

Observatoire

des métiers de l'audiovisuel

ETUDE D'OPPORTUNITE PORTANT SUR LA CREATION D'UNE CERTIFICATION SUR LE DEVELOPPEMENT DE FORMATS AUDIOVISUELS

Étude établie par
le CELSA et le Club Galilée

Juillet 2016

Afdas.


CELSA
PARIS-SORBONNE

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 « Développement de Format »
dans le cadre de l'Observatoire des métiers
de l'audiovisuel**

Sommaire

Introduction	p.4
1) L'objet de l'étude	p.5
2) Méthodologie de l'étude	p.5
2-1) La méthodologie participative du Club Galilée	p.5
2-2) La méthodologie de recherche universitaire du CELSA	p.6
3) Le contexte : la France sur le marché international du format	p.8
3-1) La France, pays de l'importation et de l'adaptation de formats	p.8
3-2) La Grande-Bretagne : un grand pays de la création et de l'exportation de formats	p.10
3-3) Israël : un pays émergeant dans l'univers de la création et de l'exportation de formats	p.12
3-4) Les dernières tendances du format : absence de la France	p.13
4) La problématique générale du format	p.14
4-1) Le statut d'une catégorie circulante	p.14
4-2) Le « format audiovisuel », entre continuité et ruptures	p.16
4-3) Un effort actuel de modélisation du problème central de l'industrie culturelle et médiatique	p.17
5) Le métier du « développement du format »	p.19
5-1) La faiblesse de la production française de formats : des causes professionnelles	p.19
5-2) L'importance du développement dans la filière du format	p.20
5-3) La place centrale du développement dans le processus de création et de production de format	p.20
5-4) Le métier du développement de format : un métier à part entière	p.20
5-5) Pas de reconnaissance ni de formation	p.21
5-6) Le potentiel de développement du métier de développement de format	p.21
6) La fiche métier du développement du format	p.23
7) Conclusions et recommandtions	p.28

Annexes

1) Le Club Galilée et le CELSA	p.30
2) CV des pilotes de l'étude	p.31
3) CV des professionnels du format réunis	p.32
4) CV de Denis Oubre, ingénieur en formation	p.34
5) Revue <i>Effeillage</i> n°5, juin 2016, « Ce que format veut dire »	p.36
6) Guide des entretiens	p.36
7) Comptes rendus des réunions	p.37
8) Synthèse et extraits de l'étude « The Wit » 2016	p.46

Introduction

Les formats audiovisuels concernent tous les genres télévisuels : fiction, documentaire, divertissement et jeu. Nous les connaissons. Citons : *The Voice*, *Nouvelle Star*, *Touche Pas à Mon Poste*, *Prodiges*, *Harry...* et *Les Revenants*, *Broadchurch*, *Fais pas ci Fais pas ça*, *Cousu main*, *Les Reines du shopping*, etc.

Les formats sont très présents sur nos écrans. Notamment en *access* et en *prime time*. Ils obtiennent généralement de beaux succès d'audience et plaisent en particulier aux jeunes générations. **Ce qui caractérise un format, c'est qu'il est conçu pour être reproductible de saison en saison et exportable moyennant adaptation.** Pour ce faire, il doit être suffisamment puissant pour poursuivre une carrière pendant plusieurs années et son contenu doit être capable de plaire à des publics variés – il lui faut donc disposer de capacités d'adaptation, ce qui veut dire qu'elles doivent être anticipées et pas seulement adoptées a posteriori.

Le format concerne tous les genres télévisuels : fiction et documentaire mais aussi jeu, divertissement et magazine. Tous les formats intègrent aujourd'hui une dimension digitale : ils sont notamment multi-écrans quand il s'agit de format de jeu ou de divertissement. Ils sont donc particulièrement susceptibles de mobiliser les jeunes générations de téléspectateurs.

Or, la très grande majorité des formats diffusés en France sont en fait des formats étrangers. La France est un pays importateur de formats étrangers et très faiblement créateur et exportateur de formats.

Cette spécificité audiovisuelle française coûte cher en termes économique et social. Comment parvenir à transformer cette situation ? Le diagnostic établi collectivement au sein du Club Galilée en 2012 et 2013 par l'ensemble des parties prenantes du secteur de l'audiovisuel (auteurs, producteurs, diffuseurs et distributeurs) a fait très clairement apparaître que la faiblesse française sur le marché des formats tenait, d'une part, à un manque de financement en amont des projets de formats et, d'autre part, à une pénurie de culture, de qualifications, de professionnels et de formations dans le domaine des formats. En bref, ni assez d'argent ni assez de talents formés.

En matière de compétences, il est apparu à tous que le manque concernait d'abord le métier central quand il s'agit de format, à savoir le métier de développeur de format. C'est sur ce métier en grande partie ignoré et pourtant si important que la présente étude se concentre.

1) Objet de l'étude

Dans le cadre de l'Observatoire des métiers de l'audiovisuel, il a été confié au Club Galilée, *think tank* sur les médias audiovisuels et numériques et au CELSA, établissement d'enseignement supérieur et de recherche de l'Université Paris-Sorbonne, une étude d'opportunité relative à la création d'une certification « Développement de Format ».

L'objectif est de présenter le marché international des formats pour mettre en lumière la situation française, puis de faire un inventaire des activités et des compétences que recouvre l'activité du développement de format.

Ce métier, apparu progressivement, n'est pas reconnu dans les Observatoires et les Conventions Collectives et n'est pas non plus soutenu par des formations initiales et continues.

La CPNEF de l'audiovisuel souhaite examiner l'opportunité de créer une certification appropriée pour le métier de développeur de format en vue d'apporter une réponse dans le secteur de la formation au retard des entreprises françaises dans le développement des formats.

L'enjeu est donc aujourd'hui d'évaluer la place et le rôle des métiers du développement de format, tout en considérant d'entrée qu'ils sont un lieu d'observation particulièrement intéressant car ils sont centraux dans le processus d'élaboration, de production et d'exportation du format. Cette étude et les recommandations qui en découlent permettront de mesurer l'opportunité de sa certification, d'établir un Référentiel Métier du développeur de format et de sonder et de préparer la mise en place d'une offre de formations initiale et continue pertinentes.

Les travaux s'appuieront sur une analyse documentaire, des observations en situation de travail et des entretiens auprès des professionnels.

2) Méthodologie de l'étude

L'étude associe deux organismes différents et complémentaires, d'une part le Club Galilée et d'autre part le CELSA Paris-Sorbonne.

Les deux partenaires de l'étude ont proposé une méthodologie double, l'une suivie par le Club Galilée et l'autre par le CELSA dans le cadre de la commande et de la mise en œuvre de l'étude.

Il est particulièrement intéressant que l'étude soit menée sur le même secteur en question, à savoir celui de l'audiovisuel et du numérique, par deux équipes complémentaires, le Club Galilée, club de réflexions professionnel et le CELSA, organisme universitaire d'enseignement supérieur et de recherche sur les médias audiovisuels et numériques.

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 du développement de format afin de s'assurer qu'il s'agit bien d'un métier à part entière, d'identifier avec ceux-ci les différentes dimensions du métier en question, les activités qu'il recouvre et les compétences qu'il nécessite et enfin de vérifier l'opportunité de la création d'une certification « développement de format ».

La constitution d'un Référentiel Métier pour le métier de développeur de format – constitue un des

livrables de l'étude.

Pour les entreprises et les professionnels cette étude doit permettre d'identifier clairement les fonctions et les emplois que ce métier recouvre dans l'organisation de l'entreprise, constituer des équipes, faire évoluer les membres de celle-ci par l'acquisition de compétences métier nouvelles et recruter de jeunes professionnels formés et identifiés.

Le panel 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 développeur de format.

Ainsi ont été réunis des professionnels du développement appartenant à la diffusion comme à la production dans la mesure où la situation professionnelle du développement met en relation ces deux branches professionnelles.

Ont été rassemblés des professionnels du développement appartenant à des sociétés de production de flux comme de stock. En effet le format concerne aussi bien le divertissement et le jeu que la fiction et le documentaire. Nous avons intégré des professionnels du numérique car aujourd'hui tous les formats sont multi-écrans. Enfin l'échantillon comprend des professionnels du développement de format salariés de PME et de groupe dans la production afin de tenir compte de la taille de l'entreprise, facteur susceptible d'influencer l'exercice du métier en question.

Nous avons réuni cet échantillon lors de quatre réunions entre mars et mai 2016, en entretiens collectifs structurés pour aborder les différents thèmes de l'enquête de terrain.

Figurent dans les annexes la liste nominative des professionnels associés à la démarche avec leurs CV, le guide des entretiens, les quatre comptes rendus des entretiens collectifs et les feuilles de présence signées.

Enfin un ingénieur en RH, Monsieur Denis Oubre, relira la fiche métier à laquelle la démarche doit aboutir. Son CV est joint en annexe.

2-2) La méthodologie de recherche universitaire du CELSA :

Le CELSA s'est employé à situer la question des formats dans le cadre des enquêtes et des recherches menées dans la durée 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 l'industrialisation des formes médiatiques.

L'objectif est de clarifier les changements qui interviennent à l'occasion du développement des formats dans la production audiovisuelle : en l'occurrence, s'agit-il d'une évolution (comme on en trouve partout et tout le temps) ou d'un changement vraiment significatif ?

Le travail du CELSA s'est concentré sur une analyse du sens du terme et des conceptions de la création audiovisuelle qui l'accompagnent, en s'attachant à cerner le rôle que le recours à ce nouveau concept joue dans les relations entre les différents acteurs du secteur et à mettre au jour les reconfigurations qu'il concrétise ou annonce.

Pour ce travail, le CELSA a (1) dans un premier temps 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 pour en tirer une synthèse sur les enjeux de la création de formats au sein des industries médiatiques. Ces premières conclusions issues du travail

de recherche mené par l'école dans le temps long ont été ensuite (2) confrontées à la lecture de travaux récents sur cette question, (3) mises à l'épreuve par des études de cas sur des formats existants, (4) soumises au cours d'entretiens approfondis à des acteurs de la création, de la recherche et des politiques publiques ayant particulièrement pensé les formats. (5) L'ensemble a donné lieu à une interprétation globale à laquelle les étudiants du Master Médias et management en formation sur l'année universitaire 2015-16 ont participé, sous la direction des enseignants-chercheurs (directrice du département médias, directeur de la chaire pour l'innovation dans la communication et les médias). Ce travail a donné lieu à la réalisation d'un dossier de la revue *Effeillage* rendant compte de cette enquête et en proposant une interprétation globale (revue jointe au rapport).

La mise en relation de ces conclusions avec celles de l'enquête menée par le Club Galilée aboutit à un ensemble de conclusions qui contribuent à saisir les enjeux et les tensions qui traversent les « formats » audiovisuels.

3) Le contexte : la France sur le marché international du format (Etude Club Galilée pour la DGCIS actualisée et étude The Wit)

Regardons d'abord la situation de la France en matière de création, de production et d'exportation de formats avec en particulier deux études :

- l'une produite par le Club Galilée dans le cadre de sa mission sur l'industrie des formats soutenue par la DGCIS du Ministère du Redressement Productif en 2013 et actualisée depuis,
- et l'autre faite par « the Wit », une des deux grandes banques de données sur les programmes et en particulier sur les formats à l'international.

Nous allons résumer ces deux études pour éclairer la situation française. Nous avons procédé pour les rentrées télévisuelles 2013, 2014, et 2015 à un benchmark comparé en matière de formats entre la France et deux autres pays. Nous faisons ainsi **un état des lieux de la diffusion et de la création de formats en France, au Royaume-Uni et en Israël. Nous distinguons les formats de création originale nationale, les formats importés et adaptés de formats étrangers, les formats simplement traduits dans la langue nationale (les *ready made*) et les formats coproduits.**

Nous avons choisi – pour mieux situer la France dans son contexte international et face à la concurrence – deux pays et deux marchés exemplaires en matière de formats : le Royaume-Uni et Israël. Le premier parce que c'est un paysage audiovisuel de taille comparable à notre marché national et surtout qui est avec les Etats-Unis, le plus grand créateur et exportateur de formats dans le monde. Et le second, Israël, parce que c'est un exemple spectaculaire d'une nation qui ne comptait pas dans le domaine du format il y a quelques années et qui, en peu de temps, est devenu un pays du format reconnu.

3-1) La France, pays de l'importation et de l'adaptation de formats

Dans l'analyse de la présence des formats sur les écrans français, il faut d'abord distinguer les chaînes privées et les chaînes publiques

Parmi les premières et en particulier les chaînes dites historiques, **TF1 et M6 diffusent principalement des adaptations de formats étrangers. Sur les 47 formats diffusés hebdomadairement sur les chaînes du Groupe TF1, 30 sont des adaptations de formats étrangers. De même, M6 diffuse 28 adaptations sur les 34 formats présents sur ses antennes.**

Pour ces chaînes privées, le format est d'abord une assurance d'audience : il a été testé sur d'autres marchés sur lesquels il a démontré son efficacité avant d'être importé. De plus, il a fait la preuve de ses performances auprès de cibles commerciales précises.

Le groupe Canal+ a intégré la notion de format dans sa politique de fiction en finançant la création et la production de séries françaises qui connaissent plusieurs saisons et tentent l'exportation (la plus récente, un succès d'audience, *Les Revenants*). Et n'oublions pas que Canal+ a aussi soutenu la création de formats courts (*Bref, la minute de la fin, En aparté*). En ce qui concerne les formats de divertissement, le groupe s'ouvre à de nouveaux genres de formats mais en privilégiant davantage l'importation sur sa nouvelle chaîne D8 (*Popstars, Nouvelle Star, Project Runway*).

Sur les chaînes françaises privées, le format importé et adapté est largement majoritaire par rapport aux formats créés en France. Précisons, dans le cas de M6, que la chaîne fait partie d'un groupe européen qui crée et produit des formats qui ainsi circulent au sein du groupe.

Sur les chaînes publiques, Arte et France Télévisions, en général le format n'apparaît pas comme un type de programme valorisé. La majorité des formats diffusés sur les chaînes du groupe France Télévisions sont des formats créés en France plutôt qu'importés. Mais il s'agit, la plupart du temps de formats historiques (*Fort Boyard, Des chiffres et des lettres, C'est pas sorcier*, etc.). On constate néanmoins un mouvement nouveau et récent qui porte le groupe public à s'intéresser aux formats étrangers à travers les filiales nationales des groupes audiovisuels européens qui se sont installées en France. Quant à Arte, on peut identifier une volonté d'innover en matière de formats.

Enfin, les nouvelles chaînes de la TNT montrent une appétence pour les formats, la plupart du temps importés de l'étranger ou de leur groupe, souvent sous la forme de *ready-made* alors qu'elles n'en avaient pas les moyens il y a encore quelques années.

Il serait réducteur de s'en tenir à une étude quantitative de la présence de ces formats sur nos écrans. Il est très important d'ajouter que **les cases horaires les plus prisées et les plus regardées par les téléspectateurs sont pour une large part celles des formats adaptés**. C'est notamment le cas pour les chaînes privées qui proposent les formats adaptés **en première partie de soirée (prime time), en particulier les vendredis et samedis**. Cette présence de formats adaptés est particulièrement visible sur TF1 (*The Voice, Danse avec les Stars*, etc). M6, qui programme souvent les fictions étrangères sur les *prime time* du week-end, diffuse ses adaptations de formats étrangers en première partie de soirée en semaine (*L'amour est dans le pré, Le meilleur pâtissier amateur de France*, etc.).

Les cases horaires en quotidien de la fin d'après-midi et de l'access prime time sont également dédiées à des formats très souvent adaptés. Citons quelques exemples bien connus en raison de leur durée de vie : *Seriez-vous un bon expert* sur France 2, *Quatre mariages pour une lune de miel* sur TF1, *Un diner presque parfait* sur M6.

En fin d'après-midi, en rendez-vous quotidiens, il s'agit principalement de formats adaptés sur les chaînes privées et plutôt de formats créés sur la télévision publique (par exemple *Tout le monde veut prendre sa place* sur France 2).

Ajoutons que cette domination des formats importés est encore plus manifeste quand on se focalise sur la télé-réalité, très présente sur les chaînes françaises : en effet, **les formats de télé-réalité sont tous (ou presque) importés**. Précisons que chaque programme de télé-réalité n'est comptabilisé dans cette étude que pour une unité. Or la particularité de nombreux programmes de ce type est leur déploiement, par exemple un *prime* hebdomadaire accompagné d'émissions quotidiennes (*Secret Story* sur TF1), ce qui constitue un volume au final très important.

Il faut donc retenir qu'en France les formats sont largement présents sur nos écrans, notamment sur les cases horaires les plus importantes, preuve que ce type de contenus audiovisuels rencontre un public intéressé. Mais ces formats, notamment les plus connus et réputés sont dans leur grande majorité des formats importés. Pour résumer : **sur les antennes françaises, les formats français ne sont pas aussi nombreux que les formats étrangers et les formats français présents sont souvent déjà anciens**.

3.2) La Grande-Bretagne, grand pays de la création et de l'exportation de formats

Nous avons choisi d'étudier les formats au Royaume-Uni car il s'agit d'un marché exemplaire dont la comparaison avec la France est significative. Le Royaume-Uni est devenu, en quelques années, le premier créateur de formats en Europe et le premier exportateur. Quel constat peut-on faire aujourd'hui ? Et comment ce pays a-t-il atteint ce rang sans abandonner les autres formes de création audiovisuelle, notamment les œuvres ?

Le Royaume-Uni occupe le premier rang en Europe en matière de création et d'exportation de formats. Cette situation s'est développée récemment au rythme de l'explosion du marché international des formats dont ce pays est devenu un acteur majeur. Cette situation concerne aussi bien les chaînes privées que la télévision publique.

Soulignons, en cette matière, le caractère exemplaire de la BBC et donc du **service public britannique qui est particulièrement dynamique dans le domaine des formats et de la création de formats nationaux. La grande diversité et la qualité des formats de la BBC sont reconnues sur les marchés du monde entier. Or ce développement dans les formats ne s'est pas fait au détriment des autres formes de création, d'œuvres audiovisuelles notamment.**

Ce développement des formats au Royaume-Uni a certes été aidé par la langue anglaise, langue internationale permettant de conquérir plus facilement les marchés à l'exportation avec des coûts d'adaptation moins importants. On peut toutefois tout autant considérer que cette spécificité linguistique aurait pu jouer dans le sens inverse, avec une invasion de formats anglophones non britanniques, notamment de formats américains : les chaînes britanniques n'ont pas nécessairement besoin d'adapter les programmes s'ils sont américains, australiens voire scandinaves en langue anglaise - elles auraient pu se contenter de les rediffuser.

Mais ce fut l'inverse. Les groupes anglais ont su saisir les nouvelles opportunités que représentait l'explosion du marché des formats : des coûts ainsi diminués grâce notamment à une langue commune, et des revenus augmentés.

Ceci a été possible grâce à un dispositif juridique : le créateur d'un format reste propriétaire de ses dérivés, il est aisé pour les chaînes britanniques diffuseurs originels de récupérer, en plus des revenus obtenus dans le monde entier, les adaptations de leurs formats dans des pays anglo-saxons pour les rediffuser sur leurs propres chaînes nationales¹.

Il est à noter que, phénomène peu présent en France, des chaînes différentes d'un même groupe peuvent diffuser le même programme à des moments différents. Ainsi, More4 peut par exemple rediffuser le même épisode d'un format diffusé la veille sur Channel 4 là où, en France, la rediffusion a lieu sur la même chaîne².

Le Groupe Channel 4 Télévision Corporation, quand on regarde en particulier l'originalité et la variété des formats diffusés, apparaît, notamment avec la chaîne principale Channel 4, comme un incubateur, un laboratoire d'expérimentation en termes de formats. De nombreux formats sont ainsi testés sur ses chaînes, et, une fois le test passé, Channel 4 commande de nouvelles saisons, des formats dérivés et rediffuse les épisodes existants ; et, s'il y a des adaptations dans les pays anglophones et anglo-saxons, Channel 4 n'hésite pas à se les approprier pour les rediffuser.

¹ La législation et le cadre réglementaire français expliquent cette différence car les chaînes d'un même groupe n'ont pas les mêmes obligations et l'achat groupé des droits est la plupart du temps proscrit, ce qui empêche des économies d'échelle. Ainsi, par exemple, Canal+ s'est vu imposer des conditions de diffusion lors de l'acquisition de ses nouvelles chaînes D8 et D17

Il y a donc essentiellement deux types de démarches au sein du groupe Channel 4 : d'une part les essais qui ne sont pas renouvelés et d'autre part les formats très présents et largement rentabilisés en les déclinant ou rediffusant les adaptations.

Ce système permet à la chaîne de **financer les échecs par le biais de la rentabilisation des réussites**. Ce cercle vertueux de financement est particulièrement efficace, car il permet un équilibre de la chaîne, une politique d'innovation, et l'intégration de la prise de risques dans le modèle. Sont constamment mis à l'antenne de nouveaux programmes jamais diffusés ailleurs.

La BBC, est, quant à elle, à la fois un grand producteur de formats et un laboratoire à idées où naissent de nombreux formats. La variété est impressionnante mais il faut remarquer que, si le nombre de formats est très élevé, une fois qu'un format trouve son public, la BBC utilise au maximum les versions disponibles : rediffusion des mêmes épisodes sur différentes chaînes voire de saisons différentes en même temps sur des chaînes différentes.

La BBC décline également énormément ses programmes pour les rénover tout en gardant le public qui est habitué au cadre originel. On trouve ainsi de très nombreuses émissions dont les concepts sont extrêmement proches. Des déclinaisons du format d'origine se multiplient. Et comme la BBC produit la plupart de ceux-ci, elle en détient ainsi et les droits et les revenus ce qui évite tout problème juridique afférent à la proximité de ces formats, tout en maximisant les revenus. Enfin, la BBC est grand exportateur de formats dans le monde entier. Elle crée même des filiales (via BBC Worldwide) pour produire dans les pays étrangers les adaptations des formats créés.

Le groupe ITV encourage la création de formats nationaux et multi-diffuse ces programmes. Les programmes en série sont diffusés très régulièrement. Ainsi, la grille est quasiment la même d'un jour sur l'autre, même en *prime time*. De même, le groupe décline assez largement certains formats et propose parfois aussi les mêmes formats que d'autres chaînes (culinaire, talent show, etc.). ITV semble, dans une certaine mesure, davantage encline à importer des formats même si, très largement ses formats restent nationaux.

Globalement, les diffuseurs britanniques ont massivement investi dans la nouvelle industrie et le nouveau marché des formats. Ils se montrent prêts à la prise de risques : investir dans une grande variété de formats qui ont un coût certes non négligeable, qui peuvent échouer ; mais ces échecs, grâce au succès de certains de ces formats, seront compensés avec notamment l'exportation et à des déclinaisons multi-diffusions et la rediffusion des mêmes formats.

Ce système est particulièrement efficace puisqu'il donne une chance à de nombreux formats issus de tous les genres (documentaire, fiction, divertissement,...) en les soumettant au test de l'audience pour évaluer leur capacité à être renouvelés ou, au contraire, interrompus.

Là où certains autres acteurs internationaux se cantonnent aux formats de flux, les diffuseurs britanniques mettent à l'antenne des formats appartenant à d'autres genres, notamment au domaine des magazines, des fictions et des documentaires. Ainsi, des genres comme les documentaires sont aussi renouvelés grâce aux formats. Cette situation s'explique en partie par un fort investissement des diffuseurs britanniques dans la R&D.

3.3) Israël : un pays émergent dans l'univers de la création et de l'exportation de formats

Nous avons également choisi d'étudier les formats en Israël parce qu'il s'agit d'un pays créateur de formats très récent et qui a réussi à devenir un des pays leaders en matière de formats alors qu'il y a encore dix ans, il était importateur et adaptateur de formats pour l'essentiel américains. Quand on regarde la chaîne publique Channel, la chaîne privée Channel 10 et le groupe Hot sur la dernière période, on constate l'inversion spectaculaire de la situation de ce paysage audiovisuel en matière de formats. **Israël est devenu à la fin de la décennie 2000 un créateur et exportateur de formats qui compte à l'échelle mondiale**, comme les Pays-Bas – patrie d'Endemol – l'étaient devenus dans les années 1990. Témoin, le rachat début mai par le géant néerlandais Endemol de 51% de la société israélienne Kuperman qui produit la version locale de *Big Brother*. Certes cette jeune société de production compte pour premier actionnaire Ynon Kreiz, l'ex-PDG d'Endemol, parti du groupe en juin 2011. Pour autant, la transaction qui a débouché sur la création d'Endemol Israël, première filiale du groupe au Moyen-Orient, est révélatrice d'une tendance de fond.

Très tourné vers l'étranger, le marché local est caractérisé par des productions à faibles coûts et il compte de nombreux talents commerciaux et marketing. Il est vrai qu'avec son système de diffusion atypique, l'Etat hébreu, qui compte trois diffuseurs principaux sur le plan national, peut tester des formats sur son territoire sans prendre de risques et aligner ainsi une quantité considérable de formats innovants. Côté fiction, la production israélienne a fait un véritable « tabac » outre-Atlantique d'abord avec la série *Betipul* dont la version américaine *In Treatment* a été diffusée sur HBO ; puis avec *Hatufim* (diffusée récemment sur Arte), une série sur les prisonniers de guerre dont l'adaptation *Homeland*, est née sur Showtime. Actuellement Israël se classe au premier rang d'exportateur de formats de fiction en direction du marché américain, devant le Royaume-Uni.

Parmi les succès israéliens en divertissement de ses dernières années figurent le quizz *Still Standing*, de la société Armoza Formats, ainsi que le concours de magie *The Successor*, produit par Kuperman, vendu en Allemagne ou en Hongrie et adapté aux Etats-Unis (sous le nom *Phenomenon*). Récent phénomène, le format *Rising Star* développé par la société Keshet a d'abord été l'objet des plus grandes convoitises sur le marché international avant de se révéler un échec relatif. Mais la dynamique continue.

Reste à savoir si la création d'Endemol Israël permettra au poids lourd néerlandais d'accéder plus facilement à des formats à revendre à l'international ou plus simplement de produire localement des formats provenant du reste du monde.

En résumé :

La France est d'abord un pays d'importation de formats. Peu de créations originales françaises, très peu de succès à l'exportation. Ce constat est quantitatif au regard du nombre d'heures de programmes diffusés. Il est encore plus marqué quand on s'intéresse à l'exposition des formats. Les formats importés trustent les prime time.

Nous avons ensuite apporté des éléments de comparaison. Au Royaume-Uni, pays de taille comparable à la France en termes de population, de niveau technologique, et de marché publicitaire, 84% des formats mis à l'antenne sont des créations originales. C'est le plus grand exportateur de formats au monde et le service public de l'audiovisuel y joue un rôle crucial. Enfin c'est un pays qui montre qu'on peut être un créateur aussi bien de formats que d'œuvres audiovisuelles. Le Royaume-Uni peut donc, dans le domaine des formats, faire figure de perspective voire de modèle.

Nous avons enfin ajouté un point de comparaison : Israël. Ce pays, petit par sa taille, crée 72% des formats qu'il met à l'antenne. Voilà une nation et un marché qui peut servir d'inspiration en termes de volonté industrielle, de mobilisation et d'incubation des talents et de conquête des marchés étrangers.

3-4) Les dernières tendances du format : l'absence de la France

On trouvera ici une très rapide synthèse des dernières tendances du marché international du format. Cette étude a pu être possible grâce à la banque de données internationale sur les programmes et notamment les formats, « theWit », co-dirigée par Virginia Mouselier, qui intervient régulièrement dans le cadre de la veille de la Fabrique des Formats.

Le format est prévu pour voyager. Les formats concernent tous les genres et envahissent tous les écrans. Or l'adaptation sur le marché local nécessite un travail important et coûteux : il s'agit de coller aux attentes du public et aux normes du territoire. La programmation (durée et fréquence du format) peut varier selon les pays.

Dans tous les classements en matière de succès à l'international et de tendances, le format français est quasiment absent. Il est vrai que les critères pour figurer dans cet « état des lieux » sont assez draconiens dans la mesure où il faut que ce soit un *format* au plein sens du terme : - donc reproductible et exportable. Il existe certes des créations de formats en France, notamment sur la dernière période en matière de séries de fiction. Mais très peu ont été exportées et adaptées à l'heure actuelle.

4) La problématique générale du format

En annexe est joint le dernier numéro de la [revue Effeillage](#), revue d'analyse des médias pilotée par la chaire CELSA qui en juin 2016 a publié un dossier intitulé « Ce que format veut dire ». Ce dossier constitue une contribution importante à l'étude ici présentée :

- un article introductif resitue le « format » dans le temps long de l'histoire des médias et montre son caractère indispensable à la création médiatique (on n'a pas attendu l'industrialisation actuelle pour que la fabrique de formats soit indispensable à la création et à la créativité médiatiques) ;
- deux entretiens avec des professionnels de l'audiovisuel illustrent les évolutions les plus récentes du concept, dans ce secteur spécifique (rappelons qu'une des difficultés de la compréhension du « format », c'est qu'il n'est pas propre à ce seul microcosme professionnel, et que la polysémie et la circulation du terme peuvent engendrer des malentendus) ;
- un entretien avec un universitaire spécialiste des liens entre *formes*, *formats* et *formatages* médiatiques ;
- un article qui permet d'entrer dans les coulisses de la fabrique d'un format audiovisuel, quand des auteurs indépendants s'essaient à la création en amont des espaces de développement professionnels ;
- et enfin un article analyse la création d'un format dans le secteur de l'édition, format caractérisé par la volonté de ses auteurs de justement interroger ce que format veut dire en mettant à l'épreuve les liens entre contraintes matérielles et volonté créative

Ce dossier de revue imprimée (7 articles, 25 pages) est complété par trois articles publiés dans la revue numérique *Les Feuilles* (également pilotée par la chaire CELSA) l'un consacré au format européen *Generation what* (2016, documentaires et enquête sociologique d'envergure), l'autre aux conditions de fabrication de la partie dite « transmédia » de la série *Cut !* (cas d'école d'écriture et de déploiement Web d'une fiction sérielle), le dernier proposant la version longue d'un entretien avec Guillaume Soulez, chercheur spécialiste de l'audiovisuel qui s'est beaucoup intéressé à la manière dont le public utilise le concept de « format ».

Nous faisons ci-dessous figurer les grandes lignes de l'étude conduite par le CELSA.

4-1) Le statut d'une catégorie circulante

La notion de *format* connaît une vie sociale (ce qu'Yves Jeanneret nomme « trivialité ») typique en ce sens qu'elle est un de ces termes qui :

- cumulent une forte circulation avec une forte instabilité d'usage ;
- circulent entre les milieux professionnels, médiatiques et des publics, mais avec des définitions et des enjeux très différents
- cristallisent des enjeux entre des acteurs aux intérêts divers ;
- fonctionnent comme un signe de modernité mais au risque d'un grand flou des définitions ;
- ont été créées à la croisée de deux enjeux principaux,
 - o d'une part permettre à des acteurs de prendre des positions d'innovateurs et de pionniers (dans un secteur où les modèles industriels, les modes d'évaluation des produits et les conditions de réussite sont très incertains)²,
 - o d'autre part essayer de penser des déplacements importants dans les processus de production et de valorisation des œuvres.

« Format » n'est pas seulement un terme *polysémique* : il est *polychrétique*, c'est-à-dire que sa

² Karpik, Lucien, *L'économie des singularités*. Paris : Gallimard. Voir aussi Bouquillion, Philippe ; Miège, Bernard ; Moeglin, Pierre. 2013. *L'industrialisation des biens symboliques : les industries créatives en regard des industries culturelles*. 2007, Grenoble : PUG.

polyvalence est pratique, et ce de longue date, pour ceux qui s'en servent. « Format » désigne beaucoup de choses différentes. Une des contreparties, c'est la difficulté que rencontre un certain type d'acteur à lui conférer un sens unique (autrement dit, chacun a tendance à entendre ce qui « l'arrange » quand on lui parle ou quand il parle de « format »).

Malgré tout, un point d'ancrage de la notion, dans la durée, est son caractère absolument *structurel* quant à toute production médiatique, dans la mesure où le format est le cœur de la rationalisation et de l'industrialisation des formes. Il faut donc, nécessairement, considérer les *formats audiovisuels* contemporains comme une étape dans le processus de production et d'invention des formes matérielles de la communication (autrement dit, quelle que soit leur modernité, ils s'inscrivent dans l'histoire des médias et ils ne sont pas radicalement nouveaux).

Petite histoire du « format »

Le mot « format » est doté d'une histoire particulièrement ancienne et complexe. Il vient du mot « forma »,

- cœur de *l'information* qui dit que connaître c'est mettre en forme,
- mais aussi de la *transformation* qui marque l'univers médiatique contemporain.

Forma, c'est par ailleurs le moule, ou, autrement dit, la « forme » de l'artisan. En sémiotique, le *format* ne peut se définir sans la notion plus fondamentale de *forme*, mais il ne s'y réduit pas car il désigne l'actualisation des formes dans des objets matériels. Si une œuvre peut entretenir une relation variable à son format (comme le roman repris dans une citation), la spécificité d'un média est liée à des formats (comme la une de presse) et les emprunts de formats d'un média à l'autre (la une par les sites internet ou le « formulaire » par les réseaux sociaux) ; quant aux transformations internes des formats (la fragmentation des textes sur les blogs par exemple), elles sont un élément déterminant de l'évolution concrète des médias³.

Cette histoire nous rappelle que, si le format et surtout le « formatage » n'ont pas bonne presse, ils sont pourtant l'un des ressorts les plus puissants de la circulation des objets de culture, quels qu'ils soient. De la rubrique de la presse aux langages documentaires de bibliothèques, **le formatage des documents est une condition de leur production et de leur circulation.**

Les formats très structurés de l'écriture, comme la liste et le tableau, engendrent une « raison graphique » qui a de nombreuses vertus créatives (la liste des réponses aux moteurs de recherche en est l'incarnation contemporaine frappante⁴). Les livres étaient introuvables tant qu'ils n'avaient pas été inventés la « réclame », le titre, la table des matières, l'index, si bien que **les historiens du livre placent l'invention des formats au cœur des progrès de la culture écrite.** Sur le plan technique, **on suit le processus d'industrialisation des formats tout au long de la révolution industrielle**, avec l'invention du stéréotype, du cliché, puis de toutes les modalités de standardisation du texte, jusqu'aux supports informatiques du format textuel.

Un exemple comme Powerpoint permet de poser des concepts concernant toute forme médiatique. On entend souvent dire que PowerPoint formate l'écriture. Ce n'est pas faux, mais ce processus industriel est très ancien. Ce logiciel n'a pas inventé le caractère très structuré des formes écrites mais il les industrialise et, par là-même il les rend plus manipulables, plus reproductibles, plus aisées à transmettre, mais aussi plus répétitives. **Le format, c'est une uniformisation des formes par leur mode de production matériel.** Il est indissociable d'une rationalisation de la production des textes,

³ Badir, Sémir, « La sémiotique aux prises avec les médias », *Semen*, n° 23, 2007, p. 25-44. <https://semen.revues.org/4951>

⁴ Goody, Jack, *La raison graphique : la domestication de la pensée sauvage*, Paris, Minuit, 1979.

liée à une économie de leur production et de leur circulation. **Pour optimiser, généraliser, diffuser les formes, on passe par les formats, parce que le format c'est le versant matériel, technique, opératoire de la forme.** De ce point de vue, PowerPoint poursuit un processus fort ancien, qu'illustre remarquablement le « stéréotype ». Avant de désigner une idée reçue, c'est un procédé économique et technique d'impression des textes inventé à la fin du XVIII^e siècle. C'est un *moule* au sens strict : au lieu de composer de nouveau le texte à chaque tirage avec un grand nombre de caractères, on prend l'empreinte de cette composition une fois pour toutes et on gagne ainsi du temps tout en ayant le moyen de réaliser des tirages et des diffusions beaucoup plus importants. Bien entendu, un tel procédé n'est intéressant que dans un cadre particulier : celui où la production médiatique devient une industrie de masse pour un marché étendu.

4-2) Le « format audiovisuel », entre continuité et ruptures

La définition dominante de la notion de format dans le marché de l'audiovisuel renvoie avant tout à une logique particulière de produit. Elle correspond à la montée de certains enjeux actuels qui s'inscrivent dans la continuité de tendances anciennes en même temps qu'ils marquent des basculements.

On peut mettre au compte de la continuité des industries de la culture et des médias tout un pan de phénomènes :

- dans la tradition des industries culturelles et médiatiques, le marché s'organise autour de genres d'écriture qui correspondent à des normes de culture et d'attentes des publics et qui se définissent dans une **double dimension esthétique (comme œuvres) et économique (comme produits)** ;
- dans ce cadre, l'industrialisation des processus s'accompagne de modèles permettant de **concilier créativité et rationalisation** (anticipation, standardisation, reproductibilité, sérialisation) et on peut considérer le stade du format comme un moment de cette évolution ;
- à cet égard, **le format dispose d'une très longue tradition d'héritage** développée dans le temps long et sur une large gamme de supports médiatiques, qui lui donne un statut ambigu entre trois tendances également fortes : (1) des contraintes qui cadrent la liberté créatrice et imposent aux créateurs une participation à des collectifs et une soumission à des impératifs industriels ; (2) un stimulant formel qui favorise la créativité (3) une condition pour que ces formes culturelles répondent à des attentes, à une familiarité et à une acceptabilité sociale.

On peut dire que le moment des formats s'inscrit plus en continuité qu'en rupture par rapport à ces tendances et même qu'à certains égards il n'est qu'un aboutissement d'une évolution historique longue vers une pleine industrialisation de la production médiatique. En effet **les traits qui caractérisent le format aujourd'hui déploient des tendances qui apparaissent en temps long à l'œuvre sur deux siècles depuis la révolution industrielle des médias.**

Toutefois, certaines de ces tendances ont pris une force telle que les repères les plus stables qui ont défini l'audiovisuel comme secteur sont remis en cause, ce qui est facteur de ruptures importantes :

- **le marché des produits connaît une très forte internationalisation, ce qui a pour effet que l'industrialisation, la sérialisation et la standardisation font partie de la conception initiale des produits** ;
- **le couple création/produit est remonté progressivement de l'œuvre singulière au genre, à la série, puis au principe de sérialisation, ce qui a pour conséquences qu'est vendu un concept et non une œuvre (avec les questions de propriété correspondantes) et que la nature des produits se modifie (il s'agit essentiellement de discours)** ;
- cela a des conséquences multiples dans **les liens et dépendances entre les acteurs du marketing, de la création, de la production et de la diffusion** ;

- cela se double d'une autre idéologie managériale qui se détache plus nettement du modèle éditorial qui a marqué le premier temps audiovisuel pour **s'inspirer de plus en plus nettement des modèles de la recherche et développement des entreprises technologiques** (à mettre en relation avec la modification des rapports de force dans le champ des industries médiatiques au bénéfice de ces acteurs).

Malgré tout, ces évolutions ne font guère l'objet d'une analyse stratégique claire de la part des acteurs, y compris ceux qui dominent le secteur. Dans ces conditions, la grande plasticité de la notion, telle qu'elle a été soulignée ci-dessus, se trouve amplifiée. **Le terme**

« format » peut être mobilisé par tous mais de manière floue (et selon un flou qui facilite sa circulation), sans que les formes et les œuvres désignées par le terme soient nécessairement très innovants et différents de ceux qui ont été créés dans une industrie de programmes.

4-3) Un effort actuel de modélisation du problème central de l'industrie culturelle et médiatique

Si l'on prend un recul historique et théorique, on peut considérer le discours sur les formats et les dispositifs qui lui sont liés comme **une tentative de perfectionnement des stratégies industrielles d'anticipation et d'optimisation des succès commerciaux et financiers des productions médiatiques**, vis-à-vis des difficultés durables que rencontrent ces industries en raison des caractères spécifiques des industries liées aux médias et à la culture. Et donc, complémentirement, comme **un moyen d'inventer un modèle de production et de diffusion de ces productions qui serait moins exposé aux échecs.**

Une tradition importante de recherches a mis en évidence certains des traits particuliers de ce secteur culturel.

- les industries médiatiques sont bien des industries, comme l'ont montré très tôt les auteurs de la théorie critique, non seulement parce que les processus qu'elles mobilisent comportent une dimension technique et une rationalisation, mais aussi parce qu'elles sont dépendantes d'un champ de consommation culturelle qu'elles tendent à anticiper et à façonner. Mais, contrairement à ce que pouvaient suggérer les premières théories des médias de masse, elles ont des caractéristiques qui les distinguent fondamentalement des industries des produits de consommation courante : le caractère difficilement programmable de leur marché, qui dépend hautement de dimensions culturelles et esthétiques largement imprévisibles et leur forte dépendance de la créativité des acteurs ;
- dans ces conditions, **la production de modèles, qui visent à intégrer ces spécificités et à concilier la programmation des activités avec la créativité des formes, joue un rôle essentiel, tant dans la réalisation même des industries, que dans la conquête des soutiens financiers qui permettent de les développer.** En effet, compte tenu de la forte singularité des produits, du rôle joué par la création, des facteurs complexes liés aux attentes des produits, les acteurs ont besoin de construire des scénarios narratifs qui permettent de rendre lisible, interprétable, voire calculable le succès. **Le passage de l'émission au programme (série d'émission) puis au format (série de programmes) assure un récit de plus en plus modélisé et généralisant qui porte une représentation plus prédictive et plus rassurante des aléas de cette industrie ;**
- Mais ce travail engage un réseau d'acteurs beaucoup plus étendu et des relations plus complexes entre les acteurs (par exemple entre auteurs, réalisateurs, producteurs, diffuseurs). Dans ce cadre, **le format est un objet médiateur décisif, notamment par le travail de représentation qu'il opère entre ces acteurs sur un succès anticipé.** Il met donc en avant une série d'éléments qui sont en quelque sorte **des « antidotes » aux limites de l'industrialisation des médias : une possibilité de produire à des échelles qui permettent d'échapper à la singularité ; un modèle de recherche-développement qui vise à faire des créateurs des acteurs intégrés au système lui-même ; une recherche de fondamentaux qui vise à pallier la singularité, l'incompatibilité et l'incertitude des attitudes culturelles d'un pays à l'autre, d'un contexte à l'autre.** Le caractère fondamentalement narratif du

programme, en tant que prétention particulière, non seulement à bien communiquer, mais à modéliser et universaliser les conditions du bien-communiquer, régit le travail d'anticipation partagée qui soutient les grandes décisions de financement et de prise de (non) risque des industries médiatiques ;

- Comme on l'a vu plus haut, ce modèle se développe dans un contexte idéologique particulier, souvent désigné aujourd'hui comme celui des « industries créatives ». Il est notamment fasciné par un fait d'idéologie majeur, **la fascination de la société par l'innovation technologique et le mythe qui lui est associé (vivacité, productivité, jeunesse, génie, etc.)**. La production culturelle, qui n'a pu être pensée comme un analogue du produit industriel, est pensée sur le mode de la « recherche et développement », ce qui suppose une autre assimilation, celle du créateur (lui-même associé à une mythologie auctoriale du génie) à un travailleur à haut potentiel, à un chercheur. Ce phénomène est paradoxal, parce que d'un côté il porte une conception de l'industrie des médias très polémique vis-à-vis des usages des professions, mais d'un autre il marque une forte parenté avec le mythe du marketing, qui est de parvenir à modéliser parfaitement, comme une science, la réussite dans le secteur de la communication. **Le format est donc, de ce point de vue, un lieu extrêmement conflictuel où se joue le réglage des nouveaux rapports entre les différents acteurs historiques du monde audiovisuel, qui savent que leur avenir et, dans certains cas, leur survie, est en jeu.**

5) Le métier du « développement du format »

Nous allons dans ce chapitre :

- montrer l'importance décisive du développement de projets dans le domaine de l'audiovisuel et en particulier quand il s'agit de formats,
- préciser la place centrale qu'occupe le développement dans le processus de production de formats audiovisuel et numérique,
- présenter le référentiel métier du développeur de format,
- et enfin évaluer le potentiel de développement du métier de développeur de format en termes quantitatif et qualitatif pour l'ensemble du secteur de l'audiovisuel et du numérique.

5-1) La faiblesse de la production française de formats : des causes professionnelles

C'est un constat qui a été établi avec l'ensemble des professionnels au sein du Club Galilée dès 2013 : la France est très faible dans la création de formats.

Cette analyse collective nous a permis de préciser les causes de cette situation. Elles sont pour partie de nature financière. Le format concerne aussi bien le « flux » que le « stock », or en France le dispositif des aides automatiques et sélectives géré par le CNC est concentré sur le stock. Par ailleurs, sur le marché international des formats, le financement de la recherche et du développement est essentiel. Les grands pays comme les groupes les plus importants acceptent en moyenne de financer la recherche et développement (R&D) de 10 projets pour finalement n'en retenir que 2. Et c'est à ce prix que des succès internationaux peuvent être développés.

En France, on peut identifier **4 freins à cette faiblesse de création de nouveaux formats** :

- Le financement de l'audiovisuel français est concentré sur la production d'œuvres.
- Le soutien financier à la Recherche et développement dans l'audiovisuel n'est pas assez développé.
- Les créations reproductibles telles que les formats ne sont pas privilégiées en France, à contrario des œuvres uniques.
- L'exportabilité des productions françaises n'est pas suffisamment encouragée.

Les professionnels de l'audiovisuel et du numérique en matière de format partagent le constat du **retard français en terme de compétences dans l'univers des formats**.

Ce retard peut s'expliquer par quatre facteurs :

- La culture du format est faible et peu partagée en France.
- Les professionnels du format et en particulier sur le créneau du développement sont peu nombreux et très peu travaillent à l'international.
- Le métier de développeur de format n'est pas suffisamment identifié, tout comme ses compétences spécifiques
- Il n'existe pas aujourd'hui de formations initiale et continue dédiées au format et en particulier au développement de format.

5-2) L'importance du développement dans la filière du format

Dans l'univers des formats, le développement des projets est essentiel. Un format qu'il s'agisse de fiction, de divertissement et de jeu est un enjeu financier et d'audience important. Le plus souvent programmés dans des cases de diffusion stratégiques, les chaînes comptent sur les formats pour leurs recettes et leurs résultats d'audience.

Pour asseoir leur décision, les diffuseurs ont besoin d'une « bible », d'un « teaser », d'un « pilote » en français, d'un « pilote » en anglais... Aujourd'hui aucune décision n'est prise dans le cas des formats sur la simple base d'un dossier papier. Il faut produire des éléments qui illustrent le projet de format. Or ce sont précisément ces éléments qui découlent de l'action des professionnels qui ont en charge le développement.

Dans le processus de production, le développement du projet de format occupe une place indéniablement centrale : c'est de lui que dépend la suite. La qualité du développement, du concept développé et de son illustration sont les conditions préalables à la décision de la chaîne, de la plateforme ou du distributeur.

5-3) La place centrale du développement dans le processus de création et de production de format

Le développement, nous le verrons dans le travail d'analyse du métier qui va suivre, est au centre d'un processus de création collective. Le développement consiste à repérer les tendances, les opportunités et les talents, à recruter et faire travailler les auteurs et les concepteurs, à mobiliser la production pour une première évaluation budgétaire puis à constituer et encadrer une équipe de réalisation pour le « teaser » et les « pilotes ».

Le développement passe ensuite le relais à la production, tout en gardant un œil sur ce qui se passe.

Enfin c'est le développement qui négocie avec les distributeurs pour l'achat de licence de formats étrangers ou la vente de formats créés.

5-4) Le métier du développement du format : un métier à part entière

Le métier du développement du format constitue un ensemble d'activités et de compétences spécifiques. Il représente un tout cohérent exercé par des professionnels qui occupent des emplois spécifiques dans le cadre des sociétés de production de stock comme de flux.

Ce métier est reconnu en tant que métier à part entière

- par les professionnels qui l'exercent,
- par les entreprises qui le développent,
- par les marchés et les festivals qui en sont les vitrines.

Enfin c'est un métier reconnu comme un métier à part entière sur le marché international, dans les pays étrangers et les groupes mondiaux comme le montrent notamment les programmes de MIPFORMATS.

5-5) Pas de reconnaissance, ni de formation

Il n'existe pas, en France, de formation initiale centrée sur le métier de développeur de format. Les professionnels le regrettent et pensent qu'une formation initiale supérieure de niveau Bac+5 reposant sur une bonne connaissance du secteur pourrait être une solution adaptée (type master professionnel dans les universités dotées d'un département consacré aux médias ou à l'audiovisuel, écoles de commerce, IEP, voire écoles de journalisme).

Quant à la formation continue, il n'y a aucune offre dédiée à l'heure actuelle. Les entreprises de production n'ont donc pas de possibilité pour faire évoluer leurs salariés vers le métier de développeur de format ou pour recruter, avec toutes les garanties nécessaires, de futurs collaborateurs.

Les parcours des professionnels du développement du format sont aujourd'hui très variés comme on a pu le constater auprès de ceux qui ont été auditionnés. Un constat revient très fréquemment : chacun s'est formé « sur le tas ». C'est assez problématique dans un contexte de forte professionnalisation du format au niveau mondial. Sur le marché français, l'arrivée des grands groupes internationaux du format à travers leurs filiales françaises a fait monter l'exigence professionnelle (BBC France, Shine France, ITV France...).

C'est donc un métier à identifier, reconnaître et professionnaliser.

Quels sont les emplois qui peuvent aujourd'hui mener au métier du développement du format ? : Conseiller de programmes, chargé du développement éventuellement chez un diffuseur ou un producteur, auteurs de formats, petits producteurs de formats, chargé d'achats de formats, chargé d'études, de veille, d'audiences sur les marchés national et international.

Les professionnels du digital (*Youtubers* et *influenceurs*) et leur expérience en création de contenus peuvent constituer un vivier de futurs développeurs de format. Il commence à exister des « factory » digitales qui peuvent servir de pépinières de développeurs et de créateurs de formats nouveaux, moyennant néanmoins une formation dans la plupart des cas. Ces (souvent jeunes) talents du web construisent des premiers projets de formats ; courts dans la très grande majorité des cas, avec une audience avec les communautés qu'ils ont réussi à réunir qui constitue une monnaie d'échange. Or eux aussi ont besoin de pouvoir s'appuyer sur des professionnels pointus pour développer leurs projets naissants.

5-6) Le potentiel de développement du métier de développeur de format

Le développement de formats représente aujourd'hui un métier à part entière mais on le trouve sous des appellations et des niveaux de responsabilité différents.

Le développement de format *stricto sensu* existe dans un nombre minoritaire d'entreprises de production en France. On le trouve chez des producteurs de flux comme chez des producteurs de stock. Insistons au passage, car c'est là un point nodal dans l'évolution de la création audiovisuelle, sur le fait que cette différenciation n'a plus beaucoup de sens aujourd'hui : de plus en plus, les entreprises de production audiovisuelle diversifient leurs activités et produisent des programmes de stock et de flux.

On peut estimer à 1000 les producteurs audiovisuels « actifs » , dont les 2/3 en stock soit près de 650 et 1/3 en flux soit 350. En considérant qu'1/3 des producteurs dans les deux cas sont soit déjà engagés dans le format ; soit vont l'être il s'agit en réalité d'un potentiel d'environ 350 entreprises

qui sont ou vont être concernées par le format ; ce qui représente 350 emplois à raison d'un emploi en moyenne par entreprise, dans la plupart des cas un emploi à temps partiel et dans une minorité de cas au moins 2 emplois à temps plein. Ces emplois vont se développer sur les 4-5 années qui viennent. Environ 1/2 existent déjà et 1/2 sont à créer.

Pour estimer, à partir de ces données, le potentiel de développement du métier du développement de format nous pouvons avancer les éléments suivants :

- **La montée en gamme du métier** chez ceux qui l'ont déjà acquis par apprentissage « sur le tas » ; on peut estimer le nombre de professionnels concernés à 50.
- **La permanentisation de salariés** qui exercent le métier du développement soit à temps partiel soit en tant qu'intermittent ; le nombre de professionnels concernés représente environ 100 professionnels.
- Enfin, **la création de nouveaux emplois juniors** dans le métier du développement représente probablement 150 postes.

6) Le métier du développement de format : référentiel métier

Le métier de développeur de projets audiovisuels et numériques est un métier relativement récent. Il concerne tous les genres télévisuels et s'est progressivement installé dans toutes les sociétés de production, en « stock » comme en « flux ».

C'est un métier central dans le processus de création, de production et de distribution, au cœur de l'entreprise, en relation avec un grand nombre de métiers internes et de prestataires extérieurs.

Nom :

Développeur de format

Métiers connexes :

Toutes les entreprises de production ont un développeur de format ; dans beaucoup de cas une personne à temps partiel ; souvent dans les PME un Directeur du développement qui peut être aussi le producteur ; dans les groupes un service du développement transverse en lien avec des chargés du développement format par filiale.

D'où différentes appellations pour le métier du développement de format : chargé de développement, responsable du développement,... Selon la taille de l'entreprise, une hiérarchie s'installe, rassemblant plusieurs chargés du développement sous l'autorité du Directeur du développement.

Référentiel des activités du développeur⁵ du format :

Le développeur de format est engagé dans un processus de travail, à durée variable, qui peut s'arrêter à des étapes différentes ou se poursuivre jusqu'au terme et ainsi durer de 3 mois à 24 mois, parfois davantage.

Le développeur de format fait de la veille, négocie des formats existants pour l'adaptation ou coordonne des talents et des projets de formats pour le développement. Il supervise la rédaction des « bibles⁶ » et la réalisation de « teaser⁷ » et de « pilotes⁸ ». Il mène les négociations avec les diffuseurs et les distributeurs et passe le relais à l'équipe de réalisation et de production.

Son activité peut se décrire en 4 pôles d'activité :

Veille stratégique et commerciale

Le département qui s'occupe du développement de format est parfois divisé en deux pôles : l'adaptation de formats existants et la création de concepts de nouveaux formats.

Le développeur de format assure d'abord un travail de veille stratégique et commerciale sur le marché domestique et international, veille sur les talents, les entreprises et les besoins des diffuseurs, des plateformes et des distributeurs. Ce travail de veille se fait à l'aide d'outils dont il faut connaître le fonctionnement, à savoir les banques de données sur les marchés, les programmes, les audiences, etc. L'utilisation des réseaux sociaux est de plus en plus importante dans ce travail de

⁵ L'emploi du masculin et du pronom personnel « il » est générique, car le métier est exercé autant par des femmes que des hommes.

⁶ Cahier des charges complet du projet.

⁷ Bande annonce audiovisuelle illustrant le projet.

⁸ Un épisode du programme qui sert d'exemple et ne sera pas diffusé.

veille.

Le développeur de format va chercher l'innovation en matière audiovisuelle. Il doit s'informer en permanence des nouveautés. Il doit bien connaître à la fois l'état de l'art, les professionnels et les entreprises du marché. Il fait un travail de *networking* intensif dans l'univers des formats : la recherche de talents en matière d'écriture, de réalisation, de direction de production, d'animation est essentielle. Cette recherche, dans le cas des formats, est devenue internationale.

Le développeur de format mène un travail de veille sur les appels à projets concernant les formats lancés par les distributeurs ou les diffuseurs.

Faisabilité financière, organisationnelle et négociation

Une fois que le développeur de format a identifié des projets, il fait valider sa sélection de projet par le producteur, son supérieur hiérarchique.

Il construit ensuite une évaluation budgétaire du développement et de la production du format, avec l'aide de la direction de la production.

Dans le cas d'une adaptation de formats étrangers, il négocie des options pour acquérir les droits ou licences auprès des propriétaires de ces formats.

En vue de l'étape suivante, il prend contact avec des professionnels (auteurs, réalisateurs, monteurs, graphistes) qui travailleront ensemble.

Réalisation d'un argumentaire en format papier et vidéo

Dans le cas d'une adaptation d'un format acheté, le développeur de format a en charge l'adaptation de la « bible ». Dans le cas du développement d'un nouveau format, il a la charge d'encadrer le travail d'écriture et de rédaction de la « bible ».

Le développeur de format élabore un argumentaire percutant et créatif pour vendre ses concepts de formats auprès des clients : les diffuseurs et les distributeurs. Il doit ainsi bien connaître les lignes éditoriales des chaînes et anticiper les besoins.

Il fait réaliser un « teaser » en français pour le marché national et en langue anglaise pour le marché international. On constate en effet que les projets, pour être présentés dans de bonnes conditions, ne peuvent plus être uniquement des projets « papier ». L'illustration audiovisuelle du projet de format et la qualité de cette illustration deviennent déterminantes pour la réussite des négociations avec les diffuseurs et les distributeurs.

Lorsque les budgets le permettent, le développeur de format s'entoure d'une équipe de professionnels du montage et du graphisme pour réaliser l'argumentaire vidéo « teaser ».

Vente et finalisation des négociations avec les clients : diffuseurs et distributeurs

Le développeur de format est en charge de proposer et surtout de vendre les formats développés aux diffuseurs et aux distributeurs. Il s'appuie sur les présentations papier et vidéo pour les contacter. Il rencontre les diffuseurs et les distributeurs, souvent accompagné par le producteur.

Au cours de cette étape, le développeur de format participe aux marchés internationaux des formats, aux événements professionnels comme le MIPTV, MIPFormats, MIPCOM...

Dans le cas où le choix du client nécessite la production d'un « pilote », c'est le développeur de

format qui supervise cette production.

Lorsque le format est choisi par le client, le développeur de format passe le relais à l'équipe de réalisation et de production. Il peut suivre le processus jusqu'à son terme ou bien arrêter son travail à ce stade.

Responsabilités :

Le développeur de format est le responsable de l'innovation et de la création en matière de formats au sein de son entreprise de production audiovisuelle et numérique. Sur un marché international et très concurrentiel, il est en charge d'adapter des formats existants mais inédits en France ou bien de créer et développer de nouveaux contenus de formats.

Il a la responsabilité des premiers contacts et des premières négociations avec les clients.

Il est responsable du budget de développement et des différentes négociations commerciales amont et aval concernant le projet de format.

Il est responsable de la bonne exécution des travaux de préparation des présentations aux clients, de la suite à donner à ces rendez-vous et de la « bonne fin » des développements. Pour cela il a la responsabilité d'une petite équipe pour réaliser le « teaser ».

Il représente l'entreprise dans les festivals et lors de ses rendez-vous.

Il est co-responsable de la qualité de la passation avec l'équipe de réalisation et de production.

Référentiel des compétences du métier de développeur de format

Compétences spécifiques

Veille stratégique et commerciale

- Maîtriser les spécificités du format, connaître l'écosystème économique et commercial de l'audiovisuel dans l'univers des formats en France et à l'étranger.
- Identifier les atouts et les réalités nationales des formats exploités en France et à l'étranger
- Identifier les outils de veille adaptés aux innovations audiovisuelles et numériques, en matière de format
- Maîtriser les outils de veille et exploiter les données et les résultats (audiences, capacité à être adapté,...)
- Identifier des projets d'adaptation ou de création de nouveaux formats
- Développer un réseau et identifier les parties prenantes (professionnels, entreprises de production de diffusion, distributeurs) dans la fabrication de formats
- Maîtriser les particularités juridiques (droits, licences, ...) du développement, de la production et de la distribution internationale des formats.

Faisabilité financière, organisationnelle et négociation

- Participer à l'évaluation financière du projet avec le producteur
- Négocier une option de droits et licences avec les propriétaires pour l'adaptation des formats étrangers
- Constituer et coordonner une équipe de différents métiers (auteurs, réalisateurs, monteurs, graphistes,...) pour créer un concept inédit de format ou adapter un format existant pris en option

Réalisation d'un argumentaire en format papier et vidéo

- Concevoir un argumentaire pour convaincre les futurs clients : distributeurs, responsables de chaînes
- Piloter la réalisation d'un argumentaire sous format papier et vidéo (teaser)
- S'adjoindre des compétences technico-artistiques : auteurs, réalisateurs, monteurs, prestataires techniques pour réaliser le teaser
- Collaborer avec différents interlocuteurs : directeur de production, juriste, responsable de communication et de marketing, ...

Vente et finalisation des négociations

- Finaliser les négociations avec les clients et assurer le suivi des contrats
- Participer à des événements internationaux, type marché, pour prospecter de futurs clients
- Assurer la passation du projet à la production une fois la commande signée avec les clients : distributeurs et diffuseurs.

Compétences transversales :

- Organiser de façon structurée et argumentée la présentation d'un projet
- Rédiger un argumentaire adapté à son interlocuteur
- Convaincre à l'oral (anglais/ français), savoir « pitcher »
- Diriger une équipe, assurer un leadership
- Organiser le travail en mode projet
- Identifier les faiblesses d'un projet non retenu pour améliorer les prochaines présentations

Conditions de l'exercice du métier

Le métier peut s'exercer dans différents types de structures, de la start-up au grand groupe audiovisuel. Selon la taille de la société, le développement de format peut être incarné par une seule personne ou toute une équipe (avec un ou plusieurs développeurs de format, éventuellement un graphiste/monteur, ...).

Les horaires sont classiques mais restent flexibles. Le lieu de travail principal est le siège de la société de production mais des déplacements réguliers sont à prévoir : la présence dans les rendez-vous et festivals professionnels est fortement recommandée tout comme sur les tournages.

Relations professionnelles

L'organisation dépend de la taille de l'entreprise. Dans les sociétés de taille importante, le service de développement des formats est transversal ; il entretient un contact avec chaque entité/filiale par le biais du directeur de la filiale ou du développeur de format de la filiale.

Dans les structures de production plus petites, le service du développement est intégré directement à la structure opérationnelle, il est en lien étroit avec les métiers de la production.

Le développeur de format travaille seul quand il s'agit de repérage et des premiers contacts. Il travaille ensuite en équipe quand le processus de développement est engagé.

Il rend compte au chef d'entreprise et assure le respect des préconisations ou des décisions de celui-ci.

Formation de référence et accès au métier

Le métier de développeur de format n'est pas identifié dans les répertoires professionnels. Il n'existe pas aujourd'hui de formation initiale et continue dans ce domaine.

Évolution du métier

Le métier de développeur de format se caractérise par son internationalisation et par sa forte montée en compétences.

Le développeur de format peut évoluer vers les métiers de producteur, d'auteur, de conseiller de programmes ou de directeur d'unité au sein d'un diffuseur ou dans un grand groupe de production ou de distribution. Il peut s'orienter vers l'entrepreneuriat en créant sa propre structure de production. Il peut également se diriger vers le conseil en créant un cabinet de Conseil en développement de programmes et acquisitions de formats ou bien en intégrant un bureau d'études spécialisé dans les médias.

7) Conclusions / Recommandations

Le métier de développeur de format est un métier essentiel pour le développement d'une nouvelle filière d'activité en France, la filière de la création de formats audiovisuels et numériques.

Le métier de développeur de format est un métier à part entière et central qui ne figure pas dans les répertoires métiers ni dans les offres de formations initiale et continue.

Il est nécessaire de combler le retard français afin que les entreprises et les professionnels de l'audiovisuel soient présents sur le marché international des formats. Les entreprises ont besoin de se hisser au niveau des meilleurs professionnels du monde entier, de recruter des talents dans l'univers des formats, de constituer des équipes performantes en matière de développement de format.

Il est donc souhaitable que ce métier soit mieux identifié et que des formations initiales et continues soient mises en place.

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 professionnelle continue :

Il est recommandé de créer une unique 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. Egalement accessible par la validation des acquis de l'expérience, cette certification permettrait aux professionnels en activité de valoriser leurs savoir-faire.

La CPNEF de l'audiovisuel est une instance professionnelle qui a la possibilité de créer des Certificats de qualification professionnelle⁹ (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 Développeur de format par la CPNEF de l'audiovisuel.

A noter qu'est recommandé également que la création de ce CQP soit articulée avec la création d'une offre de formation initiale.

⁹ 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.

Au-delà du métier du développeur de de format, le CELSA et le Club Galilée précisent deux autres recommandations

- la création d'une formation de formateurs.

Elle s'adresserait aux professionnels du format français, notamment ceux qui ont participé aux travaux de cette étude. Il s'agit de permettre une transmission organisée et structurée à destination des professionnels plus jeunes dans le métier du développement, et à destination de ceux qui souhaitent entrer dans ce métier du développement et de leurs équipes.

- la poursuite du travail d'identification des compétences spécifiques à mobiliser dans le cadre de la fabrication de format : sur les métiers de l'écriture de format et les métiers de la distribution de format.

Annexes

1) Le Club Galilée et le CELSA

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 réflexions mais aussi un club d'actions. 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.

Le CELSA Paris-Sorbonne et sa chaire

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.

2) CV des pilotes de l'étude : Philippe Chazal et Fiona Bélier pour le Club Galilée, Yves Jeanneret et Valérie Patrin-Leclère pour le CELSA

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-LECLERE est Maître de conférences en sciences de l'information et de la communication au CELSA Paris-Sorbonne et chercheuse au GRIPIC. 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 (cohabilitation avec l'Ecole des mines d'Alès). Elle pilote l'axe « Innover et entreprendre » de la Chaire CELSA, Chaire consacrée à l'innovation dans la communication et les médias. Ancienne élève de l'ENS de Fontenay-Saint-Cloud, elle s'est d'abord intéressée à la presse écrite avant d'élargir ses recherches à un ensemble vaste de transformations médiatiques. Elle a été membre du CNU, section 71 (2011-2015). Elle est membre du comité de rédaction de la revue *Communication & Langages* et directrice de la rédaction de la revue *Effeillage* (revue bimédia, Internet et imprimée, consacrée à l'analyse des médias).

Yves Jeanneret, directeur de la chaire CELSA

Yves Jeanneret, directeur de la Chaire CELSA pour l'innovation, est professeur des universités en sciences de l'information et de la communication et chercheur au GRIPIC. En tant que directeur de

la Chaire CELSA pour l'innovation, Yves Jeanneret s'emploie à animer les initiatives de l'école pour porter et faire rayonner sa responsabilité vis-à-vis du monde social et professionnel et dans ce cadre il codirige le Mastère spécialisé CELSA Entreprendre – innovation et création d'entreprise dans la communication et les médias. Les recherches qu'il mène et dirige (19 thèses soutenues et 11 HDR accompagnées) portent principalement sur la manière dont les processus et dispositifs de communication participent au partage des savoirs et de la culture dans la société et sur les transformations de l'écriture et des médias. Il a participé activement à la vie institutionnelle de la discipline, en tant que membre des comités d'évaluation ANR et AERES, dans divers comités et réseaux de recherche interdisciplinaires, comme membre du comité de rédaction de plusieurs revues, dont *Communication & langages*, qu'il a codirigée, et comme président de la 71^e section du CNU (2011-2014). Parmi ses publications (7 ouvrages, 61 articles de revues scientifiques, 26 chapitres, etc.), on peut citer *Ecrire la science* (PUF, 1994), *Y a-t-il (vraiment) des technologies de l'information ?* (Septentrion, 2000), *Where is Monna Lisa et autres lieux de la culture* (Cavalier bleu, 2011), *Critique de la trivialité : les médiations de la communication, enjeu de pouvoir* (Editions non standard, 2014).

3) CV des professionnels du format réunis

Un échantillon représentatif de professionnels français du développement du format.

Julien Aubert, producteur et fondateur de Bigger than fiction

Fondateur de Bigger Than Fiction, une agence de production transmédia, Julien Aubert commence comme planneur stratégique chez Extralab, filiale du groupe Heaven, en 2007. Parallèlement, il crée Fais Moi Jouer, un blog dédié aux nouvelles expériences de jeu. En 2010, il fonde sa société et réunit une équipe de talents. Julien Aubert est directeur de la création et producteur digital. Il est par ailleurs diplômé d'un MBA Creativity & Innovation (Ballarat University, Australia). Il enseigne au Celsa, Université Paris-Sorbonne.

Ella Cohen, Coordinatrice du Développement

Diplômée de Sciences Po Paris, Ella Cohen débute sa carrière en tant que stagiaire chez Marathon, au département des ventes. En 2007, elle complète son expérience au sein du groupe Newen, elle intègre le service des ventes de programmes. Cinq ans plus tard, En 2012, elle devient coordinatrice du développement de Newen qui réunit les sociétés Telfrance, CAPA et BeAware.

Julien Degroote, Directeur Adjoint

Diplômé d'une maîtrise de sciences de Gestion à l'Université Paris Dauphine, et également du DESS de Droit et Administration de la Communication Audiovisuelle (Paris I), Julien Degroote fait ses armes chez Endemol en tant que coordinateur artistique. En 2011 il rejoint Coyote, où il exerçait en tant que producteur délégué depuis 2005. En 2014, il intègre le groupe TF1 à la tête de la fiction.

Thomas Dubois, Chargé du Développement, groupe TF1

Après un passage chez Endemol à la collaboration artistique notamment sur les formats Star Academy et Secret Story, Il rejoint le groupe TF1 en 2014, il est d'abord conseiller de programmes en charge des jeux TV. Depuis septembre dernier Thomas Dubois est conseiller de programmes en charge du développement des nouveaux projets pour les chaînes TF1, TMC et NT1.

Clément Jacquin, Chargé de Développement, Téléparis

Diplômé du CELSA, Clément Jacquin débute sa carrière en 2004 en tant que chargé de mission Audit pour le Ministère de l'équipement et des transports. L'année suivante, il se charge de la mise en place de stratégies PR Europe pour le groupe Ubisoft. En 2011, il rejoint Outside Films et devient chef de projets fiction et documentaire, une collaboration toujours actuelle. En outre, depuis 2005, il est directeur du développement de Téléparis.

Laëtitia Lamic, directrice générale adjointe, Coyote

Après une licence de lettres modernes à la Sorbonne, Laetitia Lamic intègre la rédaction du magazine DS auprès de Tina Kieffer. Elle rejoint par la suite, l'équipe de Valérie Expert sur France 3 comme enquêtrice dans l'émission quotidienne *Parole d'Expert*. Après plusieurs années d'expérience dans la production audiovisuelle au sein du groupe Expand, puis Maximal Productions, Laëtitia Lamic rejoint le groupe Coyote en 2001, en tant que chef de projet au sein de l'équipe de développement. En 2004, elle devient directrice du développement. L'année dernière, elle est nommée Directrice Générale Adjointe de Coyote, en charge des activités, des acquisitions de formats, du développement et de l'international.

Charlotte Toledano-Detaille, Directrice du Développement, Lagardère Studios

Charlotte Toledano-Detaille a démarré sa carrière à Endemol France en 2001. Elle est nommée responsable des ventes et acquisitions en 2002, puis directrice du même service de 2004 à 2008. Elle est ensuite nommée Directrice des acquisitions de formats du groupe Banijay. Depuis 2010, elle a lancé sa société de conseil avec pour client français exclusif le Groupe Newen. En 2015, elle intègre les équipes de Lagardère en tant que Directrice des Acquisitions de Formats et du Développement des Contenus.

4) CV de Denis Oubre, ingénieur en formation

Denis OUBRE
06 10 26 97 75
19 rue Paul Demouy 60530 Neuilly en Thelle
50 ans - Mobilité nationale
denisoubre@hotmail.com

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	Maître-Instructeur, Bureau Programmes Examens Armée de l'Air – Ecole de l'Armée de l'Air de Salon de Provence
De 1983 à 2001 <i>Egypte...</i>	Sous Officier - Participation à des missions d'opérations extérieures <i>(Guerre du Golfe en Arabie Saoudite, Tchad, République Centrafricaine,</i>

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**.

5) Dossier de la revue Effeillage, juin 2016, « Ce que format veut dire ».

12 exemplaires de la revue Effeillage n°5 sont joints à ce rapport. Cette revue imprimée est disponible en ligne : [http : //effeuillage-la-revue.fr](http://effeuillage-la-revue.fr)

Un complément numérique, avec de nouveaux articles consacrés à cette question, sera mis en ligne sur ce même site fin juin 2016, rubrique *Les Feuilles*.

6) Guide des entretiens

Ont été organisés quatre entretiens collectifs avec des professionnels du format. Deux ont été préparés par les professionnels concernés avec l'envoi préalable du guide présenté.

Ces professionnels n'étant pas des spécialistes de la gestion RH, nous avons veillé à ce que le guide, dans l'énoncé de ses différentes catégories, soit accessible à ces non-spécialistes de l'analyse de compétences.

Ajoutons que notre analyse du format est multi-genres. Ainsi quand il s'agit du développement d'un format, celui-ci peut être un format de divertissement ou de jeu comme un format de fiction (et notamment de série de fiction) ou de documentaire. Notre échantillon reflète cette approche. Nous avons sélectionné des entreprises et des professionnels représentatives de tailles différentes de sociétés et donc de situations variées en matière d'exercice du métier du développement. Le service public français est absent, dans la mesure où son expérience en matière de format est très réduite.

Il faut préciser que le développement de projet de format concerne généralement des permanents ou des quasi-permanents (CDDU) de la production et de la diffusion mais aussi certains intermittents, auteurs ou journalistes en fonction du genre du format.

Nous avons appréhendé le développement de format en considérant que sont ici additionnées des compétences liées au développement d'un projet, des compétences liées au développement d'un projet audiovisuel et enfin des compétences spécifiques en lien avec le fait qu'il s'agisse du développement d'une catégorie particulière de projet audiovisuel, à savoir le format.

Le guide d'entretien a été construit par rapport à un certain nombre d'objectifs de l'analyse.

En premier lieu, aboutir à une fiche métier de la CPNEF (résultat d'un travail passant par les comptes rendus des entretiens collectifs et un travail de conversion et d'écriture).

Le référentiel de compétences pour le métier de développement du format doit être capable de servir :

- Au secteur de l'audiovisuel dans son ensemble et plus particulièrement à la filière des formats en construction en France qui disposera ainsi d'un outil sur le métier central du développement de format pour aller plus loin en matière notamment de formation
- 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
- Les organisations professionnelles, les organismes paritaires, les institutions publiques nationales et territoriales.

Et ce référentiel de compétences pour le métier du développement du format devra avoir enfin 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 développement
- 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.

Thématiques du guide d'entretiens collectifs et individuels :

- 1) Appellations du métier et des postes
- 2) L'organisation du développement : cartographie globale des métiers et des postes
- 3) Description du métier du développement ; 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) Les relations professionnelles hiérarchiques et transversales : sous l'autorité de qui ? Quels sont les salariés sous son autorité ; avec qui travaille-t-il ?
- 6) Les connaissances, les savoir-faire généraux et spécifiques, les savoir-être et les savoir-devenir liés au métier. Les nouvelles connaissances en matière numérique.
- 7) Les responsabilités : champs, résultats attendus, budgétaire...autonomie et initiative.
- 8) Les conditions d'accès au métier : les diplômes, les formations, les expériences, les emplois précédents...
- 9) Les mutations du métier : internationalisation du marché notamment.
- 10) Les perspectives d'avenir du métier : vers quels métiers peut-on aller ? Producteur ? Auteur ?...

7) Comptes rendus des réunions

• 1^{ère} réunion – 14/03/2016

Tous les membres de l'échantillon n'ont pu se rendre disponibles pour cette première réunion.

Sont présents :

- Julien Aubert, Bigger than fiction
- Ella Cohen, Newen
- Clément Jacquin, Téléparis
- Charlotte Toledano-Detaille, Lagardère Studios
- Et pour le Club Galilée Fiona Bélier et Philippe Chazal

Présentation du travail pour la CPNEF et l'Afdas, dans le cadre du développement du format. Les documents joints ont été envoyés au panel par mail quelques jours avant la réunion et sont à nouveau distribués en début de session. Le Club Galilée avec le CELSA a été mandaté par la CPNEF et l'AFDAS pour identifier avec les entreprises et les salariés concernés, et donc expérimentés en matière de développement de formats les compétences spécifiques et nouvelles qu'il faut acquérir au titre du métier du développement du format. Première réunion sur les métiers du développement de format à partir des thématiques du guide d'entretien individuel et collectif mis au point dans le cadre de cette démarche.

Sont résumées ici les considérations, analyses et comptes rendus d'expériences faits par les professionnels du panel réuni à partir des thématiques du guide d'entretien.

Thématiques du guide d'entretien

: Appellations du métier et des postes

Il n'y a pas de problème d'appellation concernant les chargés et directeurs de développement. A noter, dans les petites structures, les directeurs du développement possèdent souvent une responsabilité supplémentaire, généralement celle de producteur.

L'organisation du développement

L'organisation dépend de la taille de l'entreprise. Dans les sociétés de taille importante, le service de développement des formats est transversal ; il entretient un contact avec chaque entité/filiale par le biais du directeur de la filiale ou du chargé de développement de la filiale. Dans les structures de production plus petites le service du développement de formats est intégré directement à la structure opérationnelle. Ainsi, le degré d'intégration du service dépend de la taille de l'entreprise. Le service est directement rattaché à la direction générale, rattachement de type stratégique.

Description du métier de développement

Les grands domaines d'actions quand il s'agit du métier du développement de format :

- Veille nationale, internationale, et des tendances (sociales, web) autrement dit « l'air du temps »

Des outils spécifiques comme les banques de données ; veille consistant donc à consulter les banques de données dans le cadre d'abonnements (type NOTA ou the Wit). La veille, intrinsèque au développement, repose beaucoup sur des recherches sur internet et un suivi des réseaux sociaux.

➔ But : aller chercher l'innovation

Les chargés de développement doivent être également attentifs à la concurrence et aux audiences. Mediametrie est le seul organisme en France à publier les audiences mais pour ceux qui ne possèdent pas d'abonnement, il est possible de recueillir des informations gratuites sur les audiences (via les sites Toute la télé, Pure médias, Twitter...). L'analyse est cependant moins fine.

- Marketing des formats développés : savoir vendre une idée

Cela implique de posséder des compétences en montage et/ou en graphisme (maîtrise d'InDesign par exemple). Une personne de l'équipe de développement peut être dédiée à ces tâches. Ou le travail délégué à des professionnels spécialisés.

➔ But : Traduire les concepts graphiquement

On note que les présentations de projets deviennent de plus en plus sophistiquées, plus illustratives car il faut se mettre au niveau de la concurrence internationale qui présente des *trailers* produits à l'échelle de leur groupe.

Faire ce travail de synthèse graphique permet de faire le tri, de mettre en avant les idées principales et ainsi d'aller à l'essentiel pour être plus percutant. Cela est aussi une bonne stratégie pour travailler sur le concept et atteindre un format plus abouti.

- Repérage de nouveaux talents

Un repérage qui peut se faire via notamment les réseaux sociaux. Les professionnels notent qu'un concept est souvent associé à un talent.

Celui-ci peut être notamment un talent dans l'incarnation. Pour certains formats de jeu, de divertissement, l'incarnation est très importante.

En fiction, ce sont les auteurs qui sont recherchés ; auteurs de jeu, de divertissements comme auteur de fiction ; la recherche est de plus en plus internationale ; à l'étranger, les *showrunners* qui se démarquent captent l'intérêt des producteurs.

Ainsi on assiste à une véritable course aux talents le plus en amont possible ; il s'agit de repérer de plus en plus tôt les talents.

- *Networking*

Vis-à-vis des diffuseurs et des animateurs qui vont incarner les programmes, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance du secteur, des sociétés et des professionnels et de leurs interactions. A l'échelle nationale comme internationale ; concernant la concurrence comme la demande.

- Utilisation des appels à projets

A l'échelle internationale, les distributeurs internationaux lancent souvent des AAP, des concours de formats. Ils constituent ainsi leurs catalogues notamment pour faire face à la rareté des « bons » formats. Certains diffuseurs pratiquent aussi l'AAP.

L'appel à projets est une bonne méthode pour trouver des talents en particulier qui n'auraient pas été repérés (exemple : le TVLab sur France 4).

➔ pour trouver une fenêtre de diffusion ou rencontrer de nouveaux créateurs

- Accompagnement des projets et coordination

Le directeur de développement suit la production du *trailer* et du pilote ; dans les grandes structures il passe ensuite, le plus souvent du moins, le relai aux équipes de production ; dans les petites et moyennes structures il peut accompagner la production ensuite jusqu'aux premiers épisodes 2 et 3, pour garantir une ligne directrice et aider à mécaniser.

L'implication des responsables du développement dans la vie du format dépend de la taille de la structure de production. Plus le groupe est grand, moins l'accompagnement est fort et prolongé car cela est plus difficile à organiser vis-à-vis des filiales.

A noter, l'adaptation de formats demande parfois des développements locaux importants. Cela nécessite un travail de coordination, il y a une relation à construire avec les ayants droits dont s'occupe le développement avec des juristes et des avocats.

- Présentation des projets

Le responsable du développement participe aux rendez-vous avec les diffuseurs, il accompagne généralement le producteur. Une configuration modulable selon le projet et l'interlocuteur. Le créateur est celui qui connaît le mieux son projet. La valeur ajoutée vient de l'auteur.

- Promotion et communication (hors relation diffuseur)

Etre présent dans les grands rendez-vous professionnels. La participation à des concours de *pitchs*, festivals, *awards* permet d'acquérir de la connaissance et de la visibilité.

A noter, toutes les compétitions traditionnelles ont développé un département web.

L'utilisation des réseaux sociaux est également un bon moyen d'entretenir une communauté et de faire circuler les informations.

- Connaissance du digital

Aujourd'hui le développement de projet ne peut plus être uniquement télé. Le 360 devient la norme, le digital s'applique à tout et constitue une réelle valeur ajoutée. Il faut penser en amont l'écosystème du format c'est à dire trouver le contenu dédié pour chaque support.

Or, les dispositifs second écran ne sont pas financés par les diffuseurs, cela explique le retard pris en France.

Les chargés du développement doivent connaître le transmédia.

La réunion a permis après la description du métier et des tâches de commencer à identifier les savoir, savoir faire et savoir être qu'il faut avoir pour faire du développement de format.

Les compétences et savoir faire :

- Compréhension de l'anglais
- Qualités rédactionnelles / excellente maîtrise du français
- Curiosité culturelle et intellectuelle
- Fort intérêt pour les contenus
- Esprit de synthèse
- Savoir raconter une histoire
- Savoir cultiver son réseau

La prochaine réunion sera consacrée à l'approfondissement des ces dimensions du métier de développement de format.

• **2^{ème} réunion – 22/03/2016**

Sont présents :

- Julien Degroote, TF1
- Thomas Dubois, TF1
- Laëtitia Lamic, Coyote Conseil
- Et pour le Club Galilée Fiona Bélier et Philippe Chazal

Présentation du travail pour la CPNEF et l'Afdas, dans le cadre du développement du format. Le Club Galilée mène des entretiens avec les professionnels du secteur afin d'identifier les compétences à renforcer dans le cadre de la production de formats. Premières réunions portant sur les métiers du développement.

Thématiques du guide d'entretien

: Appellations du métier et des postes

Distinction de plusieurs postes : chargé de développement, directeur du développement et responsable du développement. Apparaît aussi parfois le poste chargé de création. Certaines sociétés de production ont restructuré leurs pôles création et développement en deux fonctions distinctes : le premier sur la mise au point de nouveaux formats et le second sur l'adaptation de formats existants. Dans tous les cas, ils sont sous la même autorité.

Description du métier

Plusieurs étapes sont mentionnées :

- L'identification (de formats, de talents, de tendances...). Il s'agit du point de départ qui se caractérise par un travail de veille et de sélection des éléments utiles. Cette étape prévoit également d'identifier les besoins des chaînes et de trouver la façon d'y répondre.
- La transformation qui nécessite à la fois développement et création (voir distinction plus haut). Cela correspond au processus qui permet de mettre l'idée en mots et en images, de

créer un *moodboard* pour donner l'intention et de vérifier également, en lien avec l'équipe de production, la faisabilité du projet. Cette étape repose largement sur des compétences marketing et la capacité de l'équipe de développement à élaborer un argumentaire percutant et inspirant.

On souligne la nécessité d'introduire des notions de création dans les formations audiovisuelles qui sont souvent assez éloignées des contenus et ne proposent pas une culture des programmes.

De plus, le numérique devient incontournable dans la conception de nouveaux projets. Ainsi des compétences sur le digital et une bonne connaissance de ses outils sont de vrais atouts pour l'équipe de développement.

Relations avec le diffuseur

C'est l'équipe de développement qui présente les projets aux chaînes et vend les concepts. Les *pitchs* d'émissions ne concernent que le département du développement. Lorsqu'il s'agit de questions budgétaires, opérationnelles, la production se joint aux discussions. Il y a souvent un travail complémentaire de l'équipe du développement après le premier rendez-vous, un travail conjoint avec le producteur et ses collaborateurs.

Jusqu'à la vente du projet, la responsabilité est celle du directeur de développement, ensuite seulement, le producteur prend le relai sur le contenu. Logiquement, lorsque les conseillers de programmes sont consultés, le développement ne prend plus part à la discussion.

Cependant, si les programmes correspondent à un enjeu fort, le suivi peut être plus long et, dans ce cas, le passage de relai se fera en plusieurs étapes.

Chez les diffuseurs, on retrouve la même distinction. A TF1, il y a une dichotomie entre l'artistique et le financier. Une réflexion est engagée pour tenter de réunir les deux afin de produire et diffuser des contenus en bonne intelligence financière.

Dans les compétences à développer la première réunion avec l'autre panel faisait apparaître très clairement la nécessité d'acquérir des compétences liées à l'utilisation d'outils technique pour la mise en image de l'idée et du concept dans le cadre de la démarché marketing, ici le groupe a davantage insisté sur l'acquisition de compétences en matière de ventes, ici de projets de formats et d'une culture générale des contenus et spécialisée sur le numérique.

- **3^{ème} réunion 19 avril 2016**

Sont présents :

- Ella Cohen, Newen
- Julien Degroote, TF1
- Laëtitia Lamic, Coyote Conseil
- Et pour le Club Galilée Fiona Bélier et Philippe Chazal

Le développement n'apparaît pas dans répertoire des métiers de l'audiovisuel. L'enjeu est ainsi de créer une formation adaptée avec l'appui de la CPNEF et de l'AFDAS.

Après un premier échange sur la description du métier, les tâches et les outils à acquérir, nous abordons les savoirs : les connaissances, savoir-faire, savoir-être nécessaires aux métiers du développement

Les connaissances

- Culture générale / curiosité

- Sens critique
- Connaissance de l'environnement, c'est-à-dire des corps de métiers qui gravitent autour de la production
- Conscience de la partie budgétaire (ordre d'idée des réalisations)
- Connaissance du numérique, culture digitale, c'est-à-dire avoir les bons réflexes (aller chercher les bonnes personnes, les bons partenariats)

Savoir-faire

- Capacités rédactionnelles
- Esprit de synthèse, d'analyse
- Avoir le sens de la formule, être capable d'exprimer clairement une idée
- Bases marketing (partie mise en page)
- Maîtrise de l'anglais
- Concevoir un teaser (d'ordre émotionnel), qui suscite une réaction chez l'interlocuteur et donne envie d'aller plus loin

L'écriture d'un dossier constitue la base du travail.

Au stade du *pitch*, on doit saisir l'idée maîtresse.

Savoir-être

- Personnalité dynamique
- Gestion des émotions, de l'échec, être capable de se remettre en question
- Bon relationnel, à l'écoute des interlocuteurs
- Psychologie
- Être ouvert aux échanges (dans ce secteur, personne ne détient la vérité. La base du travail se fait sur des discussions, des échanges de points de vue)

Savoirs spécifiques au format

- Savoir écrire une bible
- Capacité à s'adapter aux cultures nationales
- Parallèlement, le caractère universel devient un enjeu de création
- Penser local et global
- Adaptabilité et saut dans l'inconnu propres au développement de format aujourd'hui
- Connaissances des marchés étrangers qui représentent des leviers de croissance et de financement

Les professionnels soulignent que l'audiovisuel est un secteur à part, caractérisé par une diversité de profils (de l'universitaire au créatif autodidacte). Cette variété de parcours fait aussi sa richesse. Plus important que le CV, les professionnels accordent beaucoup d'attention au dossier. Par exemple, pour le recrutement des stagiaires, il peut être demandé de rédiger une fiche programme (décrire le concept, la mécanique, les spécificités du programme) afin d'aller au-delà du statut de simple téléspectateur. La question de la formation se pose également pour les auteurs. Se dirige-t-on vers une professionnalisation des auteurs (Cf. le modèle américain : les auteurs sont souvent diplômés de grandes écoles) ?

. 4^{ième} réunion – 11/05/2016

Sont présents :

- Charlotte Toledano-Detaille, Lagardère Studios
- Julien Aubert, Bigger than fiction
- Et pour le Club Galilée, Fiona Bélier et Philippe Chazal

Avec cette dernière réunion nous poursuivons notre démarche consistant à construire un référentiel de compétences pour le métier de développement de format.

Notre démarche dans cette perspective consiste à organiser des entretiens collectifs avec des professionnels qui exercent le métier du développement de formats en leur demandant sur la base d'un guide de parler de leurs itinéraires, pratiques et avenir professionnels dans le cadre du métier du développement de format. Cette réunion est la quatrième et dernière session collective.

En introduction, il est précisé que nous espérons que ce type de travail pourra être appliqué aussi aux métiers de l'écriture et de la distribution de formats.

L'objectif étant de faire en sorte que ces métiers nouveaux appartenant à l'univers du format soient reconnus et des formations correspondantes construites.

Quelles sont les connaissances, compétences et savoir-faire qu'il s'agit de mobiliser dans le cadre du métier de développement de formats ?

- Aimer regarder la télévision, fort intérêt pour les médias
- Bonne compréhension du paysage audiovisuel
- Curiosité
- Capacités rédactionnelles : savoir écrire vite et beaucoup
- Anglais : savoir « pitcher », écrire une intention en anglais
- Etre connecté (réseaux sociaux) afin de mieux appréhender l'air du temps
- Autonomie/initiative : proposer des pistes

Les formations possibles dans cette perspective : un cursus type master médias et communication, formation à l'image, *game design* (peut être utile sur les mécaniques de jeu). Dans tous les cas, nécessité d'avoir une structuration de la pensée et une aisance à l'écrit et à l'oral correspondant à des études de niveau supérieur.

L'enjeu aujourd'hui est d'industrialiser le développement avec la production de dossiers et de *trailers*. Les *mood board* et *mood tape* sont utiles également pour donner le ton, l'ambiance et l'univers du programme. Le passage à la vidéo est devenu incontournable, pour arriver à faire se projeter l'interlocuteur et être au niveau de la concurrence internationale.

Savoir être

- Savoir travailler en équipe.
- Gérer des auteurs, laisser son ego de côté, savoir partager ses idées.
- Management de talents : Respecter le territoire de l'auteur tout en ayant la capacité à conclure et faire accepter ses priorités.
- Stimuler une fibre entrepreneuriale des auteurs qui témoignent d'ambition
- Cultiver ses réseaux, être à l'écoute des clients, de ce qu'ils veulent
- Capacité à défendre ses idées, faire preuve de conviction et d'adaptabilité
- Savoir rebondir sur les échecs, dédramatiser et dans le même temps se montrer persévérant

- Connaissance des codes sociaux de la conversation et de la négociation.

Objectifs de l'équipe de développement

Pour structurer le travail, il est nécessaire de poser des limites et d'avoir des deadlines, qui se matérialisent souvent par des rendez-vous avec les diffuseurs. Plusieurs pistes sont évoquées.

Il y a plusieurs phases en fait dans le développement : repère de l'idée, du talent ou de la tendance, ensuite première rédaction, puis premier développement avec la production d'un *trailer*, deuxième développement avec un pilote en français et en anglais. Pour chaque étape, l'avancée de la négociation avec un ou plusieurs clients nationaux et internationaux.

Il faut s'imposer un agenda « convenable » pour développer un concept (entre 3 et 6 mois, variation selon le type de projets). Ou encore adopter une certaine cadence, pour rythmer le développement, par exemple produire un nouveau dossier par mois, prêt à être envoyé. Enfin, se référer au calendrier professionnel (les festivals et les marchés) pour arriver avec un projet.

Responsabilités budgétaires

Une bonne partie du budget est dédiée à l'achat et l'adaptation de formats étrangers qui sont du ressort du développement ; ou l'option de projets d'auteurs. Des pratiques variables selon les structures.

Le producteur/auteur est responsable de son idée. C'est lui qui peut trouver les arguments dans la vente.

Projection : l'avenir du métier de développeur

L'évolution naturelle serait la voie de la production. Après une expérience en développement, de nombreux professionnels expriment cette envie, afin d'aller au bout des projets, jusqu'à l'étape de concrétisation. Ils deviennent alors des producteurs juniors.

« *factory de producteurs juniors* »

Le secteur audiovisuel est, en outre, impacté par les nouvelles pratiques du digital, qui permettent de nouvelles filières d'apprentissage. Les youtubeurs, les influenceurs du web, sont de véritables sources de création, ils ont constitué une communauté et peuvent tester leurs contenus directement au près de leur public. Ces nouveaux animateurs souhaitent aussi avoir accès à l'écran de télévision.

Il commence à exister une filière d'apprentissage de la création, du développement et de la production de formats audiovisuels multi-écrans qui passe par le numérique, le court sur le web, l'exposition sur internet, la constitution d'une communauté et d'une audience...

Les nouveaux développeurs de formats de demain : les Youtubeurs, les influenceurs ?...

Il faut peut-être voir le numérique (les réseaux sociaux et les plateformes en particulier) comme un laboratoire, qui permet une prise de risque en amont. Le financement et le recrutement de l'audience via le *crowdfunding* pour permettre de mener à bien des projets et ensuite convaincre un diffuseur avec déjà des éléments constitués, des premiers résultats, l'audience est quantifiable, qualifiée, on peut la contacter, la mobiliser.

Ainsi, la valeur du projet, de l'auteur, se fait via le nombre de *followers*. Une mécanique qui intéresse aussi les marques, prêtes à financer des contenus, à produire des pilotes qui seront testés au près d'une audience digitale. En témoigne, le phénomène des tutos sur Youtube, une tendance massive qui intéresse les chaînes. Avec des millions de vues sur le web, la question se pose immédiatement : est-ce que c'est formatable ?

- **Compléments par écrit de Charlotte Toledano**

Conditions d'exercice du métier : lieu, horaires...

Dans les locaux de la société de production + détachements auprès des producteurs/sociétés de production du groupe. Horaires classiques mais nécessité d'être flexible et présent sur les tournages le plus possible

Les relations professionnelles hiérarchiques et transversales : sous l'autorité de qui ? Quels sont les salariés sous son autorité ; avec qui travaille-t-il ? Sous l'autorité du Producteur/Président de la société ou groupe de production ou du Directeur du développement. Un ou plusieurs chargés de développement juniors sous son autorité ou stagiaires selon la taille de la structure envisageables. Il travaille avec les créatifs des différentes structures, les producteurs

Les mutations du métier : internationalisation du marché notamment.

Possibilité d'être basé outre Paris en France dans les hubs centraux créatifs Médias tels Londres/Amsterdam-Hilversum/ Los Angeles/ Tel Aviv

Les perspectives d'avenir du métier : vers quels métiers peut-on aller ? Producteur ? Auteur ?...

Direction du développement/ Producteur/ Fondateur de sa propre structure de production/de création de Formats/de Distribution / Fondation d'une structure de Conseil en développement de programmes et acquisitions de formats /Poste stratégique dans une société d'étude et de veille Internationale/ Conseiller aux programmes ou Directeur d'unité (flux, Magazines télé du réel) en chaîne ou dans un groupe de production.

8. Synthèse et extraits de l'étude « the Wit » 2016

On propose ici une analyse des dernières tendances du marché international du format. Cette étude a pu être possible grâce à la banque de données internationale sur les programmes et notamment les formats « the Wit » co-dirigée par Virginia Mouselier qui intervient régulièrement dans le cadre de la veille de la Fabrique des Formats.

Rappelons que sont analysés ici en tant que *formats* les programmes caractérisés par leur mécanique d'émission, leur déclinaison sur plusieurs saisons et leur capacité à donner naissance à des versions dérivées, dont les *spins off*⁶.

Le format est prévu pour voyager. Les formats concernent tous les genres : 20% des divertissements lancés à travers le monde sont des adaptations de formats étrangers, 44% de jeux télévisés et 6% des programmes de fiction⁷. L'adaptation sur le marché local nécessite un travail organique afin de coller aux attentes du public et aux normes du territoire. La programmation (durée et fréquence du format) peut varier selon les régions.

Top 5 des formats les plus exportés :

- *My mum cooks better than yours* (2014, Fremantle) -> + de 15 adaptations
- *Married at first sight* (2013, Red Arrow Int)
- *I can do that* (2014, Armoza)
- *Googlebox* (2013, All3media Int)
- *LipSync battle* (2015, VIMN) -> 7 adaptations

Les tendances 2016

- Hybridation des genres et mixité des écritures
- Modernité du documentaire (emprunt des codes de la fiction, du divertissement)
- Présence accrue des acteurs du numérique (Amazon, Netflix...)
- Importance des processus participatifs d'engagement (viralité, contenus immersifs)

La viralité apparaît aujourd'hui comme facteur de succès.

Aujourd'hui, les shows les plus connus sont les plus visionnés sur Youtube. Ex : le karaoké en voiture, tiré d'un *late show* (plus de 45 millions de vues) inspire. La Norvège lance *The Stream*, un *talent show* qui repose sur un casting réalisé sur Internet.

Le documentaire devient feuilletonnant et s'inscrit dans deux tendances : la temporalité de l'enquête et la recherche de vérité. Souvent l'écriture emprunte à la fiction. Ex : *Making a murderer* (Netflix), *The Murder detectives* (Channel 4), *The innocence project* (Talpa).

Les techniques dites d'immersion se développent : La réalité virtuelle (VR) et 360 apparaissent comme nouveaux outils de la narration.

⁶ La version danoise de *Masterchef* a donné lieu à 10 spins offs.

⁷ Source The Wit 2015.

Le filin du *dating* : Les formats étant calqués sur certaines des évolutions de la société, le boom des applications dédiées aux rencontres a inspiré les producteurs pour faire évoluer les programmes de rencontre amoureuse.

L'instinct animal : cette thématique classique est depuis plusieurs années très présente par exemple avec le format *Survivor* - et tous les concepts dérivés- mais des programmes innovants tentent de nouveaux regards au service du même enjeu capital, la survie. A la croisée du documentaire et du jeu d'aventure on trouve par exemple *Mygrations* (National Geographic) : 20 personnes, hommes et femmes entraînés, s'essaient à la migration des gnous.

Le public jeune, une valeur sûre : les diffuseurs ne délaissent pas le jeune public, vecteur d'audience. Par exemple lorsque des danseurs adultes doivent reproduire la chorégraphie d'un enfant : *Toddlerography*.

Le mélange des genres se poursuit. Par exemple avec la rencontre de la cuisine et du talk show, dans **Mit lives Mahtid** diffusé sur DR1 (Danemark) : un chef cuisinier et un animateur passent deux jours avec une célébrité. Le cuisinier prépare un repas en fonction des propos échangés. C'est un talk show sur la durée, qui crée une ambiance.

Exemples de formats audiovisuels par genre :

- **Divertissement**

Concours de talents

De beste singer-songwriter, diffusé sur Vier (Belgique). C'est une variante du concours de talents qui se concentre sur les auteurs. Le projet se veut expérimental et plus qualitatif avec une ambiance *backstage*. Le concept fonctionne en Belgique et aux Pays-Bas

Masterpiece, diffusé sur Rai 3 (Italie). Il s'agit d'un concours de talent littéraire avec un jury composé d'auteurs à succès. Si le programme n'a pas semblé séduire les téléspectateurs, il a pourtant bénéficié de bonnes critiques dans la presse assurant ainsi à la chaîne publique italienne un gain d'image et une communication positive.

Le culinaire se renouvelle toujours avec **Chef's academy** (diffusé sur RTP1, Portugal), **Royal Chef** (diffusé sur Yes Comedy, chaîne du câble israélien) met au goût du jour les spécialités ethniques ou encore **Chef des Chefs** (diffusé sur RTL TVI Belgique), un mélange entre *quizz* et cuisine.

Les *dating show*

Dans cette catégorie, on trouve beaucoup de jeux mais aussi des émissions de *dating* revisitées qui font intervenir la science et « pré-arrangent » les couples selon des critères spécifiques relevant parfois de la statistique.

Adam looking for Eve, diffusé aux Pays-Bas et distribué par Eyeworks. Des hommes et des femmes passent trois jours sur une île déserte entièrement nus.

Dating code, diffusé en Suède et distribué par Endemol. Deux célibataires choisissent le partenaire idéal selon une méthode scientifique.

Adam and the Eves, diffusé au Danemark et distribué par DRG. Un célibataire est suivi par 24 femmes pendant 24 heures. Elles peuvent ainsi l'observer et partir à tout moment si elles le souhaitent. A la fin, s'il en reste plusieurs, le célibataire peut faire son choix.

Dating pool. Pilote, distribution Global agency. Un format hybride à la fois *dating* et test de connaissance. Dix filles et dix garçons sont sur une plateforme au dessus d'un bassin. Ils doivent répondre à des questions de culture générale ; s'ils échouent, ils tombent à l'eau.

The extra mile. Israël, distribué par Studio glam. Des couples divorcés qui ne s'entendent plus mais sont contraints de faire équipe pour gagner de l'argent pour leurs enfants.

Les jeux télévisés spectaculaires

La spectacularité est un élément déterminant du divertissement, plus particulièrement lorsqu'il est diffusé en *prime time* ou en *access*.

De quiz champion, diffusé sur ZDF (Allemagne), Riverside Production. Il reste peu de *quiz* en *prime time*, or les Allemands continuent à produire et diffuser des émissions spectaculaires, avec un dispositif massif (beaucoup de public, grand plateau). Pour ce jeu, un candidat affronte 5 experts de domaines différents.

Pressure pad, diffusé sur BBC1 (Royaume Uni). 2 équipes s'affrontent dans des duels au sein d'un grand plateau. Spécificité du programme : le choix des réponses se fait sur un grand écran LED incrusté au sol. Pour ce programme, un travail très important porte sur le décor.

Division, diffusé sur RTÉ One (Irlande), en test dans le cadre de l'initiative Format Farm créée en 2012. Il s'agit d'un quiz classique, entre des candidats divisés en deux groupes et placés dans deux containers. Le groupe désigne celui qui répondra à la question. Tout est basé sur la division. Les effectifs se réduisent peu à peu pour ne laisser finalement que deux candidats

Born to win. Pilote, Israël. Des futurs parents peuvent remporter des prix pour leur enfant depuis la maternité. Ils envoient leur proches passer des épreuves. Toute la famille est mise à contribution.

Ejector seat. Royaume Uni, distribué par Endemol. Un jeu très visuel avec un siège éjectable en cas de mauvaise réponse.

Push it. Le but est de pousser les concurrents pour s'en sortir

The lie. Il s'agit d'un quiz sans questions avec simplement une liste d'affirmations.

The big picture consiste à reconnaître une image sur grand écran. En cas de doute, le candidat peut trouver de l'aide auprès d'un téléspectateur et dans ce cas ils partagent les gains.

Amazing Greys. Diffusé au Royaume-Uni, distribué par Eyeworks. Un jeune candidat doit affronter une personne âgée aux talents redoutables.

Des dispositifs en caméra cachée :

Snow, sex and suspicious parents, diffusé sur BBC3 (Royaume Uni), distribué par Zodiak. Ce programme est la version « neige » de **Sun, sex and suspicious parents**. Les parents observent leurs enfants grâce à une webcam. L'émission permet de montrer des images de jeunes en train de faire la fête. Le programme fait de bonnes audiences.

Fat for fun : des personnes en surpoids font des blagues et piègent les passants en caméra cachée. C'est un gros succès en Allemagne.

Beet ! shoot to thrill, diffusé sur 2BE (Belgique), Red Arrow International. Deux animateurs encouragent les téléspectateurs à piéger leurs proches. Si la blague est réussie, elle est diffusée.

- La fiction

La figure du flic torturé

Ses problèmes personnels et familiaux deviennent une arche narrative feuilletonnante. Le spectateur suit autant l'intrigue policière que l'avancée de sa propre histoire. Les figures du père combattant, de la femme flic alimentent la psychologie du personnage.

Bosch. Diffusé aux USA sur Amazon, distribué par Red Arrow. La série relate la vie d'Harry Bosch, un flic complexe, sombre, seul, rebelle.

The third eye. Diffusé en Norvège depuis février 2014, distribué par Shine international. 10 épisodes de 60 minutes. La saison 2 est en production. Viggo est policier, il est le personnage central de la fiction. Après une tragédie personnelle – sa fille a disparu – il ne parvient pas à oublier. Ses patrons lui donnent une nouvelle chance de comprendre ce qui s'est passé.

The sniffer. Diffusé sur ICTV (Ukraine) et 1TV (Russie). Il s'agit là du meilleur démarrage depuis 2007. Le personnage principal est un officier de police doté d'un odorat surdéveloppé, un atout dans sa vie professionnelle qui se révèle parfois être un handicap sur le plan personnel.

Jordskott (Suède). Grand succès. On suit le parcours d'une femme flic dont la fille a disparu il y a 7 ans.

Le syndrome *Broadchurch*

Une tendance s'affirme dans les thèmes abordés, celle « des enfants disparus », ce qu'on appelle également le syndrome *Broadchurch*. Dans ce cas, les actions sont guidées par cette tragédie. Plusieurs exemples :

The Missing (GB) ; BBC1, pré-acheté aux Etats-Unis avant la diffusion, droits acquis par TF1, co-production européenne, saison 2 déjà commandée. On trouve le même type de situation avec la série **Spotless** : ce sont des projets qui combinent plusieurs pays et sont d'emblée conçus pour l'exportation.

Tod eines Mädchens (Allemagne). Une jeune adolescente de 14 ans disparaît et est retrouvée morte sur la plage. La série reprend tous les codes visuels de *Broadchurch* (le vent, la falaise...)

Under suspicious (Espagne – Antena 3). Une petite fille disparaît le jour de sa première communion. La police pense que le coupable fait partie des invités, ils vont être tour à tour soupçonnés.

L'intrigue politique

Mammon. Diffusé sur NRK1 (Norvège) depuis janvier 2014. Grand succès qui est annoncé comme un *scripted format*. Thriller politico-financier : un journaliste enquête sur un scandale dans lequel son propre frère serait impliqué. Adaptation en Pologne et République Tchèque (2^{ème} saison en production).

Dans un autre registre, les **narconovellas** se développent beaucoup. Le premier est venu de Colombie. Un genre prisé par les pays latino américains qui veulent vendre des programmes.

Les « dramedies »

Ce sont des fictions qui entremêlent événements dramatiques et ressorts comiques.

Getting on. Sitcom adaptée de BBC Four (Royaume Uni), diffusée sur HBO (USA) dont l'action se situe dans un service gériatrique.

An unperfect mum. Diffusé en Italie et aux USA, distribué par Rai Trade. Il s'agit d'un format *comedy* qui a débuté sur le site web du journal Corsere. Dans un journal vidéo, une mère s'occupe de ses enfants et le raconte à ses amies.

The End. Diffusé en Turquie, distribué par Eccho rights. C'est un format hebdomadaire de 60 minutes. La vie d'une femme bascule lorsque l'avion de son mari s'écrase. Elle découvre alors qu'il n'a jamais pris l'avion.

Stories from the hospital. Diffusé aux Pays-Bas, distribué par SPTI. Un format *scripted* inspiré d'une vraie série de fiction (*strong medecine*). On suit le quotidien de cinq véritables médecins. Les patients, eux, sont joués par des acteurs.

Black Widows. Diffusé en Finlande, distribué par DRG. Trois amies subissent chaque jour leurs maris odieux, jusqu'au jour où elles décident de les tuer.

Senores Papis. Diffusé en Argentine, distribué par Telefe. Quatre hommes se rencontrent au parc où ils conduisent leurs enfants et deviennent amis. On suit leurs aventures.

The Celebration. Diffusé en Argentine, distribué par Underground. Chaque épisode est indépendant et mais tous ont en commun d'avoir le même point commun : une fête. A partir de cet événement se développe la dramaturgie. A chaque fois, il s'agit d'un moment qui change la vie. Sur le même modèle, **Something to celebrate** (Espagne) : une série familiale où la famille est vue à travers la célébration d'un événement, un mariage, un anniversaire.

Les « scripted formats »

➔ Le couple, un thème porteur pour la *scripted fiction*

The mother of all weddings : diffusé sur **RTé Two**. Un couple confie la préparation du mariage à leur mère respective. En fin de compte, ils doivent choisir quel mariage ils préfèrent. Finalement, peu de formats autour du mariage fonctionnent bien en terme d'audience (les formats les plus largement adaptés actuellement sont **Don't Tell the Bride**, adapté sur M6, et **Four Weddings** adapté sur TF1).

The 7 weddings. Diffusé au Danemark, distribué par Banijay. Le documentaire va à la rencontre de sept couples le jour de leur nuit de noces, puis les suit deux jours par mois pendant sept ans afin de voir l'évolution de leur union. Un projet ambitieux qui propose donc 2 épisodes par mois pendant 7 ans.

Sophie's web, diffusé sur Net5 (Pays-Bas). Ce programme rappelle le format israélien *Screenz* dans lequel des personnes séparées pour des raisons géographiques ou isolées communiquent uniquement par webcam. Sophie est une jeune femme qui recherche l'homme idéal sur internet avec son smartphone et sur internet avec sa webcam.

- **Le documentaire**

Au bout de l'extrême

Live from space. Diffusé en USA, distribué par Arrow Media. Un documentaire sur l'espace avec de nouveaux modes de narration. Le programme témoigne de la puissance des événements scientifiques et de leur pouvoir fédérateur.

Don't look down. Diffusé au Royaume Uni, distribué par Firecracker film. Un reportage impressionnant sur *l'urban free climbing* avec des images inédites.

Événements historiques et mémoire collective

Australia's secret heroes. Diffusé en Australie, distribué par SBS International. Le programme revient sur des événements historiques majeurs avec la participation de descendants des personnes qui les ont réellement vécus. La première série s'est concentrée sur la préparation de l'attaque des Japonais pendant la seconde guerre mondiale. En projet, une série sur la guerre du Vietnam. Le format développe deux thématiques : l'univers de la reconstitution historique et l'aspect généalogique.

1992, en Italie. Surnommée le « house of cards de l'Italie », cette série a l'ambition d'imiter le succès international de Gomorra. Chaque épisode couvre un mois d'enquête.

La fiction fait travailler la mémoire collective. Beaucoup d'adaptation de romans célèbres, de fictions ou de grands événements historiques, revus et corrigés par le prisme de l'uchronie. *Ex* : **The man in the high castle** (Amazon) adapté du roman de Philippe K. Dick. La série propose une autre version de la seconde guerre mondiale et montre un autre visage des Etats-Unis, territoire partagé entre l'Allemagne nazie et le Japon.

Factual et questions de société

Le *factual* est un genre très présent à la télévision. Le Royaume-Uni le développe beaucoup pour aborder des questions sociales qui préoccupent les Anglais et favoriser le débat public.

The street that cut everything, diffusé sur DR1 (Danemark), adaptation d'un format diffusé au Royaume-Uni sur BBC1 (The Day the Government left). L'idée est de priver un village, une rue ou une communauté de tous les services publics. Le programme a fait de très bons scores au Danemark. Que se passe-t-il lorsque les citoyens ne payent plus la taxe d'habitation ? La communauté se réunit et s'organise pour trouver des solutions. 2 épisodes de 1h diffusés sur 2 jours consécutifs.

The Give or take club, diffusé sur RTÉ One. Une communauté établit une liste des objets dont elle rêve et met de côté ceux dont ils ne veulent plus. Tout le monde aide et participe pour que chacun puisse avoir ce qu'il souhaite

Het grote racisme experiment, diffusé sur Ned 3 (Pays Bas). 30 jeunes Néerlandais ont accepté de faire un test grandeur nature. Ils sont divisés en deux groupes selon la couleur des yeux : les personnes aux yeux marrons donnent les ordres et les personnes aux yeux bleus les reçoivent. Les audiences n'étaient pas satisfaisantes mais le *replay* a très bien fonctionné car l'émission a été largement reprise et commentée sur les réseaux sociaux.

Autre exemple de thématique porteuse : l'enquête sur les personnes qui abusent des allocations. Ce sujet est à l'origine de nombreuses controverses notamment au Royaume-Uni avec **Britain on the fiddle** (BBC1) mais aussi **Benefit street**, diffusé sur Channel 4 (Royaume-Uni) depuis janvier 2014.

Operation Palace. Diffusé en Espagne, distribué par El Terrat, c'est le programme le plus commenté sur les réseaux sociaux dans le monde entier. Il révèle la vérité sur le coup d'Etat du 23 février 1981, lorsque le roi a sauvé la démocratie. Sauf qu'on apprend finalement qu'il s'agit d'un faux documentaire. Tous les témoignages sont purement fictionnels dans le but de provoquer le débat et faire réagir la communauté sur la question des médias et de leur influence.

Undercover doctor : Cure me I'm gay. Diffusé au Royaume Uni, distribué par Optomen international. Un médecin gay fait l'expérience des cures censées guérir de l'homosexualité. L'émission est un grand succès et fait suite au programme **Embarrassing illness**.

My last summer, diffusé sur Channel 4 en mai 2014 et distribué par BBC WW. Des malades à qui on a annoncé qu'il leur restait seulement un an à vivre vont vivre ensemble à la campagne et partager leurs expériences.

Out of silence. Diffusé aux Pays-Bas, distribué par Tuvalu media. Le programme filme les personnes qui bénéficient de la nouvelle technologie des implants cochléaires et entendent à nouveau ou pour la première fois.

Dad ! Where are we doing ? Diffusé sur MBC (Corée du Sud) et sur Hunan TV (Chine). Grand succès en Corée, le programme propose à 5 papas célèbres qui n'ont pas toujours le temps de s'occuper de leurs enfants de partager un moment privilégié avec eux. Ils sont envoyés à la campagne et privés de tout appareil technologique. Ils doivent alors se débrouiller pour assurer le quotidien. C'est un thème porteur : la chaîne KSB2 a diffusé un autre programme similaire dans lequel les enfants vivent 48h sans leur mère.

The tourists, diffusé en Suède, distribué par Elk Entertainment. Dix couples du monde entier découvrent la Suède. Ils ont des défis à relever. L'idée est de découvrir le pays à travers le regard d'un étranger.

En bref :

Dans ce panorama des formats, tous genres confondus, qui sont apparus récemment sur le marché international des formats. La création française est absente. Il est vrai que les critères pour figurer dans cet « état des lieux » sont assez draconiens dans la mesure où il faut que ce soit un format au plein sens du terme, donc reproductible et exportable. Il y a des créations de formats en France, notamment sur la dernière période en matière de séries de fiction. Mais très peu ont été exportées à l'heure actuelle pour être adaptées.