.

Le métier s'internationalise de plus en plus au-delà des zones géographiques dont on est devenu spécialiste car le monde est global.

En matière de responsabilités, le distributeur a des objectifs de performances commerciales, de chiffre d'affaires, de rentabilité de son action individuellement et collectivement vis-à-vis de son entreprise. Il dispose d'une grande autonomie pour innover mais aussi d'une certaine solitude en matière de responsabilité.

Il est également responsable du contrat et de la bonne application de celui-ci vis-à-vis de son client et de sa hiérarchie.

En ce qui concerne les conditions d'accès au métier de la distribution, l'apprentissage sur le tas n'est plus suffisant. Les distributeurs juniors viennent généralement d'écoles de commerce, de master de communication ou de gestion ou encore de formations de juristes. Les expériences internationales (séjours, stages...) sont de plus en plus importantes. Comme c'est un métier de contact, la personnalité compte beaucoup. Un début de réseau constitue un plus, la connaissance du secteur est aussi un avantage. En fait il n'existe pas de formation initiale spécifique, cela manque. On constate un *turn over* relativement important.

Pour les responsables intermédiaires, il n'existe pas de mobilité interne, pas de formation continue ou interne adaptée vraiment développée. Le recrutement s'effectue en externe.

Pour les seniors, les évolutions sont essentiellement marquées par le débauchage chez les concurrents.

- **4^{ème} réunion**

Distribution : achat et vente de programmes, licences et formats.

Etaient présents :

- Emmanuelle Bouilhaguet, Lagardère Studios Distribution
- Nassima Boudi, Global Agency

- Aurélie Caille, France TV Distribution
- Philippe Chazal et Eléonore Maugeais pour la Fabrique des Formats

Ordre du jour : retour sur le point 4 du guide pour notre exercice participatif « Conditions d'exercice du métier » et discussion sur les points 9 « Les mutations du métier » & 10 « quel avenir pour ce métier et les professionnels qui l'exercent ? ».

Conditions d'exercice du métier

Le métier de la distribution est un métier à la fois nomade et sédentaire ; qui comprend du temps au bureau et beaucoup de voyages. Au vu de la compétition, pour différencier son catalogue, il faut souvent retourner voir plusieurs fois ses clients. C'est de la persévérance : beaucoup de distributeurs ont un beau catalogue ; pour faire la différence l'aspect relationnel est clé. Le métier demande beaucoup de networking, participation à des events le soir, déjeuners pro... Se créer et entretenir un réseau est primordial.

Concernant les qualités à avoir : appétence pour l'international, pas de problème avec la solitude, être capable d'autonomie, de flexibilité, bon relationnel et la persévérance.

Lieu de travail

L'entreprise avec laquelle il faut maintenir des liens forts ; il faut que le bureau reste le centre ; notamment pour le « back office ». Le télétravail est une des formes d'exercice du métier qui se développe avec le numérique. Allie le rythme bureau et déplacement, le distributeur est un commercial.

Rythme

La multiplication des salons/marchés et l'aspect international de l'activité en font un métier qui ne connaît plus réellement de moments de creux (sauf 1 – 15 août). Horaires décalés ; décalage horaire aussi.

Difficultés

Les contraintes personnelles et celles du métier se percutent parfois. Il faut avoir des capacités d'organisation familiale flexibles (partenaires internationaux, marchés le week-end).

Souvent, les plus jeunes ou débutants du secteur ont à charge les territoires plus lointains, et au fil du temps deviennent responsables de territoires plus grands ou plus stratégiques, potentiellement plus proches.

Mutations du métier

Les mutations principales du secteur qui impactent l'activité : intégration du numérique, globalisation du marché, professionnalisation du métier. L'organisation des différents acteurs du marché s'est complexifiée, les marchés connaissent des mutations importantes et rapides, plus importantes aujourd'hui qu'hier.

Concernant la multiplication des acteurs, le marché français est significatif : de 5-6 acteurs, le marché est passé aujourd'hui à une multiplicité d'acteurs, une nouvelle chaîne tous les jours.

Avant : choix entre deux modèles de diffusion > payant ou gratuit

Aujourd'hui : chaînes thématiques, SVOD, VOD... La question des droits octroyés se complexifie. Quels droits on octroie ? Comment, combien de temps ? Les services juridiques s'étoffent et deviennent des services *business affairs*, la négociation commerciale n'est plus juste une question de prix, il y a autant de contrats que de clients.

Au Royaume-Uni, The RightsXchange (TRX) propose un outil algorithmique pour faire des deals simples. Au Canada, un outil similaire veut exposer et mettre à disposition les petits programmes.

⇒ Peuvent être pertinents pour atteindre des clients qui voyagent moins et pénétrer des marchés moins accessibles mais pas dans le cas de deals complexes. La vente n'est plus linéaire, il faut adapter son discours au client. Savoir pitcher est essentiel ! Américains & Anglais en avance sur les Français dans ce domaine.

Le point clé va être la professionnalisation/spécialisation technique > il faut maîtriser son marché.

Besoin de formation continue et initiale ; avec formation de formateurs (pour acquérir une expérience personnelle et pouvoir former ses équipes). Il n'existe pas de formation sur les points spécifiques du métier de distributeur de programmes et notamment de formats : comment négocier un format, quelles sont les spécificités de la distribution... ? Intérêt d'arriver à une amélioration sur ces questions de formation. Enjeu essentiel.

La connaissance des acteurs et des marchés s'apprend. Les commerciaux doivent savoir différencier leurs approches en fonction de la zone de clientèle, décalage difficile à appréhender ; on n'a pas la même maturité selon les territoires. Ils doivent avoir une connaissance de l'écosystème et de la culture des territoires, car certains sont très marqués.

Recruter des gens du territoire permet de mieux appréhender les spécificités mais pose la question de la gestion. L'attachement d'une personne à son équipe est essentiel pour la faire participer à l'évolution de l'entreprise.

Ex : Groupe Lagardère, ventes Amérique latine par un Argentin, Europe de l'est par quelqu'un de double nationalité > adéquation culturelle.

Une approche adaptée par territoire est mieux valorisée. Il est important de connaître son client et ses attentes, de créer une relation de confiance qui s'inscrit dans le temps. L'objectif : en venir à pouvoir dire au client « ce programme est fait pour toi ».

Remarque : On n'a pas de vendeurs en France (« pas de killers »).

La vente est un métier de transition. Les personnes qui quittent la distribution partent en production ou créent leur structure (ce qui fait qu'il existe beaucoup de monde sur

ce marché en France).

Distributeur qui devient coproducteur est « naturel » dans la mesure où il a déjà pris l'habitude d'intervenir très en amont au niveau d'un script > lecture, analyse, potentiel commercial dans la zone du vendeur...

C'est une importante mutation du métier, l'apparition d'une dimension artistique très forte. Il serait bien de doubler les vendeurs avec des personnes en capacité d'analyser les projets mais cela est irréalisable au niveau économique.

Il y a peu de discussion éditoriale entre diffuseurs et producteurs. Les diffuseurs ne savent pas nécessairement pitcher leur ligne éditoriale.

Entre 20 et 30% de commission sur une vente > distribution qui coûte très cher.

Deals avec les nouveaux acteurs (ex : Netflix) qui nécessitent une expertise, à cause de leur complexité. Durée moyenne d'un contrat : 3ans, raccourcie par rapport à quelques années en arrière.

Structuration du métier qui devient différent. Risque de s'auto-interdire ou de ne pas pouvoir faire la vente aux diffuseurs locaux, ce qui amène à repositionner la stratégie commerciale.

Valorisation du distributeur, qui a aujourd'hui de plus en plus d'importance du fait de cette expertise des marchés et de leurs attentes et des contenus dans la mesure où il intervient de plus en plus en amont.

Perspectives d'avenir

Production et co-production. Métier de l'acquisition qui va vers la distribution.

Débats : importance des commerciaux qui rapportent de l'argent (central, stratégique), attention à ne pas dévaloriser les fonctions supports, plus dans l'ombre mais qui participent autant à la réussite de l'entreprise.

Les commerciaux ne sont pas forcément attirés par le management, état d'esprit pas nécessairement « collectif ».

Dimension plus tournée vers le contenu. Rencontre des diffuseurs entre eux qui entraînent d'autres dynamiques.

VII. ENTRETIENS ET ARTICLES PILOTÉS PAR LE CELSA

L'analyse du contexte et des enjeux propres à la distribution audiovisuelle en France ne peut être exempte d'une mise en perspective au regard de la filière de l'industrie audiovisuelle. Le rapport met en lumière la nécessité de replacer la distribution dans la chaîne de production audiovisuelle et la circulation des œuvres. Les transformations particulièrement fortes que connaît le marché, notamment le brouillage des fonctions traditionnelles des acteurs de la filière, nous ont invités à interroger, en complément des entretiens menés par le Club Galilée, des professionnels en lien avec les mutations de l'audiovisuel. Un distributeur acheteur d'une chaîne de télévision privée, le dirigeant d'une chaîne publique, un juriste spécialisé dans l'audiovisuel de même que deux analystes, des industries culturelles pour l'un, des jeux vidéo pour l'autre, permettent de saisir avec acuité la complexité de l'environnement professionnel du distributeur audiovisuel.

Ces divers points de vue convergent vers un certain nombre de conclusions, et apportent des éclairages complémentaires sur les mêmes phénomènes. Tout d'abord, les nouveaux acteurs innovants polarisent trop souvent les analyses du secteur de l'audiovisuel par les médias. La croissance phénoménale de Netflix et des plateformes mènent à lire un peu hâtivement les enjeux de demain au regard d'une supposée « crise » du secteur au présent. Si un acteur comme Netflix déploie des politiques très actives de production audiovisuelle, il n'en reste pas moins porté par une logique spéculative colossale. L'incertaine rentabilité future du groupe de même que la force de ses challengers, incarnée par exemple par le rachat récent de la 21st Century Fox par Disney, mènent à relativiser la place du géant du *streaming*. Par ailleurs, le marché de la création de programmes français semble déterminé à évoluer et s'imposer sur le marché international. La naissance de la marque « French Tech » constitue un emblème de ce phénomène transversal qui a gagné depuis plusieurs années le secteur audiovisuel. Ce dynamisme créatif et cette volonté d'innover se retrouvent aussi chez les acteurs du service public comme France Télévisions. Rappelons que France 2 a vécu en 2017 sa meilleure saison de fiction depuis plus de dix ans.

Si crise il y a, il faudrait donc l'entendre en son sens étymologique : la *krisis* désigne à l'origine la décision, l'action de « faire un choix ». Et c'est plutôt cette signification qui semble primer chez les acteurs de l'audiovisuel. L'écosystème de l'audiovisuel et du numérique est porté par des acteurs qui manœuvrent de concert pour faire évoluer l'ensemble des interrelations de ses constituants. Philippe Bouquillion porte ainsi le débat plus loin en invitant à comprendre le paysage audiovisuel et numérique actuel comme une reconfiguration conjointe des stratégies industrielles, des pratiques de consommation et des politiques publiques.

Cette reconfiguration du secteur est en effet traversée par plusieurs lames de fond. Tout d'abord, les acteurs du *streaming* ont modifié durablement les formes traditionnelles de distribution. Les impacts de cette pratique désormais courante sont à penser en termes de consommation médiatique et d'usage, mais ils portent également sur toute la chaîne de création, de la distribution à ses cadres juridiques. Du point de vue légal par exemple, les droits traditionnels ont été bousculés et sont en redéfinition profonde, à l'échelle nationale et européenne. Les contrats sont désormais structurés à travers la dichotomie linéaire-délinéaire, de même que le législateur doit repenser les réglementations entre le marché unique de

l'Union européenne et abolir les frontières géographiques pour entrer en concordance avec les usages. Xavier Près évoque par exemple le règlement 2017/1128 du 14 juin 2017 relatif à la portabilité transfrontalière des services de contenu en ligne dans le marché intérieur. Ce dernier permet à l'abonné d'une plateforme de diffusion en *streaming* de profiter de son abonnement lorsqu'il se déplace temporairement dans un pays de l'Union européenne. Reste à définir la durée et les conditions du caractère « temporaire » d'un voyage... Ce cas particulier témoigne de la complexité de la redéfinition des cadres juridiques dans un contexte de diffusion mondiale et d'offre de contenu illimitée.

Enfin, les modifications des rôles des distributeurs, producteurs et diffuseurs constitue un autre enjeu induit par les reconfigurations du marché. L'industrie des jeux-vidéos témoigne de cette transformation des modèles traditionnels de production des jeux, qui affecte toute la chaîne de valeur. Non seulement les producteurs endossent le rôle de distributeurs, mais la production des jeux se dilate, par des actions de développements et de mises à jour ultérieures à leur commercialisation initiale. Le cas des séries télévisées est également emblématique, et pose question pour le producteur, le diffuseur, comme pour le distributeur. Jonathan Escarpiado explique que dans le contexte de multiplication de l'offre de séries, et en particulier de séries de niche, le rapport de force entre les diffuseurs et les distributeurs évolue considérablement pour le cas des séries *mainstream*. Là où dans les années 2000, les majors proposaient de très nombreuses séries et poussaient les diffuseurs vers des contrats phénoménaux, le rapport de force est à présent plus équilibré. La distinction entre la *pay-tv* et l'offre gratuite pourrait aussi constituer un angle de lecture du marché intéressant, toujours pour les séries télévisées. Cette distinction demeure dans les usages et les approches éditoriales, mais elle pousse les acteurs de l'offre gratuite à une réactivité et une prise de risque accrues.

1. Entretien avec Philippe Bouquillion, universitaire // le point de vue d'un analyste [les nouveaux acteurs mondiaux de la distribution audiovisuelle]
2. Entretien avec Jonathan Escarpiado, acquisitions TF1 // le point de vue du distributeur acheteur de programmes
3. Entretien avec Xavier Près, avocat en propriété intellectuelle // le point de vue du spécialiste des contrats audiovisuels
4. Synthèse de l'entretien avec Antoine Boilley, France 2 // le point de vue du dirigeant de chaîne publique
5. Article de Matthieu Delefosse, jeu vidéo // le point de vue d'un analyste [la distribution de ce secteur particulièrement innovant qu'est le jeu vidéo]

1. ENTRETIEN AVEC PHILIPPE BOUQUILLION : « LES ACTEURS DU STREAMING REMETTENT PROFONDÉMENT EN CAUSE LES FORMES ANTÉRIEURES DE DISTRIBUTION »

Philippe Bouquillion est Professeur des universités en Sciences de l'information et de la communication, membre du laboratoire LabSIC (université Paris 13).

Spécialiste de la socio-économie des industries culturelles créatives et des industries de la communication, Philippe Bouquillion analyse le rôle des plateformes dans l'évolution du marché. Ces acteurs de la distribution sont en train de devenir des producteurs de contenus audiovisuels, ce qui montre combien la reconfiguration est globale : les changements qui concernent la distribution affectent toute la chaîne en amont, jusqu'à transformer les métiers et déstabiliser l'ensemble des acteurs historiques. Et surtout, le changement est permanent : il est impossible de parler de nouveau paradigme, car rien n'est figé.

Vous avez lancé, avec des chercheurs d'autres laboratoires, le projet structurant « Plateformes » dans le cadre du Labex⁸ ICCA (« Industries Culturelles et Création Artistique »). Quels phénomènes et quelles problématiques souhaitez-vous étudier ?

Nous commençons une recherche dans le cadre du Labex ICCA autour des plateformes numériques dans l'audiovisuel. L'idée est d'étudier la façon dont Netflix – Netflix n'étant qu'un élément d'un ensemble bien plus vaste – reconfigure le paysage de l'audiovisuel, ainsi que la manière dont se reconfigurent les marchés aux Etats-Unis, en Amérique Latine, en Espagne et en France.

Quelles transformations ou reconfigurations du marché avez-vous identifiées ?

Les transformations conjointes du marché sont de trois ordres. D'abord bien sûr des stratégies industrielles en mutation : **on voit que les acteurs du *streaming* remettent profondément en cause les formes antérieures de distribution (distribution par câble, par satellite...), avec notamment la SVOD type Netflix** – il n'est pas le seul. Nous nous demandons comment de nouveaux acteurs proposent des offres plus intéressantes pour les consommateurs, ou moins chères, de façon plus souple, avec des engagements moindres que les abonnements antérieurs. Des transformations également dans les pratiques, puisque l'on voit des phénomènes de désabonnement massifs aux Etats-Unis de la plupart des abonnés au câble ou au satellite, en faveur des nouvelles offres type Netflix et Amazon Prime Video. Le troisième élément qui nous intéresse beaucoup, ce sont les transformations des politiques publiques, notamment dans le cadre français, mais pas uniquement. Nous entendons les politiques publiques au sens large, puisque

⁸ Un Labex est un « laboratoire d'excellence », financé suite à un appel à projet lancé par le gouvernement dans le cadre du programme Investissements d'avenir.

nous prenons également en compte les accords interprofessionnels. On voit par exemple que les chronologies des médias aux Etats-Unis sont profondément remises en cause par les pratiques de Netflix ou d'Amazon Prime Video, qui n'ont pas intérêt à attendre huit ou dix mois pour sortir un film – on a d'ailleurs vu au Festival de Cannes les questions que cela a posées. A un niveau plus méso, on va s'intéresser aux stratégies de mise en production de **ces nouveaux acteurs qui sont obligés de développer des politiques très actives en matière de production audiovisuelle.**

Pourquoi développent-ils ces politiques intenses de production audiovisuelle ?

Parce que **les acteurs historiques de l'audiovisuel considéraient dans un premier temps Netflix et Amazon Prime Video comme des distributeurs, et puis au bout d'un certain temps, ils ont compris que ces derniers n'étaient pas seulement des distributeurs mais de véritables concurrents.** Ils ont alors eux-mêmes développé des structures comparables, en s'appuyant sur leur filiale existante et spécialisée dans le cinéma et/ou les séries, comme par exemple HBO. Ils ont pu aussi créer de nouvelles structures, à l'instar des projets de Disney. Disney vient d'annoncer une grande offre autour de son ensemble de chaînes sportives et puis des chaînes de divertissements ou des chaînes hispaniques... Tous les gros acteurs historiques de l'audiovisuel se tournent vers ces nouvelles formes de production. Nous cherchons à comprendre quels sont les enjeux pour les métiers, les activités liées à la production, à la distribution, à l'exploitation. En apparence, on pourrait avoir le sentiment qu'il y a là plus de moyens pour la production, et c'est vrai ces dernières années. **Mais en même temps il faut être prudent, car la multiplication de ces structures de diffusion en concurrence fait qu'une part importante des recettes de la filière va à des dépenses de marketing, à des dépenses de développement international,** et une partie va aussi au financement de programmes originaux. Cette augmentation de toutes les formes de dépenses n'est pas soutenable. L'idée est de voir comment évoluent au fil du temps les dépenses allouées à la production de programmes sur ces différents marchés que nous allons étudier, et puis voir à quel type de programmes ces dépenses vont (cinéma, programme sportif, divertissement, fiction, cinéma...). Ce que l'on observe d'ores et déjà, c'est que l'on est très surpris par les choix de Netflix. Par exemple, Netflix va aussi aller financer des projets de jeunes réalisateurs de la banlieue nord de Paris complètement inconnus, ce que personne en France ne fait. Il y a une difficulté à lire la stratégie de Netflix, et une très grande opacité de cette structure puisque le CNC et le ministère ont eux-mêmes assez peu d'informations sur les rapports contractuels entre Netflix et les acteurs professionnels.

Quels sont les enjeux pour le marché de l'audiovisuel ?

Ce que l'on observe, c'est que **les acteurs profitent de toutes les innovations pour essayer d'abaisser les coûts, trouver de nouveaux formats qui soient adaptés à ces nouvelles formes de distribution.** Mais est-ce que de véritables nouveautés se profilent, ou bien est-ce que ces nouvelles formes de distribution vont simplement calquer les modèles et les formats antérieurs de la télévision par câble ? Quand on voit se profiler des politiques très actives d'Orange et d'Altice en la matière, cela serait

intéressant de préciser ce que ces acteurs peuvent avoir à proposer... Un ensemble d'acteurs sont dans la surenchère, dépensent beaucoup d'argent pour acquérir des droits, pour faire produire des programmes... mais à terme le système ne semble pas véritablement viable car tout ce nouveau dispositif repose sur un abaissement des tarifs vis-à-vis des consommateurs finaux, or la viabilité financière est nécessaire à terme. Dans le cas de Netflix, la situation a évolué : il y a un an et demi on annonçait la mort de Netflix avec une chute en bourse, et aujourd'hui [décembre 2017] ils sont à 84 milliards de dollars de capitalisation boursière, soit plus que Time Warner (68 milliards) qui était il y a quelques années le plus grand groupe de *media entertainment*. Pour vous donner un ordre d'idée, CBS est valorisé à 22 milliards, Disney à 159.

Une telle croissance est-elle inédite pour le secteur ?

Oui, **en très peu années Netflix a eu une croissance absolument inouïe ; ce sont des types de trajectoires que l'on voit plutôt dans les industries de la communication et du numérique en particulier, et peu dans les industries de la culture.** Et cela pose question : là où Netflix remporte des succès, c'est en nombre d'abonnés. Mais chaque nouvel abonné acquis leur coûte cher, pour l'instant seul le marché américain est rentable. Par ailleurs, pendant longtemps ce marché de la SVOD a été dominé par Netflix, mais depuis un ou deux ans la concurrence se développe. Et en 2018-2019, lorsque Disney va intensifier ses efforts et qu'Amazon va accroître son activité, la concurrence va encore se développer. Les gains et les résultats d'exploitation excédentaires que Netflix a sur le marché américain sont apparus au prix d'une augmentation de ses tarifs, et c'est ce qui a permis de financer une expansion internationale. Mais cette expansion a fait augmenter les coûts et génère des pertes. *In fine*, Netflix est une structure qui a conquis un très grand nombre d'abonnés en très peu d'années (plus de 100 millions) mais c'est au prix de coûts qui augmentent et d'une rentabilité finale qui est faible. On est dans une logique de valeur spéculative, on n'attend pas que Netflix fasse des bénéfices. Est-ce qu'à terme ils pourront en faire ? C'est peut-être la même chose qu'Apple : pendant des années, ils n'ont pas fait de bénéfices, et le jour où ils ont commencé à en faire, ils sont devenus colossaux.

Les prouesses de Netflix sur le marché sont-elles donc à relativiser ?

Netflix a un succès fort en termes de collecte d'abonnés, d'expansion internationale, mais il est sur un modèle où les taux de marges sont relativement faibles. Cela coûte très cher parce que Netflix est obligé d'accroître sa politique de production originale. Pour l'instant, cela concerne un quart de ses dépenses en programmes, mais ça va augmenter car **beaucoup de studios ont annoncé qu'ils ne renouvelleraient pas leurs accords de *licensing* avec Netflix, pour développer leur propre système de *streaming* par internet. La concurrence va également provenir des acteurs historiques qui développent leurs projets, en particulier sur le marché le plus rentable, c'est-à-dire le marché américain.** Autre élément qui menace Netflix : les stratégies d'acteurs des industries de la communication et tout particulièrement celles d'Apple et d'Amazon. En apparence ce sont des stratégies comparables, mais ça n'est peut-être qu'une apparence dans la mesure où **la rentabilité d'Amazon Prime Video se pense par**

rapport à l'ensemble de l'offre Amazon Prime, à savoir des offres privilégiées en terme de commerce électronique – si vous êtes abonnés à Amazon Prime vous avez droit à des exclusivités, à la livraison en un jour, etc. Aux Etats-Unis, c'est un véritable succès. Des acteurs du commerce électronique, du *cloud computing* vont inclure une offre audiovisuelle à des tarifs bas, et cette offre n'aura pas pour mission d'être rentable en elle-même, mais fonctionnera comme un produit joint : elle va prendre sens par rapport à une économie plus générale où par exemple la production de datas fera partie des revenus. Si l'on observe ces phénomènes avec une vision plus large, on comprend donc que la fidélisation des abonnés se fera aussi par rapport à des services de *cloud*⁹ ou de e-commerce.

Cette concurrence pourrait-elle s'avérer dramatique pour Netflix ?

Oui, et cette concurrence va en plus l'obliger à baisser ses prix. Par exemple, le propre d'Amazon Prime Video est d'avoir une stratégie d'internationalisation très active. Amazon a développé des stratégies de co-production avec Bollywood pour s'implanter sur le marché indien qui est en plein croissance. Amazon a un avantage par rapport à Netflix : ce sont ses moyens financiers. La capitalisation boursière d'Amazon est à 547 milliards, avec une capacité à dégager des bénéfices que n'aura pas Netflix. Donc la fixation que l'on fait tous sur Netflix, il faut peut-être la relativiser. **On voit qu'il y a dans ces marchés une forme de renouvellement, de crises de formes antérieures de commercialisation, de distribution des productions en matière de fiction, de cinéma. Les *pure-players* qui se sont présentés comme Netflix risquent d'être concurrencés à la fois par des acteurs du domaine et des acteurs de l'industrie de la communication. Il faut donc essayer de voir ce qu'il y a de temporaire, de transitoire dans la situation présente.** La multiplication de la concurrence va certainement à terme évoluer vers une baisse du nombre d'acteurs sur le marché. Et puis on assistera probablement à un phénomène comparable à ce que l'on a vu dans la musique, en l'occurrence une insertion de l'économie de l'audiovisuel dans les logiques de produits joints. Et cela aura des conséquences sur les métiers, sur les sommes allouées aux productions, sur les types de productions privilégiées... Mais il est sans doute trop tôt pour examiner ces enjeux.

⁹ Stockage des données sur un serveur et non sur le disque dur de l'ordinateur personnel

2. ENTRETIEN AVEC JONATHAN ESCARPIADO : « ON A MOINS LE TEMPS, IL FAUT ÊTRE PLUS RÉACTIF, PLUS OFFENSIF, SE POSITIONNER TOUJOURS PLUS TÔT »

Jonathan Escarpiado est responsable des acquisitions chez TF1.

Interroger un professionnel de la distribution positionné du côté de l'achat, chez le diffuseur, permet de prendre toute la mesure de la dualité du métier, entre négociation financière et discernement artistique. La nécessité de cette double compétence s'est renforcée, puisque de plus en plus les diffuseurs sont amenés à intervenir en amont de la distribution, au niveau même de la production. Ce déplacement, Jonathan Escarpiado le vit au quotidien. Cet entretien met au jour un deuxième enjeu essentiel : ne pas se laisser aveugler par les tendances et phénomènes en cours, fortement médiatisés, et bien rester concentré sur les invariants du métier d'acheteur, du moins quand on est au service d'un média grand public.

Responsable des acquisitions dans une grande chaîne nationale à quoi cela correspond-t-il exactement ?

Chez TF1, les acquisitions sont scindées en deux : les « artistiques » et les « négociateurs ». Pour acheter un programme, nous opérons d'abord une sélection d'un point de vue artistique ou éditorial : c'est mon rôle, c'est-à-dire voir les programmes, les juger, les évaluer. Mais nous travaillons toujours en binôme avec les négociateurs, qui vont s'occuper de négocier les droits avec une casquette plus juridique et business. L'un et l'autre travaillons ensemble, c'est une relation indéfectible. En ce qui me concerne, mon rôle de responsable artistique consiste à visionner et dénicher, en équipe, les meilleures fictions étrangères (séries, téléfilms) et les meilleurs films pour TF1.

Quelles mutations du secteur audiovisuel avez-vous pu observer ces dernières années?

Elles sont très nombreuses. La première mutation concerne les séries américaines qui étaient très puissantes dans les années 2000 sur les chaînes gratuites. Toute cette tendance des *networks* américains qui ont renouvelé le genre – je pense à la folie autour de *Dr House*, *Desperate Housewives*, *Lost*, *Mentalist*, *Les Experts*, etc. – et qui permettaient aux chaînes de réaliser des audiences énormes, c'est une tendance qui est en train de changer malheureusement. On a aujourd'hui énormément de diffuseurs américains, énormément d'acteurs, et tout le monde veut faire de la série : Netflix, Amazon, TNT, Showtime, etc. **On a beaucoup plus de séries, mais surtout beaucoup plus de séries de niche. Et donc des talents qui vont préférer travailler avec des diffuseurs de niche plutôt que s'ennuyer à travailler pour un *network* avec toutes les contraintes qu'on imagine (d'écriture, de réécriture pour rendre le programme plus**

accessible...). On assiste donc à un éclatement avec beaucoup d'acteurs, beaucoup de séries, beaucoup de bruit médiatique, ce qui donne l'impression de vivre un âge d'or de la série mais qui n'est que partiellement vrai puisque le grand public, lui, bénéficie de moins de choix qu'avant. *Stranger Things* ou *True Detective* par exemple, ce ne sont pas des séries grand public. La presse parisienne va en parler, et c'est normal car ce sont d'excellentes séries, mais elles ne vont pas s'adapter à un grand public. Nous, chez TF1, nous scrutons la rentrée des *networks* américains, mais c'est beaucoup plus compliqué qu'avant de trouver « la » nouvelle série grand public qui va plaire. C'est le premier changement. Cela n'a pas que des inconvénients. **D'un point de vue business, la relation avec les majors change. Dans les années 2000, elles fournissaient un nombre de séries incroyable, donc vous étiez obligé de signer des deals astronomiques. Le rapport de force entre le distributeur et le diffuseur était très favorable au distributeur. Aujourd'hui c'est plus équilibré.**

La dernière chose, c'est l'ouverture des grandes chaînes à des séries européennes. Ce soir nous diffuserons une série anglaise en *prime-time* sur TF1 (*Liar*, 6X52minutes, décembre 2017). C'est bien la preuve que l'on a changé de paradigme et que l'on doit ouvrir le scope pour prendre plus de risques. France Télévisions a diffusé *Broadchurch* avec succès, par exemple. On voit que **le règne 100% américain n'est plus aussi total que ces dernières années.**

Que représente la croissance de Netflix par rapport à votre activité ?

Netflix a tendance à cannibaliser le débat. On parle énormément de Netflix mais finalement, en tant que chaîne gratuite, la tendance « pay-TV » nous préoccupe plus que le « délinéaire ». Alors oui, c'est important, et cela bouscule les usages, mais si on fait un bond de deux ou trois ans en arrière, quand Netflix était peu développé en France, c'était plutôt l'offre payante (HBO, AMC, Showtime, etc.) qui s'est mise à développer des séries très qualitatives, comme toujours, mais surtout en beaucoup plus grand nombre.

On a tendance à sous-estimer l'origine de ce qui se passe actuellement. Si vous regardez les Emmy Awards il y a quinze ans, vous ne verrez que des séries *network* ou grand public. Et puis peu à peu, des séries des *networks* ont disparu et les séries des acteurs payants sont apparues. Et pour moi, Netflix a joué sur ce contexte-là, dans un alignement des planètes formidable : c'est à la fois la réalisation d'une prouesse technique – Netflix est un outil performant – tout en surfant sur une tendance artistique qui a été initiée par HBO, Showtime, etc. qui « challengeaient » déjà l'offre traditionnelle. Il faut aussi tenir compte des usages qui changent et de la force de frappe des Américains, avec Netflix et Amazon qui sont capables de faire des offres-monde. Aujourd'hui, si un script se « balade » sur le marché, **Netflix peut arriver et prendre immédiatement les droits pour 190 pays.**

Est-ce que cette nouvelle donne a modifié les pratiques professionnelles ou vos méthodes de travail ?

L'évolution du métier est très concrète : **aujourd'hui il faut se positionner de plus en plus tôt sur les projets si vous voulez une bonne série.** Historiquement, tout était sur des rails, on avait nos réseaux, les *networks* cartonnaient, nous faisons nos choix pour la France en discutant avec les Majors. Tout était « sous contrôle », alors qu'aujourd'hui c'est beaucoup plus instable. **On a moins le temps, il faut être plus réactif, plus offensif, se positionner toujours plus tôt. Certains acteurs font des offres sur *pitch* ; avant on pouvait au moins regarder le pilote... On va vers le pré-achat, c'est-à-dire un positionnement dès le script.** Pour une chaîne comme TF1, ou pour toute chaîne commerciale, c'est un risque supplémentaire. **Se positionner plus tôt, ça veut dire faire un saut dans le vide. Ca vient augmenter aussi la co-production, c'est-à-dire le fait d'être présent sur un projet dès le début, voire de l'initier.** Nous essayons donc d'être plus force de proposition, d'être moins passif. On va co-produire nos propres fictions étrangères, en les faisant entrer dans nos critères.

Mais ce n'est pas pour autant la révolution dans nos méthodes de travail. Aujourd'hui, les programmes qui intéressent les chaînes gratuites ne sont pas les mêmes que ceux qui intéressent les chaînes payantes. **On se fait attaquer par les nouveaux acteurs, c'est indéniable, mais notre métier n'a pas encore totalement muté.** On a encore l'occasion de faire du *mainstream* et donc de se positionner sur des projets. Quand Warner Bros fait « L'arme fatale » pour Fox, ça nous intéresse et c'est un succès en France.... **Il y a clairement un tropisme parisien sur des tendances comme le *binge watching* de la dernière série à la mode, or tout le public ne fonctionne pas sur ce mode-là en France et en Europe.**

Anticipez-vous d'autres reconfigurations et d'autres menaces pour les prochaines années ?

Il faut être vigilant mais cela ne sert à rien de paniquer ou de surestimer la menace. On voit bien que nul n'est infaillible, Netflix va probablement se faire *challenger* par Disney et son rachat de Fox. La dichotomie payant/gratuit demeure dans les usages et les attentes éditoriales. Pour le sport, il y a d'autres problèmes qui se posent, et beaucoup d'incertitudes. A quel moment les GAFAs s'intéresseront aux droits de grands événements sportifs ? Là, on ne parle pas de la dernière série de David Lynch, on parle d'un produit qui parle à tout le monde, qui représente un énorme potentiel d'audience. Imaginez si Google fait une offre-monde pour les JO ou la Ligue des Champions, avec une force de frappe économique qu'on lui connaît et qui est bien supérieure à tous les diffuseurs. Cela représenterait une nouvelle évolution majeure dans le monde de la distribution et donc dans le monde des programmes.

3. SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN AVEC ANTOINE BOILLEY¹⁰ : FRANCE TÉLÉVISION PLACE LE PUBLIC AU CŒUR DES PROGRAMMES

Antoine Boilley est directeur délégué de France 2

Antoine Boilley refuse de réduire les défis du marché de l'audiovisuel en général et la distribution en particulier à la seule question des nouvelles plateformes et des nouvelles logiques technologiques. D'après lui, le premier angle de réflexion face à la conjoncture actuelle du marché doit être : « comment créer des programmes français de qualité ? ». France Télévision conçoit le marché – et donc, les programmes – à partir de la mission de service public, à savoir fédérer ou toucher des publics. La question de l'internationalisation des programmes ou des plateformes intervient dans un second temps.

Il plaide pour une vision portée par la volonté de favoriser la création de programmes qualitatifs et d'élargir le public du service public de l'audiovisuel français. Tout en prenant en compte les modifications des usages et la pluralité des modes de consommation des contenus, il invite à focaliser le débat sur l'innovation créative des programmes français et met en avant la « French Tech » de la fiction française. L'exemple de *Dix pour cent*, série à succès produite par France Télévision et diffusée sur France 2, par ailleurs diffusée par de nombreux canaux en France et aux États-Unis en *ready-made*, témoigne du caractère décisif de l'innovation et de la prise de risque dans le secteur de l'audiovisuel.

¹⁰ Pour des raisons de confidentialité, Antoine Boilley n'a pas souhaité que l'entretien soit retranscrit intégralement dans la présente étude. De nombreux éléments issus de cet entretien ont toutefois contribué à une compréhension plus fine et une mise en perspective des transformations du secteur de l'audiovisuel par les chercheurs du Celsa. Nous présentons ici un très bref compte-rendu de cet échange.

4. ENTRETIEN AVEC XAVIER PRÈS : « LA DICHOTOMIE LINÉAIRE / NON-LINÉAIRE A CHANGÉ LA FAÇON DONT LES JURISTES STRUCTURENT LES CONTRATS »

Xavier Près, avocat spécialisé en propriété intellectuelle (cabinet De Gaulle Fleurance et Associés), accompagne des professionnels des formats audiovisuels et numériques.

Les contrats sont un point nodal dans la distribution. Interroger un avocat spécialiste des contrats de propriété audiovisuelle permet de mettre en évidence la radicalité des changements en cours : le prisme linéaire/délinéaire est devenu structurant, en même temps que le législateur européen repense les réglementations au regard de la modification des usages liée à la transition numérique. Le mouvement d'harmonisation des textes sur tout le territoire européen modifie en profondeur les valeurs et les représentations culturelles, à tel point que la notion d' « exception culturelle française » perd singulièrement de sa réalité juridique.

Quelle est votre perception des changements actuels dans le secteur de l'audiovisuel ?

Avant, la chaîne de valeur traditionnelle était ciblée entre des auteurs qui travaillent sur un contenu audiovisuel, un producteur cessionnaire des droits sur l'œuvre audiovisuelle réalisée, et puis différents exploitants – des éditeurs, des diffuseurs, des distributeurs, et des utilisateurs. Les contrats de cession de droit étaient donc structurés de manière différente qu'ils ne le sont aujourd'hui. Il y a eu plusieurs changements. D'abord, **la diffusion est devenue planétaire. Là où on avait des diffusions locales, avec une offre de contenu limitée et une grille de programme imposée, aujourd'hui l'offre est globalisée et pratiquement illimitée.** Autre modification, la multiplicité des supports : on peut regarder son programme sur différents terminaux, qui souvent sont mobiles. Et enfin, les algorithmes et le **big data : l'utilisation de la donnée permet à des exploitants, de plateformes par exemple, d'être en mesure de mieux cibler et comprendre les besoins d'un individu pour essayer de les anticiper et adapter l'offre à son profil.** A présent, **on a des modes de consommation, de fabrication, de distribution qui sont imbriqués les uns dans les autres avec des opérateurs qui peuvent jouer plusieurs rôles.** Par exemple, si on prend Netflix : ils sont diffuseurs, ils sont éditeurs d'une plateforme, et ils participent aussi à la création de contenu, et ils vont même jusqu'à s'adapter à l'actualité – par exemple, la suppression de l'écran de Kevin Spacey dans *House of Cards* pour tenir compte des effets de l'affaire Weinstein. Donc on trouve dans le processus de création une prise en compte de l'actualité beaucoup plus forte, et une adaptation constante, quasi permanente, aux attentes supposées du consommateur.

Quelles sont les principales répercussions juridiques de ces évolutions ?

Il y a deux notions importantes en matière audiovisuelle qui structurent les droits et les contrats : la notion de service de média audiovisuel à la demande (les SMA ou SMAD) et puis les offres linéaires ou non linéaires. C'est à travers ces éléments qu'on prend en compte la consommation de contenu audiovisuel. Les services linéaires sont proposés pour un visionnage simultané de programmes à partir d'une grille de programmes préétablie alors que les services non linéaires offrent la possibilité de regarder un contenu au moment choisi par l'utilisateur, sur demande individuelle, sur la base d'un catalogue de contenus. De nouvelles notions ont fait leur apparition juridiquement : la VOD, la SVOD et la Catch-up TV. D'un point de vue juridique on distingue VOD et SVOD, la VOD étant la possibilité de regarder un programme avec un paiement à l'acte, alors qu'avec la SVOD il s'agit d'un paiement par abonnement. *La catch-up TV* (ou télévision de rattrapage) désigne la possibilité de regarder le programme quelques jours après sa diffusion, donc on est toujours dans la grille de programmes, mais on a la possibilité de regarder à un autre moment. **Cette dichotomie linéaire/non-linéaire a changé la façon dont les juristes structurent les contrats**, puisqu'à présent c'est sur la base de cette distinction que les contrats sont élaborés.

Vous parlez de diffusion planétaire de contenu audiovisuel ; le législateur est-il capable de prendre en compte cette transformation du paysage audiovisuel ?

Les évolutions du secteur sont prises en compte désormais notamment au niveau de l'Union européenne, avec le DSM ou *Digital Single Market*. Avec ce marché unique numérique, **le législateur européen souhaite adapter le marché unique de l'Union européenne à l'ère numérique, faire tomber les barrières réglementaires et transformer les 28 marchés nationaux en un marché unique**. Or la territorialité des droits est une notion juridique fondamentale dans le secteur audiovisuel. La territorialité des droits est aussi une façon pour les exploitants de financer une création. Ce principe de territorialité permet ainsi au producteur audiovisuel de vendre ou non ses droits sur un programme dans un ensemble de pays via des licences distinctes. Dans le domaine audiovisuel, ce principe est à la base du financement de la création. **Le législateur européen essaie ainsi de naviguer entre marché unique, territorialité des droits, et évolution technique, en essayant de faire tomber les barrières géographiques et réglementaires au sein de l'Union européen et de tenir compte de la transition numérique**.

Aujourd'hui des textes intéressants prennent en compte cette transition numérique à l'échelle de l'Union européenne, c'est le cas par exemple d'une directive sur le droit d'auteur dans le marché unique numérique. Deux précisions avant de présenter une mesure spécifique de ce texte. D'une part, il y a une différence juridique entre une directive et un règlement : un règlement est directement et entièrement obligatoire dans chacun des Etats, une directive est un processus d'harmonisation des législations nationales des différents Etats membres – on tend vers un but commun mais on n'impose pas nécessairement les mêmes conséquences législatives dans tous les pays. D'autre part, il faut savoir que classiquement les acteurs d'un processus de création audiovisuelle ont des droits distincts les uns des autres. Par exemple, lorsque vous utilisez un programme diffusé sur une chaîne, vous devez demander l'autorisation à la

chaîne parce qu'elle est titulaire d'un droit sur ce programme, en plus des droits du producteur, qui lui-même les aura obtenus des auteurs (droits d'auteur) et des artistes interprètes (droits voisins) qui auront participé à la réalisation de l'œuvre audiovisuelle. Donc on a une sorte de millefeuille de droits qui sont en principe pour partie dans la main du producteur. Avec la directive précitée, le législateur européen envisage de créer un nouveau droit voisin au profit des éditeurs de presse en ligne. L'objectif étant de tenir compte à la fois du rôle important que jouent les éditeurs de presse en termes d'investissements et de contribution à la création de contenus journalistiques de qualité mais aussi de la captation de ces investissements par les nouveaux acteurs du numérique utilisant des robots d'indexation (ou *web crawlers*) pour collecter automatiquement et massivement des contenus pour ensuite les structurer et les diffuser sous forme de panorama de presse. C'est un projet, il n'est pas sûr qu'il soit adopté.

Un autre texte important est le projet de directive SMA. Ce texte tend vers un alignement des SMA, des SMAD et des plateformes internet de partage de vidéos. **Les diffuseurs classiques ont des obligations en termes de production et de diffusion d'œuvres européennes, de règles concernant la protection des mineurs, du public, etc. Aujourd'hui, ces règles contraignantes ne s'appliquent pas aux plateformes de partage de vidéos. Le législateur européen considère que cette distinction ne saurait continuer** dans la mesure où la nouvelle génération passe plus de temps devant son ordinateur que devant la télévision. Le but est que les services de plateformes en ligne respectent les mêmes obligations et les mêmes contraintes que les diffuseurs classiques. L'alignement n'est pas encore total, mais c'est cet objectif qui est visé.

Et puis un autre projet de règlement, le règlement CAB/SAT, a vocation à adapter la directive de 1993 sur la télédiffusion et la distribution par câble et par satellite aux services en ligne. Ce texte-là est très technique, et n'est pas encore figé.

Quels sont les principaux textes déjà adoptés?

Par exemple, le règlement 2017/1128 du 14 juin 2017 relatif à la portabilité transfrontalière des services de contenus en ligne dans le marché intérieur. Ce règlement a pour effet de faire en sorte que vous profitiez de votre abonnement lorsque vous vous déplacez au sein de l'Union européenne. Vous pouvez par exemple partir en vacances en Italie avec un terminal type Ipad et continuer à regarder vos séries TV grâce à votre abonnement Canal Play. Cette portabilité vise uniquement les déplacements temporaires. Plusieurs questions se posent : qu'est-ce qu'un « déplacement temporaire » ? Est-ce un ou deux mois, les durées de vacances des uns et des autres, une année universitaire Erasmus pour un étudiant, plusieurs mois pour les députés européens ? La question n'est pas tranchée. Et s'agissant de la question précédente portant sur la territorialité des droits, pour en préserver le principe, le texte a mis en place un mécanisme original : il est en effet considéré qu'il n'y a pas d'atteinte à la territorialité des droits parce que la personne qui se déplace dans l'ensemble des pays de l'Union européenne en continuant à avoir accès à ses séries TV le fait comme s'elle se trouvait encore dans son lieu de domicile habituel. Plus précisément, l'accès au contenu est « réputé » avoir lieu dans le pays de résidence de l'abonné. C'est une

fiction juridique qui permet ainsi de concilier des notions contradictoires : la portabilité, transfrontalière et le droit d'auteur, territorial. Ce texte a été adopté ; il sera effectif en avril 2018.

Quelle grande tendance se dégage à travers l'émergence de ces textes ?

La tendance générale est enclenchée au niveau européen pour aligner les uns aux autres quel que soit le niveau de la chaîne de valeur auquel on se trouve. Pendant très longtemps, l'œuvre audiovisuelle faisait partie de l'exception culturelle, qui n'entrait pas dans le champ de la compétence de l'Union européenne. C'était une sorte de domaine national réservé. Il y avait très peu de textes européens en matière de droits d'auteurs et plutôt des directives que des règlements afin de rester sur un principe d'harmonisation *a minima* des législations nationales. **Aujourd'hui on s'éloigne de l'exception culturelle au sens de l'exception nationale puisque les textes européens se multiplient et prennent souvent, qui plus est, la forme d'un règlement.** Un autre point de tension concerne l'équilibre à trouver entre des droits territoriaux sur la base desquels les modèles juridiques et économiques sont pensés, et un marché unique européen. Comment va-t-on concilier cette obligation de la territorialité avec la nécessité d'une diffusion et d'un accès aux œuvres de manière identique sur l'ensemble des pays de l'Union européenne ? Et comment faire en sorte que les productions européennes s'exportent ? Les enjeux sont importants et dans le cadre d'une concurrence mondiale féroce la question se pose de savoir comment faire émerger des champions européens capables de rivaliser avec les GAFAM américains et les BATX chinois¹¹.

¹¹ BATX correspond aux initiales de Baidu (Le Google chinois), Alibaba (équivalent partiel d'Amazon), Tencent (dont le réseau social Wechat s'apparente à Facebook) et Xiaomi (constructeur comparable à Apple).

5. MATTHIEU DELEFOSSE : « LA DISTRIBUTION DIGITALE A PROFONDÉMENT TRANSFORMÉ LE JEU VIDÉO »

Matthieu Delefosse est l'auteur d'un mémoire de Master professionnel en sciences de l'information et de la communication, soutenu au CELSA en novembre 2017, portant sur « L'impact des nouvelles logiques économiques des éditeurs de jeux-vidéos sur les modèles de production médiatique ». Il a commencé sa carrière professionnelle dans le secteur du jeu vidéo.

Cet article inédit consacré à l'industrie du jeu vidéo permet de mesurer combien, dans ce secteur très innovant des industries culturelles, les transformations au niveau de la distribution modifient toute la chaîne de valeur. De manière particulièrement visible, les producteurs ici prennent en main la fonction de distribution, deviennent leurs propres distributeurs, et en conséquence modifient leurs manière d'inventer des univers vidéoludiques. Autrement dit, la reconfiguration de la distribution modèle la création et transforme l'expérience du jeu.

Tout comme dans les industries du cinéma et de la musique, la distribution de jeux vidéo s'est récemment et soudainement transformée : l'accélération de la vitesse de transmission des données et la pénétration en hausse de l'internet haut-débit dans les foyers ont rendu possible ce qu'on appelle *la dématérialisation des contenus*. Les consoles de jeu, désormais connectées à internet, permettent de télécharger des quantités de données importantes en un temps toujours plus court.

Ces versions numériques des jeux présentent de nombreux avantages pour les consommateurs, dès lors qu'ils sont dotés d'une connexion internet à haut débit : aspect pratique résultant de l'achat en ligne, tarif en général plus bas que le disque, plus besoin de changer le disque sur la console pour passer d'un jeu à un autre, vaste catalogue de jeux disponible, pas de problème relatif au stockage physique des jeux.

Pour les éditeurs de ces « loisirs interactifs », la numérisation apparaît également comme une série d'opportunités : la distribution digitale « entraîne une suppression des coûts de fabrication, de logistique et des intermédiaires qui représentent un coût non négligeable dans le produit final (entre 3 et 6 % juste pour l'aspect logistique). En passant par Steam [plateforme de vente de jeux-vidéo sur PC], on estime qu'un éditeur qui vend un jeu en dématérialisé touche environ 70% des revenus engendrés, contre 30% dans les circuits de distribution classiques. »¹² Meilleure financiarisation et meilleure gestion logistique vont donc de pair, en même temps que les risques liés au piratage baissent et que l'optimisation des ventes passe par l'impossibilité pour le joueur de revendre son jeu ou de le prêter à d'autres.

¹² http://www.afjv.com/news/6262_les-changements-generes-par-la-dematerialisation.htm

Cette métamorphose du modèle de distribution a accompagné et continue d'accompagner la transformation des modèles de production des jeux, notamment parce que leur développement se prolonge après leur commercialisation. Les concepteurs sont désormais en mesure d'apporter de nouvelles extensions de contenus (DLC, pour *downloadable content*, en français *contenus téléchargeables*), de nouvelles fonctionnalités (modes de jeu, armes, personnages) et de nouvelles cosmétiques (tenues, coiffures, etc.) et de les proposer aux joueurs instantanément, par le seul intermédiaire de la console de jeu. Les éditeurs profitent de cette nouvelle durée de vie commerciale des jeux, ce qui signifie qu'ils peuvent continuer à les développer aussi longtemps que les jeux rapportent des revenus. On nomme ce modèle le *game-as-a-service*, un jeu-service qui propose aux joueurs un univers se mettant à jour régulièrement. Autrement dit, **les évolutions relatives à la distribution ont des conséquences à la fois en amont sur les productions et en aval sur les pratiques.** Elles sont aussi en interdépendance avec de nouveaux modèles économiques, qu'elles rendent possibles : on parle des « microtransactions » pour désigner ces « petits » achats effectués par les joueurs pour obtenir des contenus additionnels téléchargeables.

Comme l'explique le PDG d'Ubisoft Yves Guillemot au *Monde*, « ce qu'il faut voir, et qui est très important dans ce type de jeux, c'est que les ventes ne se font pas sur le premier ou les deux premiers mois ; et que les revenus viennent sur le long terme, de différentes sources. Vous continuez à faire venir de nouveaux joueurs dans le temps. »¹³ En observant les derniers résultats financiers des éditeurs de jeux vidéo, on constate la nette hausse de la part des revenus provenant des ventes de contenus numériques : « Ubisoft relève une très forte accélération des revenus du dématérialisé (+ 69,1 %) et notamment de ce qu'il baptise les « investissements récurrents des joueurs » (PRI, *player recurrent investment*), l'ensemble des revenus tirés du contenu additionnel payant, des abonnements, des microtransactions ou encore de la publicité. »¹⁴ Les résultats de Take-Two Interactive, l'éditeur du célèbre jeu *GTA V* – la série *Grand Theft Auto* est développée depuis 1997 – confirment cette tendance forte, avec des dépenses régulières des consommateurs en hausse de 66 % au second trimestre 2017¹⁵ par rapport à l'année précédente, représentant désormais 48 % des recettes de l'entreprise.

La financiarisation de l'industrie des jeux vidéo et l'explosion des coûts de développement suite au passage à la haute définition (7^{ème} génération de consoles : PlayStation 3/Xbox 360) imposent aux éditeurs de nouvelles logiques économiques qui doivent garantir des revenus réguliers et limiter les risques de pertes sur des produits prototypique qui, par essence, comportent le risque de ne pas rencontrer le public escompté. En instaurant un système de microtransactions, ils rentabilisent la

¹³ AUDUREAU, William (2017), *Yves Guillemot, PDG d'Ubisoft : On peut désormais créer des jeux vidéo de très haut niveau en France* », http://www.lemonde.fr/pixels/article/2017/11/30/yves-guillemot-pdg-d-ubisoft-on-peut-desormais-creer-des-jeux-video-de-tres-haut-niveau-en-france_5222727_4408996.html#6G27cvZS0BhUOVv9.99

¹⁴ AUDUREAU, William (2017), *Carton plein pour les jeux d'Ubisoft*, publié le 8 novembre 2017 sur LeMonde.fr, consulté le 4 janvier 2018, url : http://www.lemonde.fr/pixels/article/2017/11/08/carton-plein-pour-les-jeux-d-ubisoft-en-2017_5211811_4408996.html

¹⁵ Mirai Dodo (2017) *Take-Two veut des opportunités de dépenses dans tous ses futurs jeux*, consulté le 27 janvier 2018, <http://www.jeuxvideo.com/news/741440/take-two-veut-des-opportunites-de-depenses-dans-tous-ses-futurs-jeux.htm>

production – extrêmement coûteuse – d'un jeu vidéo et assurent aux actionnaires des actions stables ou, idéalement, en croissance. Les développeurs et concepteurs orientent le *game design*¹⁶ en fonction de ces nouveaux modèles : ils créent des architectures ouvertes, des *open-world*¹⁷, qui leur permettent d'ajouter du contenu indéfiniment. Ils produisent également des structures compétitives qui permettent une exploitation dans le segment en pleine croissance de l'eSport¹⁸.

Toutefois, si chaque joueur joue plus longtemps aux jeux vidéo et que le nombre de joueurs augmente, chacun a tendance à jouer avec moins de jeux différents, puisqu'il consacre plus de temps à son ou ses jeux de prédilection. S'ensuit donc une concentration du marché sur les quelques grands acteurs qui disposent des moyens de développer des productions à gros budget. Ce mécanisme menace la pérennité des studios les moins puissants et leur variété, ce qui pourrait réduire la capacité de cette industrie à innover. On assiste déjà à une relative uniformisation des productions, qui pour l'heure reste limitée grâce aux nombreuses productions indépendantes bénéficiant également des nouveaux modes de distribution numérique. Il reste à craindre que les créateurs ne soient confrontés à une saturation du marché, qui pourrait conduire à la fragilisation voire à la disparition de nombreux acteurs.

Fin janvier 2018, Microsoft a annoncé l'intégration de toutes les nouveautés produites par ses studios, dès leur sortie commerciale, au catalogue de son Xbox Game Pass, service en ligne par abonnement permettant d'accéder à une bibliothèque de plus de cent jeux Xbox One et Xbox 360. Comme l'explique le journaliste Jarod sur Gamekult.com, « Microsoft est prêt à sacrifier les recettes de la vente de ses jeux au bénéfice d'une source de revenus plus régulière, celle de l'abonnement mensuel. » **La transformation du modèle économique des éditeurs, impulsée par leur propension à s'affranchir de tout distributeur en prenant en main autant que possible la fonction de distribution, conduira peut-être à la disparition des consoles de jeux telles que nous les connaissons.**

¹⁶ « Game Design » désigne la conception de la structure du jeu, de ses règles et de ses mécanismes.

¹⁷ « Open-World » désigne un jeu dont la carte n'est pas découpée en niveaux, offrant aux joueurs une liberté d'exploration plus importante.

¹⁸ eSport signifie « sport électronique » : compétitions de jeux-vidéos en réseau local ou via internet sur ordinateurs ou consoles.