

# THÉMA

Étude sur le tissu économique  
du secteur de la production  
audiovisuelle

6<sup>e</sup> édition



## Sommaire

<b>Sommaire.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b>Synthèse.....</b>	<b>6</b>
<b>Partie I. La structuration du marché de la production audiovisuelle</b>	<b>10</b>
1. Le tissu économique des sociétés de production audiovisuelle.....	10
2. La demande en programmes audiovisuels : la situation des éditeurs de services audiovisuels.....	27
3. La performance des programmes français à l'étranger.....	39
<b>Partie II. La concentration dans le secteur de la production audiovisuelle en France : une réponse aux évolutions du marché</b>	<b>49</b>
1. La concentration du secteur de la production audiovisuelle en France n'est pas nouvelle mais elle s'accélère.....	50
2. Cette structuration prend des formes variées même si le modèle de l'acquisition de société prédomine.....	54
3. Les groupes réalisant des acquisitions partagent un objectif commun : atteindre une taille critique pour développer des synergies.....	62
4. Des sociétés qui cherchent à sécuriser leurs actifs et à profiter des synergies offertes par les groupes dans un secteur en pleine transformation.....	65
5. Des limites à la concentration intrinsèques au secteur.....	67
<b>Annexes.....</b>	<b>70</b>



## Introduction

Cette sixième édition de l'étude sur le tissu économique de la production audiovisuelle intervient dans le contexte de la crise sanitaire, qui a eu des effets directs et indirects importants sur ce secteur.

Cette crise a entraîné des retombées négatives sur l'emploi dans la production audiovisuelle en raison de l'arrêt des tournages et de la baisse des commandes des chaînes de télévision. Ces dernières ont en effet dû réaliser des économies de coût de grille en raison de la contraction des investissements publicitaires, de l'arrêt des tournages et de l'annulation d'événements sportifs et de spectacles vivants.

Néanmoins, les mesures de confinement ont entraîné une forte hausse de la consommation de services de vidéo à la demande par abonnement (VàDA), incitant ces derniers à développer leurs catalogues.

Cette nouvelle édition reprend, dans sa première partie, les indicateurs des éditions précédentes afin de proposer un état des lieux quantitatif actualisé du secteur de la production audiovisuelle sur la base du suivi de séries statistiques.

Comme les années précédentes, cette étude fournit un éclairage approfondi sur une thématique particulière et qui fait l'objet d'une seconde partie. Cette année, l'Arcom s'est intéressée au phénomène de la concentration au sein du secteur de la production audiovisuelle, à ses limites et à ses potentiels effets.

### **Méthodologie suivie et sources des données**

Les données économiques de référence du secteur sont extraites des bases de données de l'INSEE (pour l'année 2018) et d'Audiens (2020), le groupe de protection sociale dédié aux secteurs de la culture, de la communication et des médias.

L'étude fournit des données sur les entreprises relevant du code NAF 5911A, soit l'ensemble de celles qui produisent des programmes pour la télévision. Selon la définition qu'en donne l'INSEE, cette catégorie d'activités comprend la production et la réalisation de programmes audiovisuels de tous types quelle qu'en soit la durée et destinés à la diffusion télévisuelle (séries, téléfilms, reportages, documentaires, dessins animés, émissions en direct ou retransmises telles que jeux, variétés, météo, sports, journaux d'information, etc.), et la fabrication d'images de synthèse pour la télévision.

Les données sur la performance des programmes français à l'étranger sont d'une part issues des publications de TV France international (TVFI) et du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) pour l'année 2020, et s'appuient d'autre part sur la base de données internationale NoTa de l'institut Médiamétrie/Glance (pour la période allant du 01/09/2020 au 30/06/2021).

Les observations et enseignements relatifs à la concentration dans la production audiovisuelle sont principalement le fruit d'un cycle d'auditions des professionnels du secteur (voir liste en annexe) mené de juillet à octobre 2021 et de recherches documentaires.

## Synthèse

### **Le secteur des sociétés de production audiovisuelle marque un net ralentissement en 2020**

Pour la première fois en vingt ans, l'année 2020 enregistre un taux de croissance du nombre d'entreprises presque nul<sup>1</sup>. Le tissu des sociétés de production audiovisuelle françaises ne compte que trois entreprises de plus qu'en 2019 et atteint un total de 4 988 entreprises en 2020. Il s'agit du plus faible taux de croissance enregistré depuis 2000, taux qui s'établit en moyenne à 7 % sur la période 2000 - 2019.

Cette situation exceptionnelle s'explique par un nombre de cessations d'activités particulièrement élevé en 2020 alors que le nombre de créations d'entreprises est resté stable par rapport à 2019. Ces cessations d'activités sont probablement pour partie la conséquence des mesures mises en place pour lutter contre l'épidémie de Covid-19.

Second effet collatéral de la crise sanitaire sur le secteur, le nombre d'effectifs dans les entreprises de production audiovisuelle (101 632 personnes<sup>2</sup>) et la masse salariale (844 millions d'euros) ont respectivement diminué de 11 % et 10 % entre 2019 et 2020, des baisses inédites depuis 20 ans. Les personnes employées en « CDD d'usage » (CDDU ou « intermittents ») font partie des effectifs les plus touchés (notamment les personnes employées en « CDD d'usage artiste »)<sup>3</sup>.

### **Les caractéristiques spécifiques à ce secteur perdurent en 2020**

Comme les années précédentes, l'Île-de-France concentre en 2020 la majorité (67 %) des entreprises du secteur en 2020 et la très grande majorité des emplois – 82 % des effectifs en CDD d'usage et 78 % des effectifs permanents (CDI et CDD de droit commun).

En 2020, près de 40 % des entreprises de production audiovisuelle sont actives depuis plus de dix ans (contre 25 % en 2000). Ces entreprises de plus de 10 ans ont réalisé près de 65 % du chiffre d'affaires du secteur en 2018 (contre 55% dix ans plus tôt) témoignant de la plus grande capacité de résistance des structures plus anciennes. Le nombre d'entreprises âgées de moins de 3 ans, stable depuis 2010, tend à diminuer depuis 2000.

L'activité des sociétés de production reste cyclique. Seulement 44 % des entreprises actives en 2010 ont connu une activité continue sur la période 2010-2020, alors que 6 % ont connu une période d'inactivité, 30 % ont cessé leur activité et 21 % sont désormais inactives<sup>4</sup>. Le secteur de la production audiovisuelle demeure très hétérogène, avec une multitude de sociétés créées au fil des projets ou pour une activité très spécifique (74 % des entreprises du secteur ont une masse salariale inférieure à 100 000 euros) et qui dans nombre de cas ont cessé leur activité une fois ces projets réalisés.

Les effectifs restent majoritairement constitués de personnes employées en CDD d'usage. En 2020, l'ensemble des entreprises de production audiovisuelle ont employé 101 632 personnes : 82 % en CDD d'usage et 18 % en tant qu'effectifs permanents (12 % en CDI et 6 % en CDD de droit commun). La répartition entre effectifs non permanents et permanents est restée stable en 2020.

<sup>1</sup> Seules données disponibles à jour : les données d'Audiens portent sur 2020, les données de l'INSEE portent sur 2018, les données de TVFI et du CNC portent sur 2020.

<sup>2</sup> Effectifs dédoublonnés.

<sup>3</sup> Les « intermittents » sont regroupés en deux catégories : CDDU artiste et CDDU non artiste (ex : technicien).

<sup>4</sup> La cessation d'activité est volontaire et temporaire, elle permet de ne pas dissoudre l'entreprise. L'entreprise mise en cessation suspend son activité, mais conserve son immatriculation et continue de fonctionner au niveau social et fiscal. Les entreprises inactives sont des entreprises n'ayant pas eu d'activité au cours de l'année considérée sans disposer toutefois du statut d'entreprises en cessation d'activité.

Comme les années précédentes, cette répartition diffère fortement de la répartition de la masse salariale par type de contrat. Ainsi, en 2020, les 12 % d'employés en CDI concentrent 42 % de la masse salariale, alors que les 40 % d'employés en CDD d'usage artistes représentent seulement 10 % de cette masse salariale<sup>5</sup>.

D'après les dernières données disponibles, le chiffre d'affaires annuel du secteur est stable et s'élève à 3,1 milliards d'euros en 2018. Les 10 plus grandes entreprises en termes de chiffre d'affaires représentent 13,5 % du chiffre d'affaires global en 2018, une part stable depuis 2008. L'Arcom ne dispose pas d'éléments suffisamment probants et robustes pour établir des projections sur les années suivantes.

### **La demande en programmes audiovisuels : les producteurs restent très dépendants des éditeurs de télévision malgré la progression des commandes provenant des services de vidéo à la demande par abonnement**

Le secteur de la production audiovisuelle demeure fortement dépendant des éditeurs de chaînes de télévision linéaire qui cumulent 8,52 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019. Les groupes historiques occupent toujours une place centrale dans ce paysage audiovisuel. Les groupes TF1, France Télévisions et M6 ont représenté à eux trois, 70,3 % de part d'audience en télévision linéaire en 2020, 92 % du chiffre d'affaires publicitaire des chaînes gratuites en 2019 et 83 % de la contribution totale de l'ensemble des éditeurs de services en faveur de la production d'œuvres audiovisuelles déclarées au titre de leurs obligations. Le groupe Canal Plus représente 60 % du chiffre d'affaires de la télévision payante en 2019.

Les éditeurs linéaires ont également été fortement impactés par la crise sanitaire. Sous l'effet des mesures de confinement, la durée d'écoute individuelle (DEI) de la télévision est en hausse en 2020, pour la première fois depuis 2012. Les Français ont passé en moyenne 3h54 devant la télévision, soit 24 minutes de plus que l'année précédente. Le record de DEI observé en 2020 est majoritairement porté par la consommation télévisuelle des plus de 50 ans (5h46 par jour en moyenne sur l'année). En parallèle, le marché publicitaire télévisuel a affiché en 2020 un résultat net en baisse (-11,6 %<sup>6</sup>) par rapport à 2019 du fait d'une activité économique à l'arrêt en particulier pendant les mois du premier confinement. Pour y faire face et ne pas trop dégrader leurs résultats, les éditeurs de chaînes ont réduit leurs coûts de grille et maîtrisé leurs dépenses dans les programmes.

Par ailleurs, la forte croissance de la vidéo à la demande par abonnement (VàDA) se poursuit en France avec un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros en 2020 (en hausse de 50 % par rapport à 2019) et 8,7 millions d'utilisateurs quotidiens en moyenne au premier semestre 2021 (également en hausse de 50 % par rapport à 2019). Les mesures de confinement prises en lien avec la crise sanitaire, couplées au développement de l'offre, ont significativement accéléré la vitesse d'adoption des services de VàDA, notamment auprès des catégories de population initialement moins adeptes de ces services. Au premier semestre 2021, la part des plus de 50 ans est, par exemple, en hausse de cinq points par rapport au premier semestre 2020.

Les éditeurs de services de VàDA ont largement développé leurs investissements dans les programmes audiovisuels ces dernières années et sont devenus des clients à part entière des sociétés de production audiovisuelle françaises. En 2021, les éditeurs de services de VàDA auraient investi 245 millions d'euros dans la production inédite française<sup>7</sup>. Les investissements des services de VàDA américains dans la production audiovisuelle française sont en croissance et vont continuer à progresser sous l'effet des dispositions prévues par le décret n° 2021-793 du 22 juin 2021 relatif aux services de médias audiovisuels à la demande.

<sup>5</sup> Sont distingués ici les CDD d'usage artistes et non artistes, car seuls les CDD d'usages artistes sont sous-représentés dans la masse salariale.

<sup>6</sup> Communiqué de l'IREP, Le marché publicitaire en 2020.

<sup>7</sup> CNC, Observatoire de la vidéo à la demande, Décembre 2021.

## Les programmes français ont maintenu leur performance à l'étranger en 2020

D'après le CNC, les ventes à l'étranger de programmes français sont en légère hausse en 2020 : les recettes tirées des exportations de programmes français atteignent 197 millions d'euros contre 196 millions d'euros en 2019<sup>8</sup>.

L'animation demeure le premier genre exporté avec des ventes qui s'établissent à un niveau de 75 millions d'euros en 2020. La fiction confirme sa place de deuxième genre le plus exporté, avec 46 millions d'euros. Les ventes à l'export de documentaires français représentent 46 millions d'euros. Les confinements mis en place dans de nombreux territoires dans le monde ont pu freiner la circulation des programmes français (annulations de marchés professionnels, etc.). En parallèle, la consommation de contenus a fortement augmenté sur la période et créé des opportunités pour les détenteurs de droits de programmes français à travers les rachats de droits sur des programmes déjà vendus. Dans ce contexte, les atouts de la production audiovisuelle française ont permis aux programmes français de continuer à circuler largement à l'international.

## La concentration dans le secteur de la production audiovisuelle en France : une réponse aux évolutions du marché

A partir de la fin des années 2000 et du début des années 2010, un mouvement de concentration s'est engagé, qui a modifié la structure du secteur de la production audiovisuelle. Ce mouvement s'est accéléré dans un contexte d'accroissement des offres de services audiovisuels et de concurrence accrue entre éditeurs traditionnels de la télévision et éditeurs de vidéo à la demande par abonnement, pour partie étrangers.

La production de programmes de flux (jeux, divertissement, magazines) a été la première à connaître cette évolution, suivi ensuite par le secteur de la production de fictions.

Parmi les différentes formes de consolidation observées dans le secteur de la production, l'acquisition de sociétés existantes demeure la règle mais de nouvelles formes de concentration ont fait leur apparition telle que l'intégration éditeur/producteur ou l'intégration producteur/distributeur de programmes audiovisuels. Récemment, des acteurs de la finance ont fait leur entrée dans la capitalisation de la production audiovisuelle.

Une des premières motivations des opérations de concentration pour un groupe est de limiter la pression concurrentielle en augmentant son pouvoir de négociation auprès des éditeurs et *in fine* sa part de marché et son chiffre d'affaires. Des groupes vont également chercher à construire de nouveaux modèles d'affaires en diversifiant les profils des sociétés de production qu'ils rachètent. Par ailleurs, le caractère *intuitu personae* lié au producteur de la société acquise constitue un élément déterminant. De plus en plus de dirigeants ambitionnent de créer des groupes d'envergure internationale, après s'être consolidés sur le marché français.

Pour un producteur, intégrer un groupe procure une sécurité financière et réduit la complexité liée aux montages juridiques et financiers. De plus, les grands éditeurs de services de V&DA internationaux seraient plus enclins à contracter avec des sociétés de grande taille qui les rassureraient à travers leur stabilité financière ou le volume de commandes qu'elles assurent déjà.

La concentration n'entraverait toutefois pas, en parallèle, la création de nouvelles sociétés de production.

---

<sup>8</sup> TVFI/CNC, L'exportation des programmes audiovisuels français en 2020.



Ces mouvements ainsi que l'incursion d'acteurs du monde de la finance suscitent toutefois une inquiétude chez certains acteurs qui craignent que les groupes soient incités à produire des contenus consensuels pour maximiser leurs profits ou diminuer les risques.

## Partie I. La structuration du marché de la production audiovisuelle

### 1. Le tissu économique des sociétés de production audiovisuelle

#### Méthodologie

Les données présentées dans cette partie constituent une actualisation des indicateurs figurant dans la cinquième édition de l'étude publiée en janvier 2021.

La structure du tissu industriel du secteur de la production audiovisuelle est décrite dans cette partie à travers l'analyse de plusieurs indicateurs : le parc d'entreprises et sa dynamique de renouvellement, l'emploi, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée et la concentration du secteur.

Les données concernant l'évolution du parc d'entreprises et de l'emploi salarié<sup>9</sup> sont issues de traitements réalisés par le groupe Audiens<sup>10</sup>. Elles portent sur la période 2000-2020. Ces données prennent en compte l'ensemble des entreprises du secteur de la production audiovisuelle. Les entreprises considérées par Audiens comme appartenant au secteur de la production audiovisuelle sont celles relevant du code NAF 5911A<sup>11</sup> ou qui cotisent auprès de l'Association pour le paritarisme dans la branche de la production audiovisuelle<sup>12</sup>.

De plus, les données relatives à l'emploi comprennent des effectifs dédoublonnés. À titre d'exemple, un individu déclaré à la fois en contrat de travail à durée déterminée (CDD) de droit commun et en CDD d'usage (CDDU) n'est compté qu'une seule fois dans l'effectif salarié total.

Un CDDU est un contrat de travail à durée limitée spécifique dont l'utilisation est réservée à certains secteurs d'activités, tels que l'audiovisuel. Les artistes et techniciens en CDDU sont plus communément dénommés « intermittents du spectacle ».

Les données relatives au chiffre d'affaires du secteur sont issues des bases de données INSEE. Ces données prennent en compte l'ensemble des entreprises relevant du code NAF 5911A<sup>13</sup>. Elles portent sur la période allant de 2008 à 2018 (dernière année disponible dans les données de l'INSEE).

<sup>9</sup> Les données concernant les effectifs salariés par type de contrat (effectifs dédoublonnés, effectifs en CDI, CDD et CDD d'usage) sont recueillies par Audiens sur un mode déclaratif.

<sup>10</sup> Audiens est le groupe de protection sociale dédié aux secteurs de la culture, de la communication et des médias.

<sup>11</sup> Le code de Nomenclature d'Activités Française (NAF) 5911A inclut les entreprises de production de programmes pour la télévision. Il est compris dans le code NAF 5911 qui regroupe également le code 5911B portant sur la production de films institutionnels et publicitaires et 5911C portant sur la production de films pour le cinéma. Contrairement aux deux premières éditions de l'étude, les données Audiens correspondant à ce seul code NAF 5911A ne sont plus présentées.

<sup>12</sup> Afin d'assurer le financement et la gestion du paritarisme, les partenaires sociaux de la production audiovisuelle ont créé une association pour le paritarisme dans la branche de la production audiovisuelle. Les organisations syndicales et professionnelles représentatives au plan national dans cette branche de la production audiovisuelle sont membres de droit de cette association qui perçoit notamment les cotisations créées par les partenaires sociaux pour le financement du CCHSCT de la production audiovisuelle, pour le financement des délégués de branche et, plus largement, de l'aide au paritarisme dans la branche de la production audiovisuelle. Elle répartit les sommes collectées entre les organes chargés de mettre en œuvre les différents volets de l'aide au paritarisme ainsi qu'au bénéfice du CCHSCT.

<sup>13</sup> Du fait du mode de référencement déclaratif, il arrive que des entreprises de production audiovisuelle soient enregistrées sous un code NAF erroné. Un travail de requalification des entreprises de production référencées sous

## 1.1 Le parc d'entreprises de production audiovisuelle

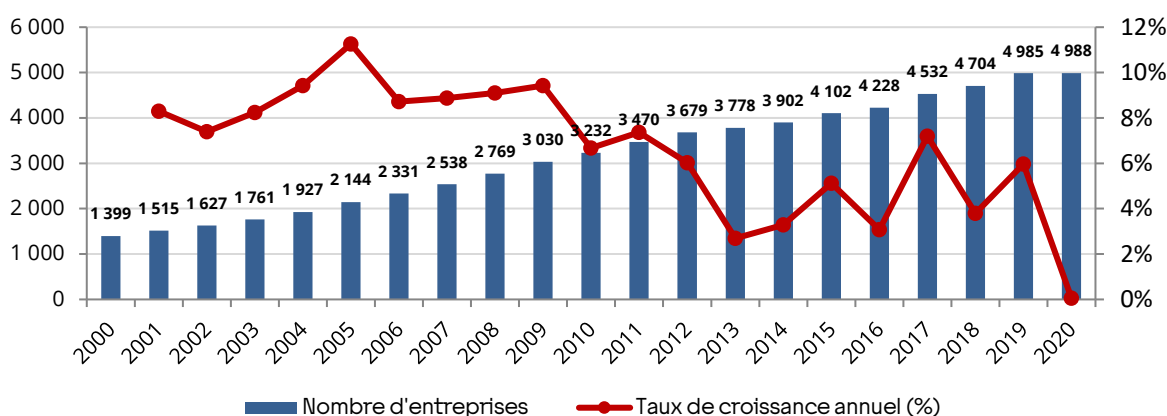
- **Une stagnation du nombre d'entreprises en 2020 inédite depuis 20 ans**

Comme constaté dans les éditions précédentes, le nombre d'entreprises du secteur de la production audiovisuelle a plus que triplé en vingt ans, passant de 1 399 en 2000 à 4 988 entreprises en 2020. Cette démographie dynamique est inhérente à l'activité de production, de nombreuses sociétés étant créées spécialement pour porter un projet spécifique.

Néanmoins, cette croissance n'a pas été homogène sur les deux décennies étudiées : le taux de croissance annuel moyen s'établissait à 9 % entre 2000 et 2009, contre 5 % entre 2010 et 2020, malgré de légers rebonds en 2015, 2017 et 2019. Le ralentissement de la croissance observé à la fin des années 2010 se confirme en 2020.

Pour la première fois en vingt ans, l'année 2020 enregistre un taux de croissance presque nul. Cette situation exceptionnelle s'explique par un nombre de cessations d'activités particulièrement élevé en 2020 alors que le nombre de créations d'entreprises est resté stable par rapport à 2019. Ces cessations d'activités sont probablement pour partie la conséquence des restrictions mises en place pour endiguer l'épidémie de Covid-19 qui ont entraîné l'arrêt de nombreux tournages et des activités de post-production.

### Évolution du nombre total d'entreprises et taux de croissance, 2000-2020



Source : Audiens.

- **Des entreprises qui restent majoritairement localisées en Île-de-France**

Comme les années précédentes, les entreprises restent majoritairement localisées en Île-de-France, qui concentre 67 % de l'ensemble des structures du secteur en 2020.

À titre de comparaison, tous secteurs d'activité confondus, la région Île-de-France concentre seulement 25 % de l'ensemble des entreprises de France<sup>14</sup>.

La région Île-de-France a pour la première fois enregistré une baisse du nombre d'entreprises de production audiovisuelle (- 20 entreprises par rapport à 2019). A l'inverse la région

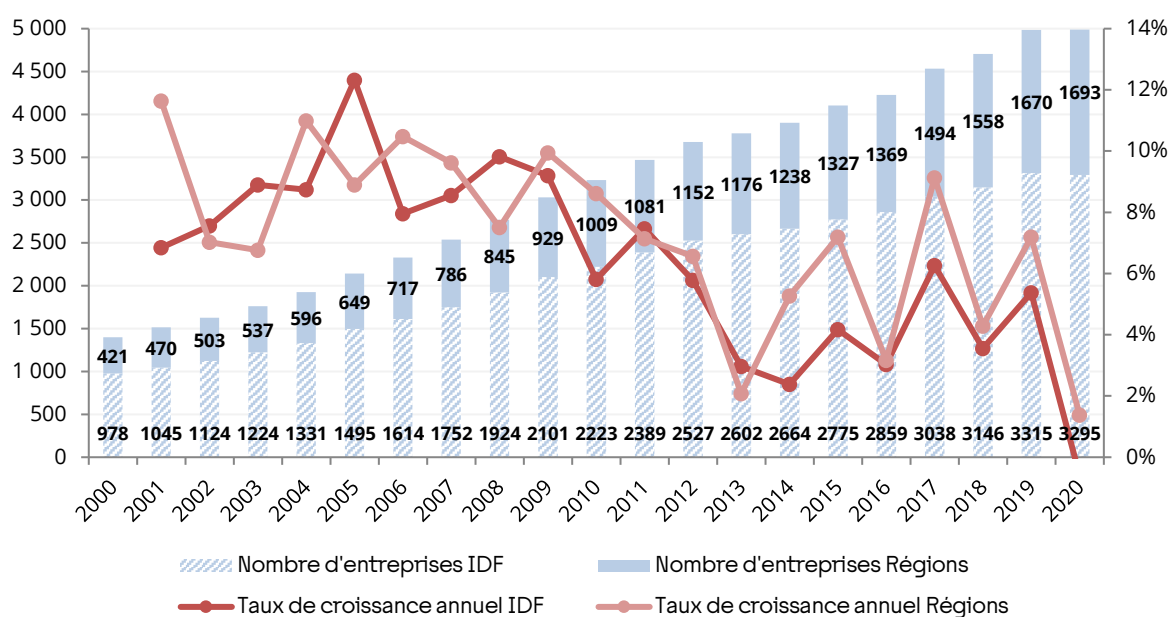
des codes différents a ainsi été effectué. Par ailleurs, l'INSEE a pu opérer certaines évolutions méthodologiques d'une année sur l'autre.

<sup>14</sup> Chambre de commerce et d'industrie de Paris-Île-de-France, Les chiffres-clés 2020 de la région Île-de-France.

Auvergne-Rhône-Alpes est celle qui comptabilise le plus de nouvelles entreprises du secteur de la production audiovisuelle (17).

A l'exception de la région Auvergne-Rhône-Alpes, la croissance du nombre d'entreprises du secteur ralentit depuis 2010 sur l'ensemble de la France. Les rebonds de 2015, 2017 et 2019 résultent du dynamisme de l'activité notamment en Occitanie et en PACA, alimenté par une politique d'aide régionale incitative.

### Évolution du nombre total d'entreprises, répartition et taux de croissance en Île-de-France et en régions, 2000-2020



Source : Audiens.

### Les aides régionales à la production audiovisuelle mises en place pendant la crise sanitaire

Les 32 fonds de soutien territoriaux au cinéma et à l'audiovisuel ont apporté près de 92 millions d'euros d'aides à la production audiovisuelle et cinématographique en 2020 (en hausse de 10 % par rapport à 2019 et de 50 % par rapport à 2015) dont 44 millions d'euros dans l'audiovisuel (soit 48 % des montants totaux), le reste étant alloué au cinéma.

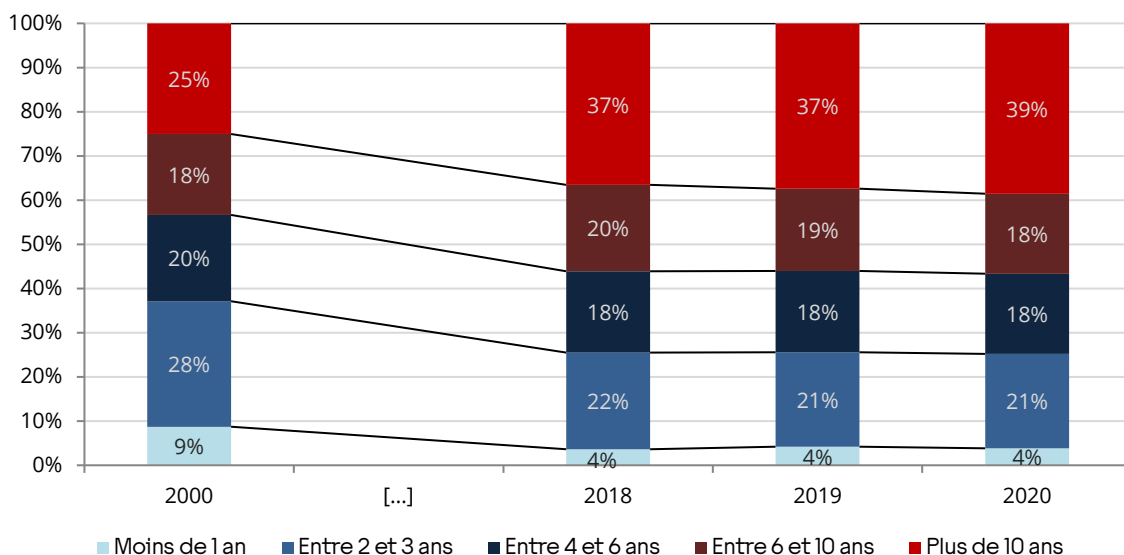
Pour pallier les effets de la crise sanitaire et notamment ses conséquences sur les tournages, certaines collectivités ont complété leur soutien financier à la filière audiovisuelle et cinématographique d'aides exceptionnelles pour un montant total de 3,13 millions d'euros.

L'année 2020 marque un retour à l'équilibre entre l'audiovisuel et le cinéma après trois années de progression des aides au profit du cinéma. De 2019 à 2020, les investissements alloués à l'audiovisuel augmentent plus fortement que ceux alloués au cinéma (+26 % pour le premier contre +7 % pour le second). En 2020, 1 245 projets audiovisuels ont été soutenus contre 971 projets de cinéma<sup>15</sup>.

- **Une proportion toujours croissante d'entreprises de plus de 10 ans**

En 2020, près de 40 % des entreprises de production audiovisuelle sont actives depuis plus de dix ans. Cette proportion tend à progresser depuis 2000 où elle atteignait seulement 25 %. À l'inverse, le poids des entreprises de moins d'un an et celui des entreprises dont l'ancienneté est comprise entre 2 et 3 ans passent respectivement de 9 % à 4 % et de 28 % à 21 % entre 2000 et 2020. Cette répartition est globalement stable sur les trois dernières années.

#### Structure du marché par ancienneté, 2000-2020



Source : Audiens.

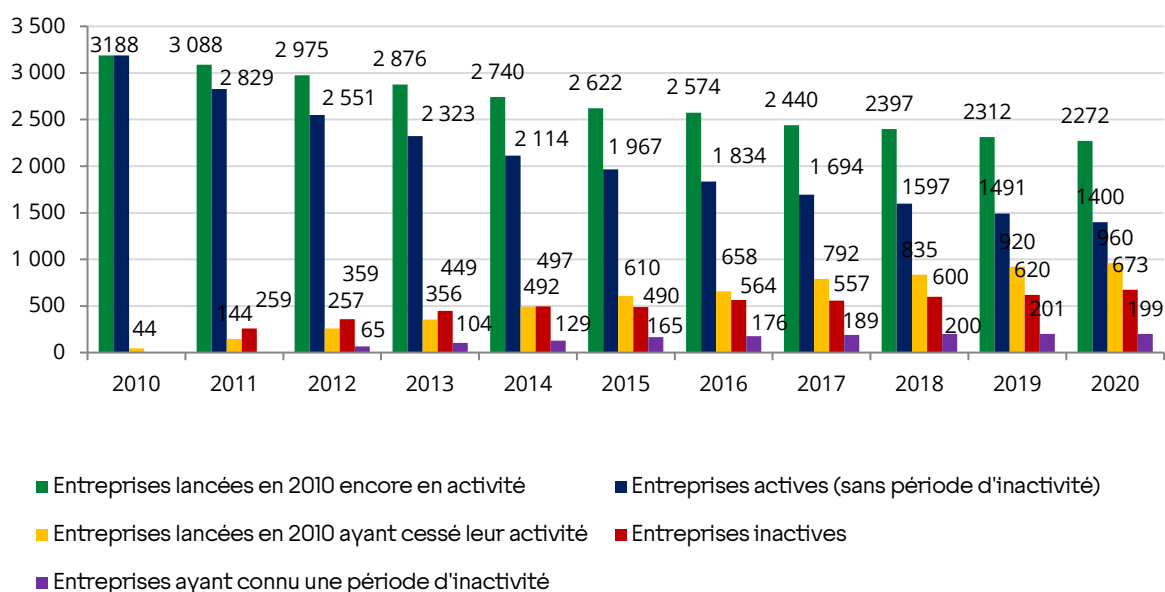
<sup>15</sup> Ciclic (agence régionale du Centre-Val de Loire pour le livre, l'image et la culture numérique), Panorama annuel des interventions territoriales, mars 2020.

En dépit d'un nombre global d'entreprises stable entre 2019 et 2020, la dynamique de création d'entreprise s'est poursuivie en 2020, à un rythme certes moins soutenu qu'en 2019, avec 193 nouveaux acteurs. Cette situation reflète celle de l'économie générale en France où un nouveau record de créations d'entreprises a été atteint en 2020 malgré la crise sanitaire (4 % de plus qu'en 2019)<sup>16</sup>. Cette situation pourrait s'expliquer, sans qu'il ne soit possible d'identifier l'effet d'un facteur plus que d'un autre, par la hausse de la demande en contenus et du développement des usages ainsi que la politique d'accompagnement financier de l'Etat et des collectivités territoriales.

- ***Moins de la moitié des entreprises actives en 2010 l'a été en continu jusqu'en 2020***

Seulement 44 % des entreprises actives<sup>17</sup> en 2010 ont connu une activité continue sur la période 2010-2020, alors que 6 % ont connu une période d'inactivité, 30 % ont cessé leur activité et 21 % étaient inactives en 2020<sup>18</sup>. Ces chiffres reflètent le caractère cyclique de l'activité des sociétés de production audiovisuelle.

### Parcours des entreprises actives en 2010 sur la période 2010-2020



Source : Audiens.

<sup>16</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5016913>

<sup>17</sup> Les entreprises actives représentent les entreprises ayant eu une activité au cours de l'année considérée. Par opposition, les entreprises inactives sont des entreprises non cessées n'ayant pas eu d'activité au cours de l'année considérée.

<sup>18</sup> La cessation d'activité est volontaire et temporaire, elle permet de ne pas dissoudre l'entreprise. L'entreprise mise en cessation suspend son activité, mais conserve son immatriculation et continue de fonctionner au niveau social et fiscal. Les entreprises inactives sont des entreprises n'ayant pas eu d'activité au cours de l'année considérée sans toutefois disposer du statut d'entreprise en cessation d'activité.

## 1.2 L'emploi dans la production audiovisuelle

- **Une forte baisse de l'emploi en 2020 qui touche particulièrement les CDDU**

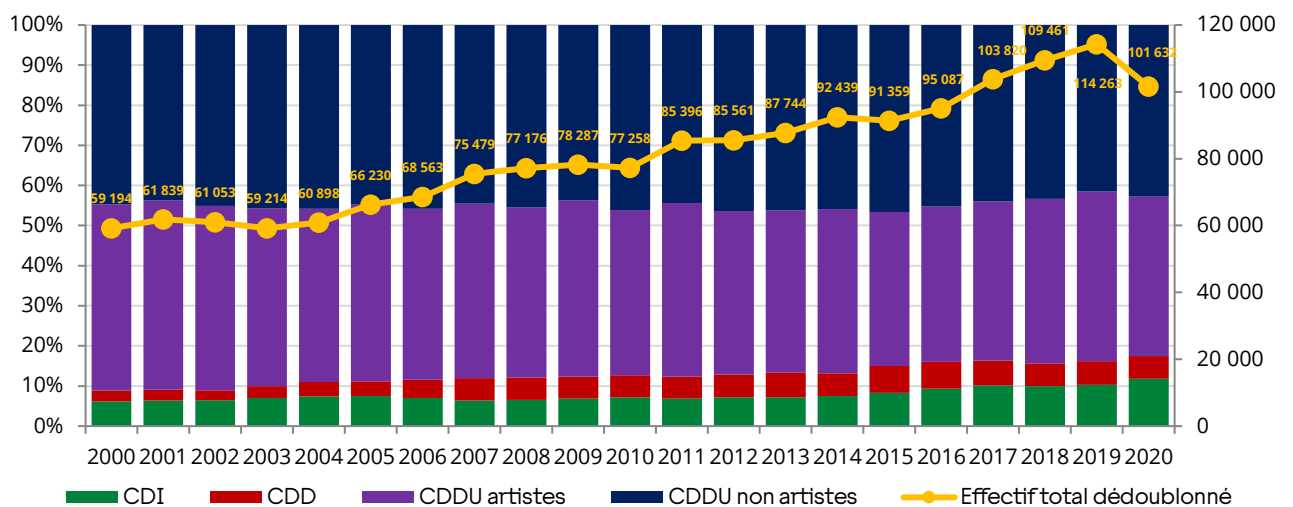
Second effet de la crise sanitaire sur le secteur, l'emploi dans les entreprises de production audiovisuelle a diminué de 11 % entre 2019 et 2020, sa baisse la plus importante en 20 ans.

En 2020, les 4 988 entreprises de production audiovisuelle ont employé 101 632 personnes différentes. Parmi elles, 46 442 étaient employées en CDD d'usage non artistes (ex : techniciens), 43 251 en CDD d'usage artistes, 12 857 en CDI, et 6 109 en CDD de droit commun<sup>19</sup>.

La très grande majorité des personnes sont employées en contrat à durée déterminée d'usage (CDDU ; 82 % en 2020, proportion stable entre 2019 et 2020). La part des effectifs permanents (CDI et CDD de droit commun) est, quant à elle, en hausse (18 % en 2020 contre 17 % en 2019) et à son plus haut niveau depuis 2000.

Le graphique ci-dessous présente l'évolution de l'emploi en termes d'effectifs et distingue les contrats à durée indéterminée (CDI), les contrats à durée déterminée (CDD) et les contrats à durée déterminée d'usage (CDDU).

**Évolution des effectifs par type de contrat, 2000-2020**



Source : Audiens.

Entre 2000 et 2020, la croissance du nombre d'emplois dans le secteur (+72 %) est moins importante que celle du nombre d'entreprises (+256 %). Ceci peut s'expliquer, pour partie, par la part d'entreprises inactives<sup>20</sup>. En effet, une entreprise inactive sur une année n'emploie pas ou peu de personnel, mais reste tout de même comptabilisée dans le nombre total d'entreprises du secteur. Le secteur reste malgré tout créateur net d'emplois salariés, quelles que soient les catégories de contrats considérées.

<sup>19</sup> L'effectif total est dédoublonné : un individu déclaré à la fois en CDD de droit commun et en CDDU n'est compté qu'une seule fois dans l'effectif salarié total.

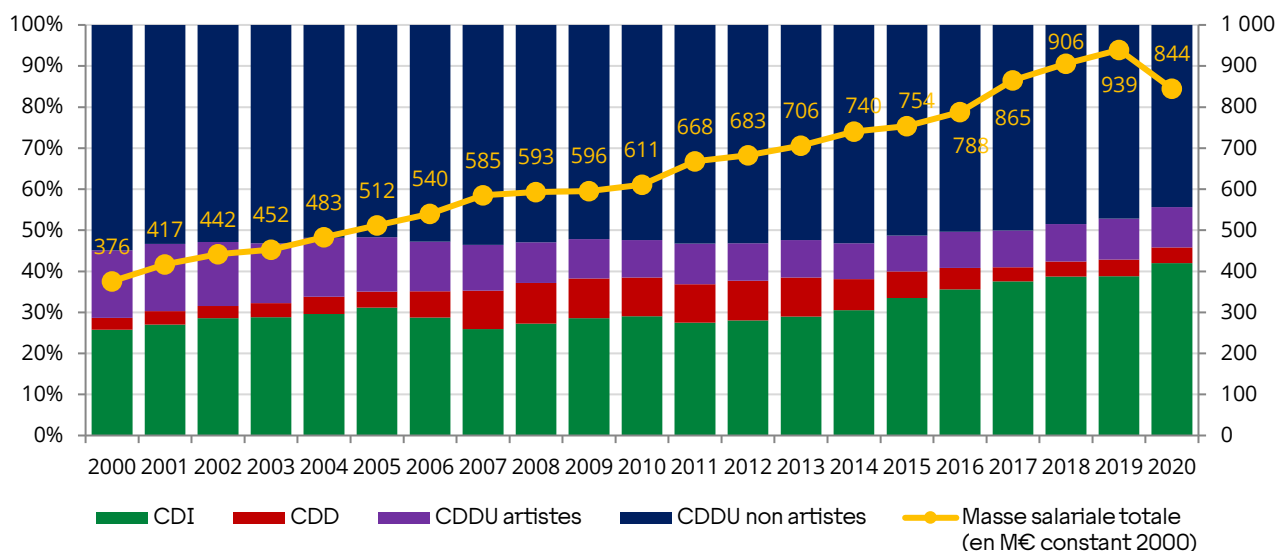
<sup>20</sup> Pour rappel, 21 % des entreprises actives en 2010 étaient inactives en 2020.

- **Une masse salariale en baisse en 2020 pour la première fois en 20 ans**

La masse salariale s'établit à 844 millions d'euros en 2020, en baisse de 10 % par rapport à 2019 tout comme les effectifs. Il s'agit de la première baisse observée sur l'ensemble de la période : la masse salariale avait plus que doublé entre 2000 et 2019, enregistrant un taux de croissance annuel moyen de 4 % (pour un taux de croissance annuel moyen de 3 % pour les effectifs).

En 2020, les CDDU pèsent toujours pour plus de la moitié de la masse salariale totale du secteur. Néanmoins, leur poids est en baisse continue depuis 2000, passant de 71 % à 54 % en 2020 (contre 57 % en 2019). Le poids global des CDDU est très largement porté par les CDDU non artistes (ex : techniciens) qui concentrent 83 % de la masse salariale allouée aux CDDU et 44 % de la masse salariale totale.

**Évolution de la masse salariale  
(en millions d'euros constants de 2000) et par type de contrats, 2000-2020**



Source : Audiens.

- **Une masse salariale également en baisse en 2020 dans la production cinématographique et la production d'animation**

Après avoir connu une envolée entre 2014 et 2017 (+19 % chaque année), la masse salariale des sociétés de production de films d'animation a connu une légère décroissance en 2018 avant de remonter en 2019, pour finalement atteindre une masse salariale équivalente à celle de 2017 en 2020.

La masse salariale du secteur de la production cinématographique est aussi en légère baisse en 2020.

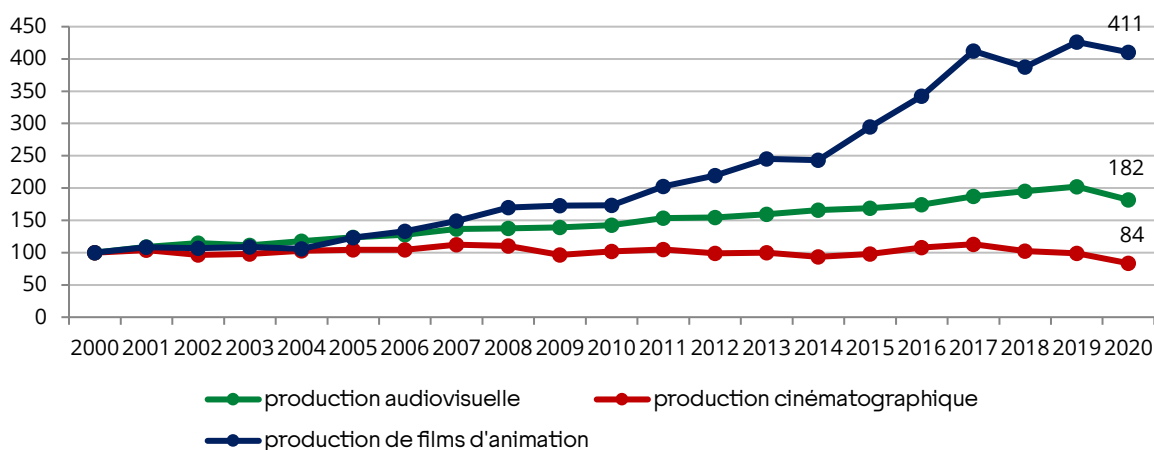
Il convient de préciser que ces constats concernent des secteurs de tailles très différentes. Le secteur de la production audiovisuelle, avec une masse salariale de 844 millions d'euros,



pèse deux fois plus que celui de la production cinématographique et cinq fois plus que celui de la production de films d'animation<sup>21</sup>.

Entre 2000 et 2019, la masse salariale avait presque doublé dans la production audiovisuelle et avait plus que triplé dans la production de films d'animation, alors qu'elle n'avait pas augmenté dans la production cinématographique.

**Évolution de la croissance de la masse salariale  
pour les secteurs de la production audiovisuelle, production cinématographique  
et production de films d'animation, 2000-2020**  
*Base 100 en 2000*



Source : Audiens. Les valeurs de chaque secteur de production en 2000 ont été ramenées à 100 – les taux de croissance réels observés entre 2000 et 2020 ont été appliqués à cette base 100.

- **Une surpondération toujours importante des CDI dans la masse salariale par rapport aux effectifs**

Alors que les individus en CDI représentent seulement 12 % des emplois du secteur en 2020, leurs salaires comptent pour 42 % de la masse salariale totale. Cette situation résulte de niveaux de rémunération significativement plus élevés que pour les autres contrats du secteur et d'un volume horaire de travail plus important. Le poids des salaires des individus en CDI dans la masse salariale totale est en hausse continue depuis 2000.

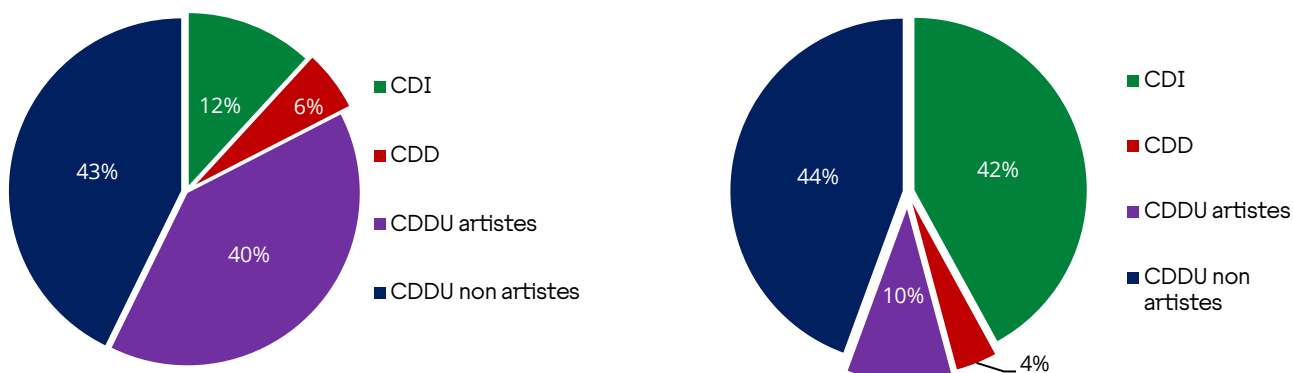
À l'opposé, les CDDU artistes représentent, en 2020, 40 % des effectifs pour seulement 10 % de la masse salariale. Cette sous-représentation des CDDU artistes dans la masse salariale est une tendance de long terme, puisque le même différentiel pouvait être observé en 2000, où ils représentaient 47 % des effectifs et 16 % de la masse salariale.

La masse salariale des personnes employées en CDD de droit commun s'est dégradée ces 5 dernières années : en 2020, ces CDD concentrent 4 % de la masse salariale totale du secteur (contre 10 % en 2012) pour 6 % des effectifs (6 % également en 2012). Le nombre de contrats en CDD en 2012 et en 2020 est en légère hausse (respectivement 5 138 et 6 109), mais leur masse salariale est passée de 66 millions d'euros à 32 millions d'euros<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> D'après l'Observatoire de la production audiovisuelle et cinématographique en Île-de-France (Audiens pour Film Paris Region) et l'étude La Production de films d'animation et d'effets visuels (Audiens).

<sup>22</sup> Ceci pourrait également s'expliquer par le recours à des CDD dont la durée tend à se réduire.

**Part de chaque type de contrat dans les effectifs (à gauche) et dans la masse salariale (à droite) en 2020**



Source : Audiens.

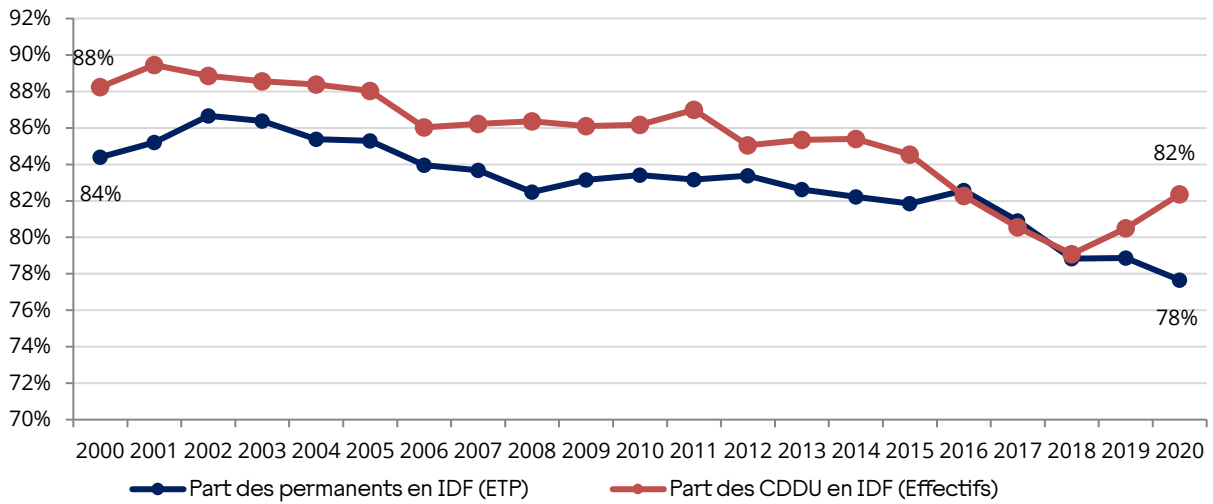
- **Une masse salariale et des effectifs concentrés en Île-de-France**

Compte tenu de la forte présence des entreprises de production audiovisuelle en Île-de-France, cette région concentre logiquement la très grande majorité des effectifs (82 % des CDDU et 78 % des permanents).

De plus, les effectifs situés en Île-de-France concentrent une masse salariale plus forte que dans le reste de la France (87 % de la masse salariale des permanents et 90 % de la masse salariale des CDDU).

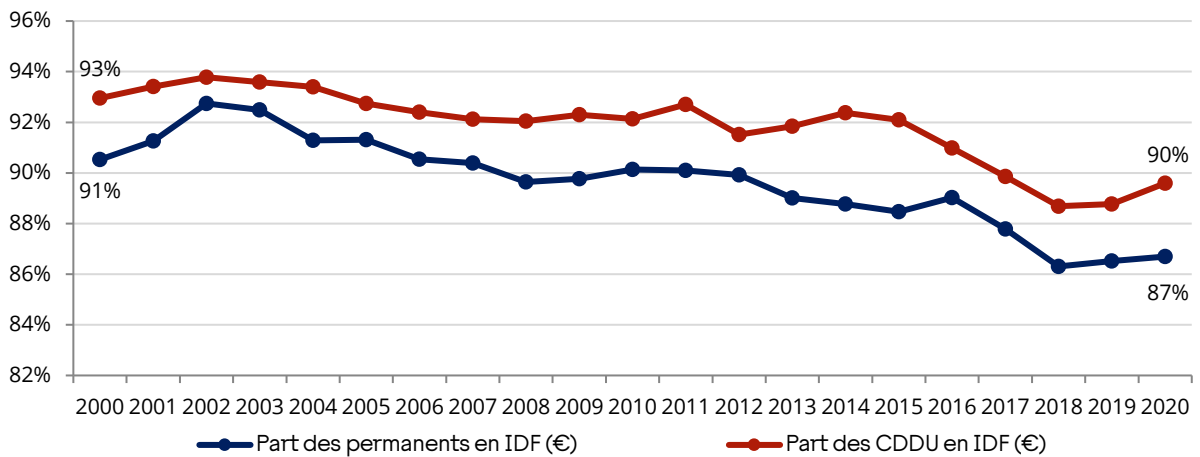
Après avoir connu une baisse pendant cinq ans, le poids de la région en termes d'effectifs et de masse salariale des personnes en CDDU est en augmentation depuis 2018.

### Évolution de la part des permanents et des CDDU situés en Île-de-France en termes d'effectifs, 2000-2020



Source : Audiens. Note : les effectifs des permanents sont normalisés en équivalent temps plein (ETP) et les CDDU sont donnés en nombre de personnes.

### Évolution de la part des permanents et des CDDU situés en Île-de-France en termes de masse salariale, 2000-2020



Source : Audiens.

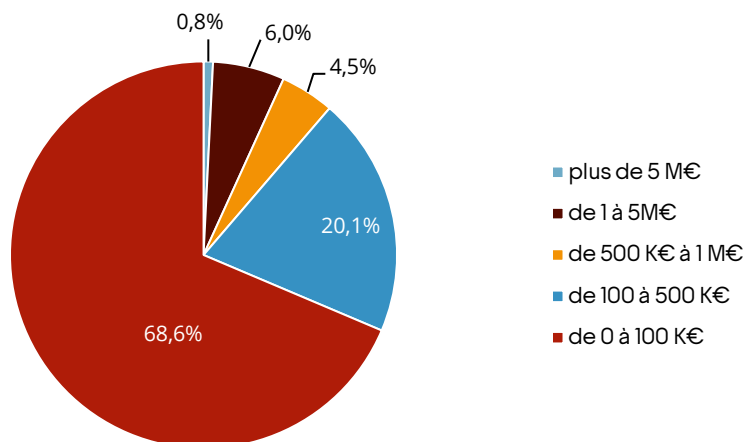
- **Les entreprises de moins de 100 000 euros de masse salariale représentent près des trois quarts des entreprises du secteur**

Hormis quelques évolutions, le secteur de la production audiovisuelle reste caractérisé par une part très importante d'entreprises de petite taille, présentant une masse salariale inférieure à 100 000 euros.

Ces entreprises représentent 74 % du secteur en 2020, en hausse de 5 points par rapport à 2000. La part de toutes les autres catégories d'entreprises est en baisse entre 2000 et 2020.

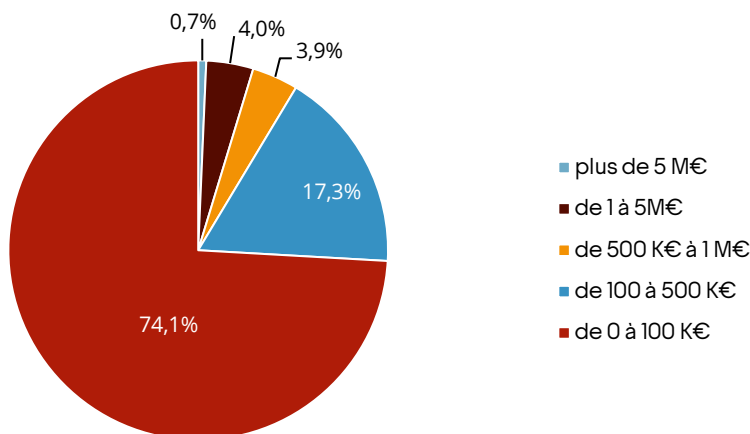
De 2000 à 2020, la part des entreprises dont la masse salariale est comprise entre 1 et 5 millions d'euros a diminué de 2 points. En revanche, celle des structures dont la masse salariale est supérieure à 5 millions d'euros est restée stable (moins de 1%). Depuis 2018, on observe une légère augmentation des entreprises dont la masse salariale est comprise entre 100 000 et 500 000 euros et une légère diminution des entreprises dont la masse salariale est comprise entre 1 et 5 millions d'euros.

### Répartition du nombre d'entreprises par tranche de masse salariale en 2000



Source : Audiens.

### Répartition du nombre d'entreprises par tranche de masse salariale en 2020



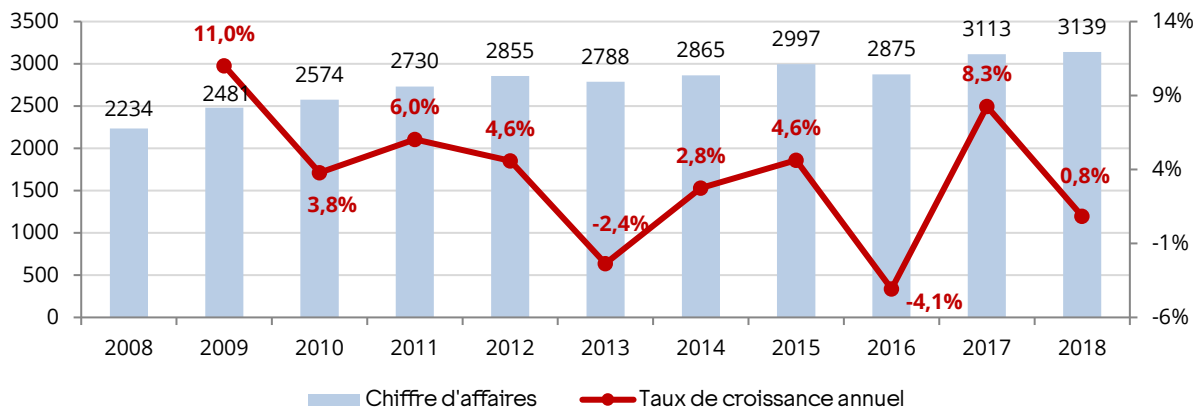
Source : Audiens.

## 1.3 Le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée du secteur

- **Un chiffre d'affaires stable de plus de 3 milliards d'euros en 2018**

Tout comme en 2017, le chiffre d'affaires annuel du secteur de la production audiovisuelle s'élève à 3,1 milliards d'euros en 2018, en progression de 40 % en dix ans.

### Évolution du chiffre d'affaires des entreprises relevant du code NAF 5911A (en millions d'euros courants), 2008-2018

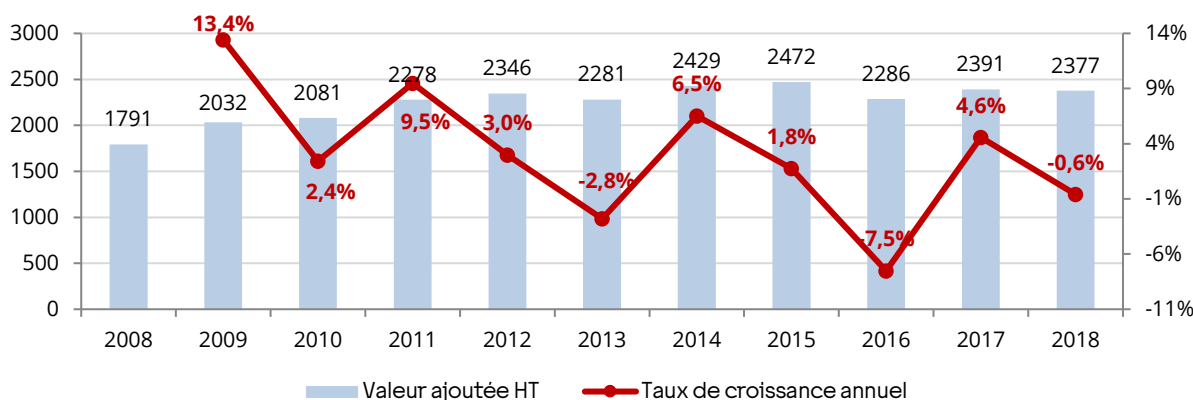


Source : INSEE (base de données FARE). Le taux lu en année N correspond à la variation observée entre l'année N-1 et cette même année N.

- **Une valeur ajoutée hors taxes (VAHT)<sup>23</sup> de près de 2,4 milliards d'euros en 2018**

Le montant total de la VAHT a crû de 33 % entre 2008 et 2018 et est restée stable de 2017 à 2018 (-0,6 %), tout comme le chiffre d'affaires du secteur.

### Évolution de la valeur ajoutée HT des entreprises relevant du code NAF 5911A (en millions d'euros courants), 2008-2018



Source : INSEE (base de données FARE).

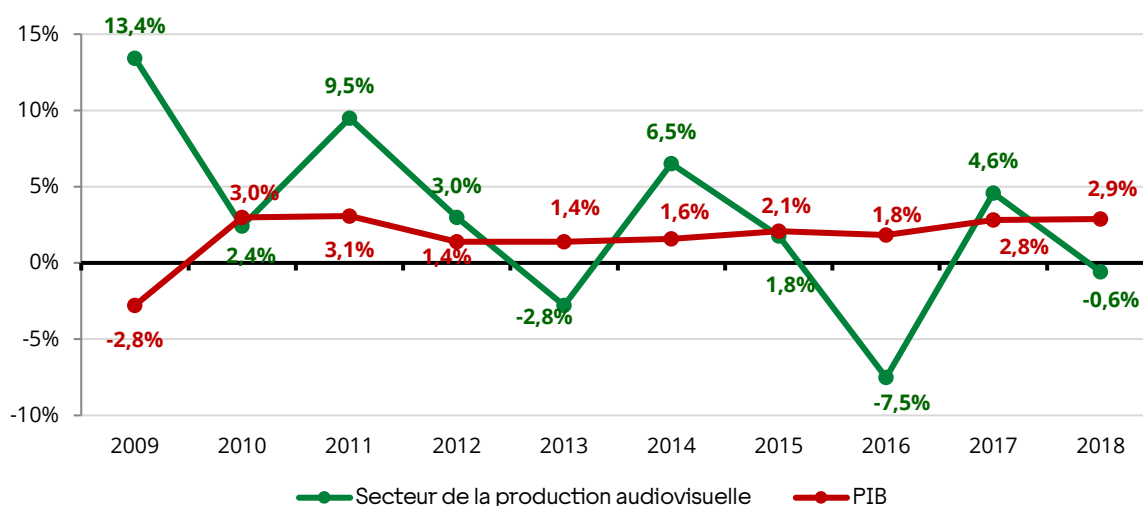
<sup>23</sup> L'indicateur de valeur ajoutée hors taxes permet de mesurer l'augmentation de la richesse liée à l'activité d'une entité ou d'un secteur économique, et complète utilement l'analyse du chiffre d'affaires du secteur de la production audiovisuelle. Elle est égale à la valeur de la production diminuée des consommations intermédiaires.

- **Les performances du secteur inférieures à celles du reste de l'économie en 2018**

L'évolution comparée de la valeur ajoutée du secteur de la production audiovisuelle et du produit intérieur brut (PIB) de la France sur la période 2009-2018 en valeurs courantes permet d'analyser les performances du secteur au regard de celles de l'ensemble de l'économie française. Elle montre que les variations de taux de croissance enregistrées par le secteur sont beaucoup plus marquées que pour l'ensemble de l'économie française.

En 2018, la valeur ajoutée du secteur de la production audiovisuelle a connu une baisse, alors que la croissance du PIB est restée stable.

**Évolutions comparées de la croissance du PIB et de croissance de la valeur ajoutée du secteur de la production audiovisuelle, 2009-2018**



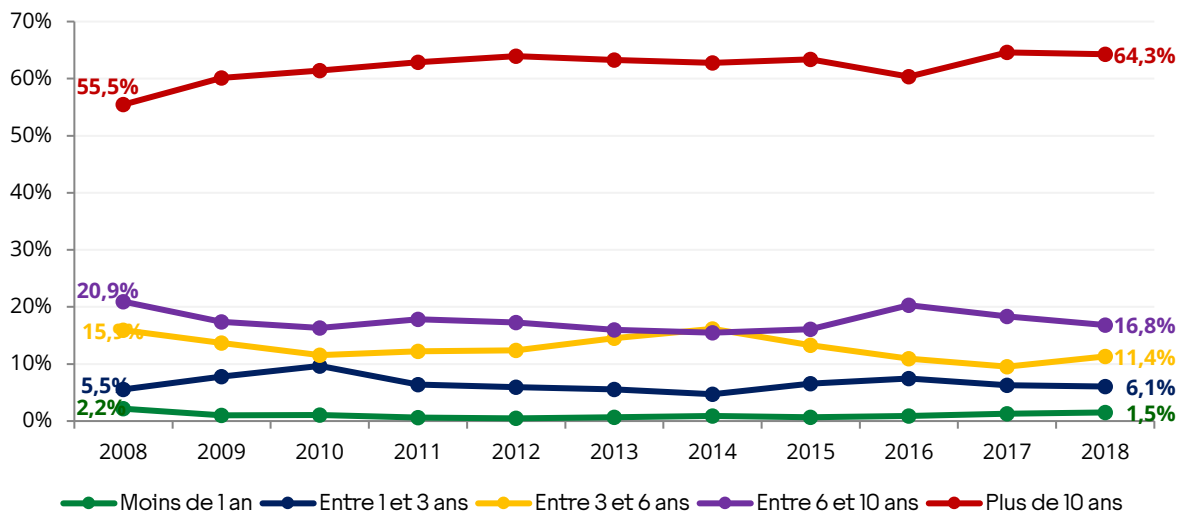
Sources : INSEE (base de données FARE) et Eurostat.

- **Les entreprises de plus de 10 ans concentrent toujours près de 65 % du chiffre d'affaires du secteur en 2018**

Depuis 2016, les entreprises de plus de 10 ans réalisent près de 65 % du chiffre d'affaires total du secteur. A l'inverse, les entreprises âgées de 6 à 10 ans poursuivent leur baisse entamée depuis 2016. En 2018, elles réalisent 18,3 % du chiffre d'affaires du secteur.

En 2018, la part du chiffre d'affaires des entreprises âgées de 3 à 6 ans se détache de celle des entreprises âgées de 1 à 3 ans. Les nouveaux entrants réalisent un peu plus de 1 % du chiffre d'affaires du secteur.

### Évolution de la répartition du chiffre d'affaires du secteur de la production audiovisuelle par ancienneté, 2008-2018



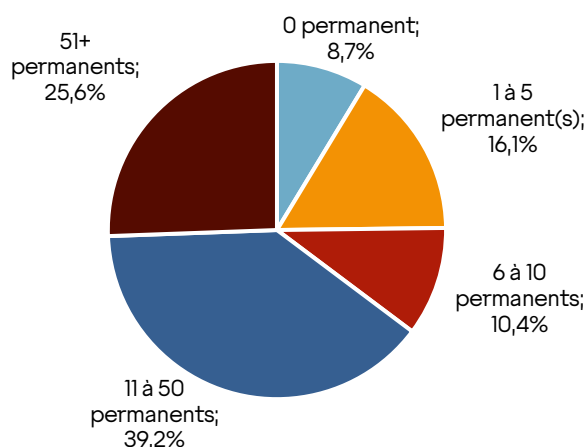
Source : INSEE (base de données FARE).

- **Les entreprises de plus de 10 salariés permanents concentrent plus de la moitié du chiffre d'affaires annuel du secteur**

La répartition du chiffre d'affaires des entreprises selon le nombre de salariés permanents baisse drastiquement en 2018 pour retrouver un niveau équivalent à celui de 2016 : les entreprises de plus de 10 salariés permanents ont représenté 57 % du chiffre d'affaires du secteur en 2018 (contre 65 % en 2017).

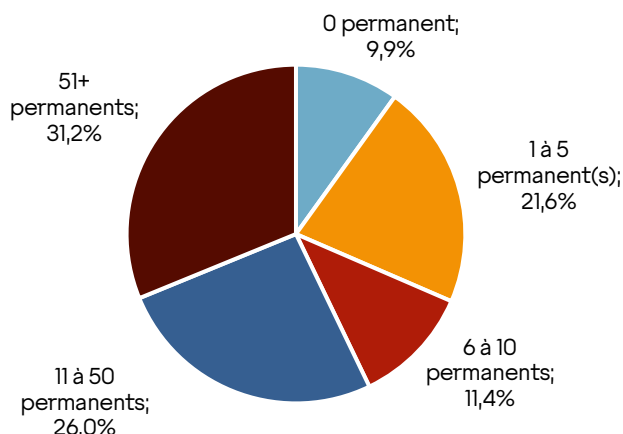
En 2018 comme les années précédentes, les structures de taille importante, dont celles issues de mouvements de consolidation, sont celles dont le chiffre d'affaires est le plus élevé. Ainsi, les entreprises de plus de 50 salariés permanents ont représenté 31 % du chiffre d'affaires annuel (contre 26 % en 2008 et 41 % en 2017), devant les entreprises de 11 à 50 permanents dont le poids dans le chiffre d'affaires est passé de 39 % en 2008 à 26 % en 2018.

### Répartition du chiffre d'affaires annuel du secteur par tranche d'effectifs salariés permanents en 2008



Source : INSEE (base de données FARE).

### Répartition du chiffre d'affaires annuel du secteur par tranche d'effectifs salariés permanents en 2018



Source : INSEE (base de données FARE).

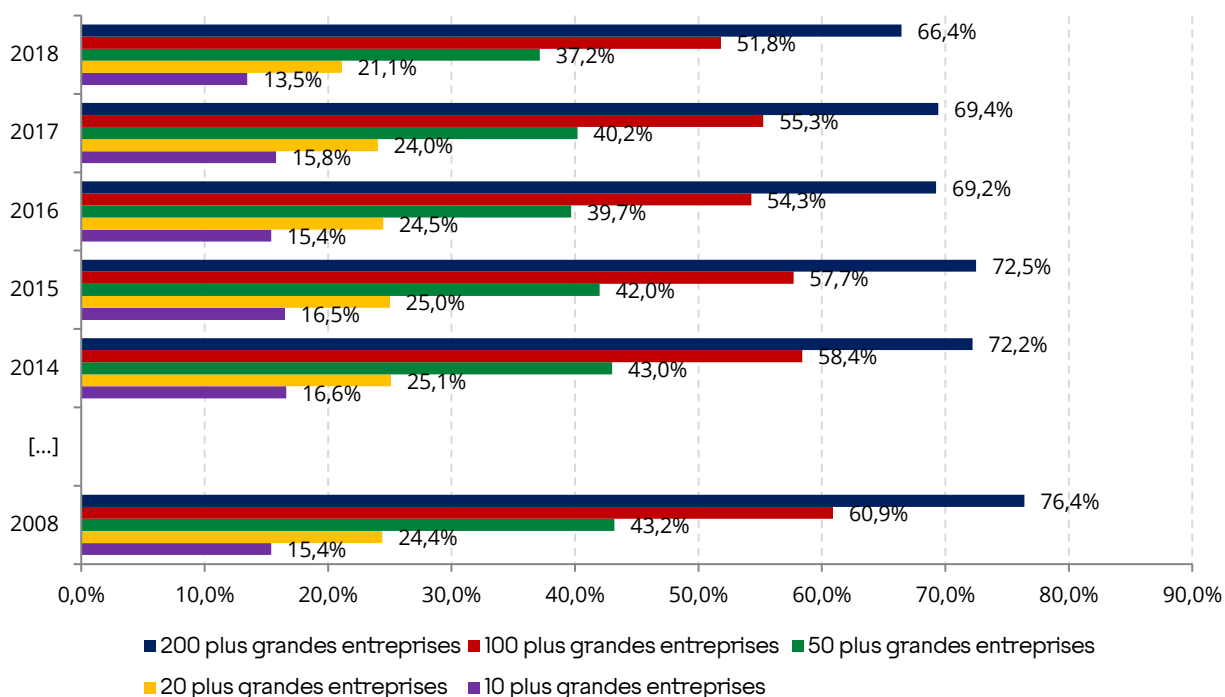
- **Les 200 plus grandes entreprises réalisent les deux tiers du chiffre d'affaires total du secteur en 2018**

En 2018, les 10 plus grandes entreprises ont représenté 13,5 % du chiffre d'affaires global, une part stable sur la période.

Les 200 plus grandes entreprises du secteur ont réalisé 66,4 % du chiffre d'affaires global, en baisse de 10 points par rapport à 2008. La même baisse marquée peut être observée pour les 100 plus grandes entreprises (-9 points entre 2008 et 2018) et les 50 plus grandes entreprises (-5 points entre 2008 et 2018), ce qui témoigne d'une baisse de la concentration du chiffre d'affaires.



### Concentration du chiffre d'affaires du secteur de la production audiovisuelle, 2008-2018



Source : INSEE (base de données FARE).

Le secteur de la production audiovisuelle demeure très hétérogène. Une multitude de sociétés sont créées au fil des projets ou pour une activité très spécifique, en parallèle d'un mouvement de concentration qui se traduit par l'acquisition de sociétés plus pérennes par des groupes (cf. Partie II).

**Pour la première fois en vingt ans, l'année 2020 enregistre un taux de croissance du nombre d'entreprises presque nul. En effet, le tissu des sociétés de production audiovisuelle françaises est composé d'un total de 4 988 entreprises en 2020, soit seulement trois entreprises de plus qu' 2019.**

**Second effet de la crise sanitaire sur le secteur, les effectifs dans les entreprises de production audiovisuelle (101 632 personnes) et la masse salariale (844 millions d'euros) ont respectivement diminué de 11 % et 10 % entre 2019 et 2020.**

**En 2020, 67 % des entreprises de production audiovisuelles sont situées en Île-de-France. Elles emploient 82 % des effectifs en CDDU et 78 % des effectifs permanents.**

**L'activité des sociétés de production reste cyclique. Seulement 44 % des entreprises actives en 2010 ont connu une période d'activité continue sur la période 2010-2020. Le secteur de la production audiovisuelle demeure très hétérogène, avec une multitude de sociétés créées au fil des projets ou pour une activité très spécifique (74 % des entreprises du secteur ont une masse salariale inférieure à 100 000 euros).**

**En 2020, l'ensemble des entreprises de production audiovisuelle ont employé 101 632 personnes (+11 % par rapport à 2019), parmi lesquelles 82 % ont été employées en CDD d'usage (84 % en 2019), 12 % en CDI (11 % en 2019) et 6 % en CDD de droit commun (6 % en 2019).**

**Cette répartition des effectifs par types de contrat diffère significativement de la répartition de la masse salariale. Ainsi, en 2020, les 12 % d'employés en CDI concentrent 42 % de la masse salariale, alors que les 40 % d'employés en CDD d'usage artistes représentent seulement 10 % de cette masse salariale.**

**Le chiffre d'affaires annuel du secteur de la production audiovisuelle est stable et s'élève à 3,1 milliards d'euros courants en 2018. Plus de la moitié de ce chiffre d'affaires est réalisé par des entreprises qui ont plus de 10 ans et qui forment aussi la catégorie la plus représentée en nombre d'acteurs (39 % du total contre 25 % en 2000). En 2018 comme les années précédentes, les structures de taille importante, dont celles issues de mouvements de consolidation, sont celles dont le chiffre d'affaires est le plus élevé.**

**Les 10 plus grandes entreprises représentent 13,5 % du chiffre d'affaires global en 2018, une part stable depuis 2008 ; les 200 premières comptent pour 66,4 %.**

## 2. La demande en programmes audiovisuels : la situation des éditeurs de services audiovisuels

### Remarques liminaires

Les données présentées dans cette partie sont, pour la plupart, reprises de précédentes publications.

Cette partie vise à présenter :

- les éléments relatifs à la consommation de programmes audiovisuels ;
- les ressources financières des éditeurs de services audiovisuels qui commandent des programmes aux sociétés de production audiovisuelle ;
- les dépenses de ces éditeurs en programmes.

Du fait de la diversité des sources utilisées, l'ensemble des séries de données présentées ne couvrent pas la même période.

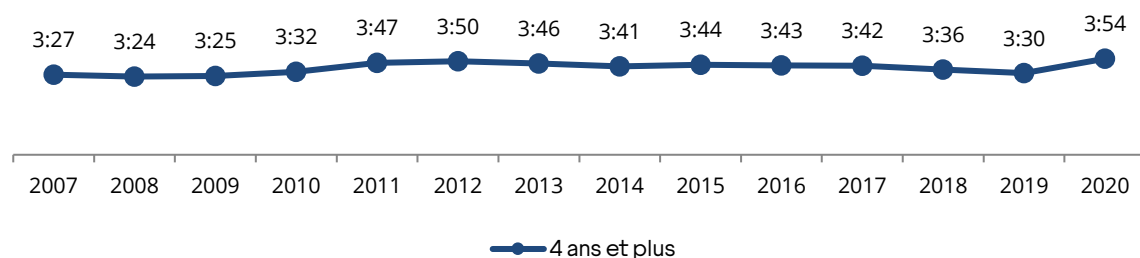
### 2.1 Les chaînes linéaires

- ***L'évolution de la durée d'écoute individuelle***

*Une durée d'écoute quotidienne de la télévision exceptionnellement haute en 2020 du fait de la crise sanitaire*

En 2020, la durée d'écoute individuelle (DEI) quotidienne des individus âgés de 4 ans et plus s'élève à 3h54, en hausse de près d'une demi-heure par rapport à l'année précédente. Le regain d'intérêt pour la télévision observé durant la crise sanitaire de la Covid-19, particulièrement marqué pendant les périodes de confinement, met ainsi fin à plusieurs années de baisse de la consommation des chaînes de télévision<sup>24</sup>, permettant même à cette dernière de dépasser le pic atteint en 2012.

#### **Durée d'écoute individuelle (DEI) journalière de la télévision en moyenne annuelle, 2007-2020 (en minutes : secondes)**



Source : Médiamétrie, Médiamat annuel. Individus de 4 ans et plus équipés d'un téléviseur

Malgré cette forte hausse de la consommation de télévision en France, le taux d'équipement des foyers en téléviseurs a continué de baisser en 2020. Il s'élève ainsi à 91,7 % au dernier trimestre 2020, soit une baisse de 0,8 point sur un an, et de 2,1 points depuis 2017<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> La hausse observée entre 2014 et 2015 reflète l'intégration de la consommation en rattrapage sur le téléviseur dans la mesure d'audience à partir de fin septembre 2014. La hausse observée en 2020 est principalement liée à la crise sanitaire mais également à l'intégration de la consommation hors du domicile dans la mesure de la DEI.

<sup>25</sup> CSA, Observatoire de l'équipement audiovisuel des foyers, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> trimestres 2020.

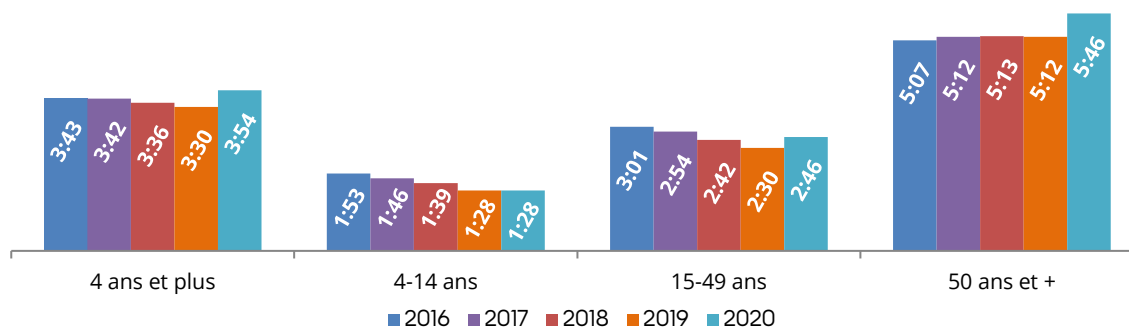
Ces évolutions de la DEI et du taux d'équipement des foyers en téléviseurs masquent toutefois de fortes disparités selon les catégories d'âge. En particulier, les plus de 50 ans ont une consommation télévisuelle plus intense et demeurent par ailleurs très équipés.

Une hausse de la consommation de la télévision portée majoritairement par les plus de 50 ans

Ainsi, le record de DEI observé en 2020 est majoritairement porté par la consommation télévisuelle des plus de 50 ans. Leur DEI atteint 5h46 par jour en moyenne sur l'année, en hausse de 34 minutes sur un an, alors qu'elle stagnait autour de 5h12 depuis 2017.

La hausse est plus limitée chez les 15-49 ans, avec un gain d'un quart d'heure quotidien entre 2019 et 2020, après plusieurs années de baisse continue.

**Durée d'écoute individuelle (DEI) journalière en moyenne annuelle, 2015-2020 (en minutes : secondes)**



Source : Médiamétrie, Médiamat annuel. Individus de 4 ans et plus équipés d'un téléviseur

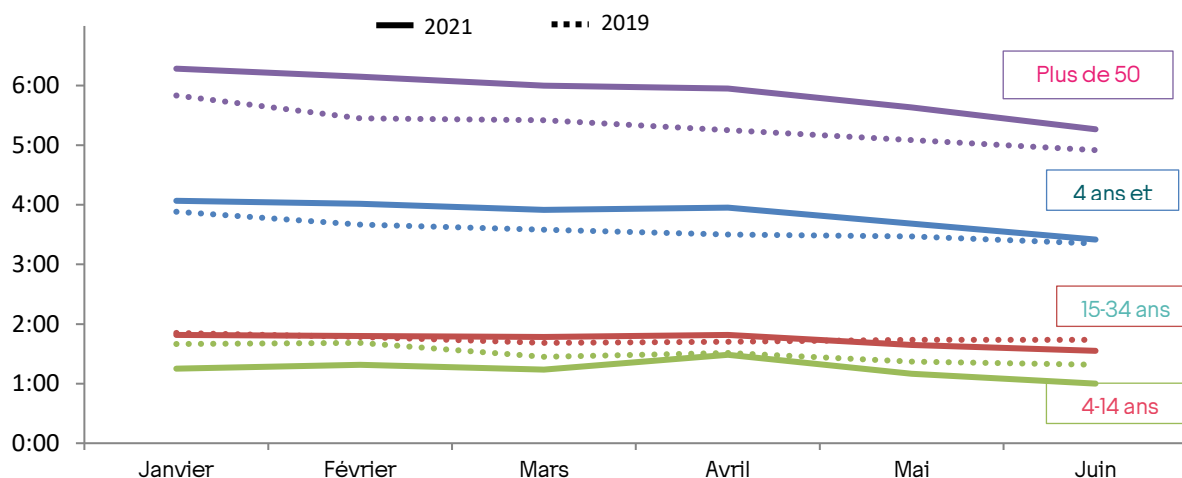
La hausse de la consommation télévisuelle des 4-14 ans observée notamment durant le premier confinement, marqué par la fermeture des écoles, ne se traduit finalement que par une stabilité de leur DEI entre 2019 et 2020. Cette stabilité demeure néanmoins exceptionnelle au vu de l'ampleur des baisses observées ces dernières années auprès du jeune public (-12 min entre 2017 et 2018, -11 min entre 2018 et 2019).

La crise sanitaire a ainsi intensifié les écarts de consommation entre les tranches d'âge, la DEI des plus de 50 ans étant 4 fois plus élevée que celle des 4-14 ans en 2020 (contre trois fois plus en 2019). Les niveaux records observés pendant la crise n'ont pas freiné la dynamique de vieillissement de l'audience de la télévision, l'âge moyen des téléspectateurs s'établissant à 54,5 ans en 2020 contre 53,9 ans un an plus tôt.

Un retour progressif à la normale au premier semestre 2021

La DEI semble progressivement renouer avec les tendances observées avant la crise à la fin du premier semestre 2021, à mesure que les restrictions ont été levées. Ainsi, la DEI de juin 2021 revient au niveau de celle de juin 2019 auprès des 4 ans et plus, autour de 3h20. Elle se situe significativement en-dessous de sa valeur de 2019 auprès des plus jeunes (-11 minutes chez les 15-34 ans, et -19 minutes chez les 4-14 ans).

### Durée d'écoute individuelle (DEI) mensuelle aux premiers semestres 2019 et 2021

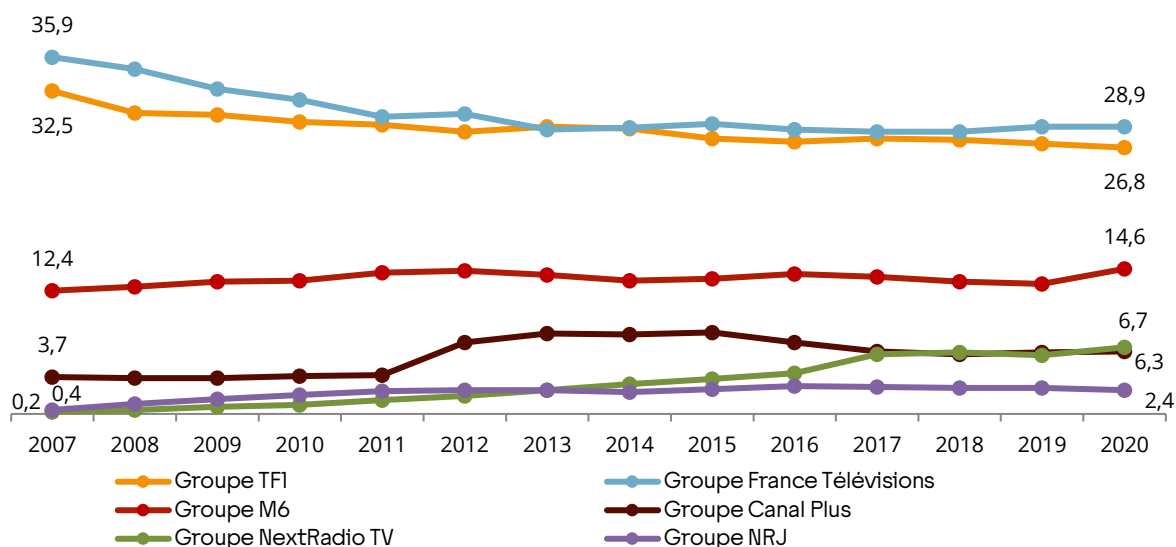


Source : Médiamétrie, Médiamat annuel. Individus de 4 ans et plus équipés d'un téléviseur

Ces chiffres semblent indiquer que le regain d'intérêt pour la télévision observé durant la crise sanitaire ne produirait pas nécessairement d'effet sur le long-terme.

### Les parts d'audience des groupes télévisuels français entre 2007 et 2020

#### Évolution des parts d'audience des groupes en télévision gratuite, 2007-2020 (en %)



Source : Médiamétrie, Médiamat annuel. Individus de 4 ans et plus équipés d'un téléviseur, parts d'audience sommées.

#### Composition des groupes

Groupe TF1 : TF1, TMC, TFX ; TFI Séries et Films depuis 2013 ; LCI depuis 2016

Groupe France Télévisions : France 2, France 3, France 4, France 5 ; France Ô entre 2014 et 2017 ; franceinfo : depuis 2016

Groupe M6 : M6, W9 ; 6ter depuis 2013 ; Gulli depuis 2020

Groupe Canal Plus : Canal +, CNews ; C8 et CStar depuis 2012

Groupe NextRadio TV : BFM TV ; RMC Découverte depuis 2013 ; RMC Story depuis 2017

Groupe NRJ : NRJ 12, Chérie 25

La crise sanitaire a entraîné une hausse exceptionnelle de la consommation télévisuelle au cours de l'année 2020, mais n'a pas fondamentalement modifié les équilibres entre les chaînes en termes de part d'audience, à l'exception de hausses significatives enregistrées par les deux chaînes d'information BFM TV et CNews (+0,6 point de PdA chacune entre 2019 et 2020).

Les groupes TF1 et France Télévisions ont respectivement perdu 5,7 points et 7 points de part d'audience entre 2007 et 2020. Après une baisse significative jusqu'en 2012 liée au développement de la TNT, leur part d'audience s'est ensuite stabilisée grâce au rachat et au lancement de nouvelles chaînes gratuites, et n'a été affectée qu'à la marge par la crise sanitaire.

Le groupe Canal Plus a quant à lui profité de l'arrivée de nouvelles chaînes gratuites sur la TNT, avec l'acquisition de C8 et de CStar. Sa part d'audience, en baisse depuis 2015, est stable entre 2019 et 2020 du fait notamment des bonnes performances de CNews.

Le groupe M6 a réussi à maintenir une part d'audience stable sur l'ensemble de la période, grâce au lancement de W9 en 2005 et 6ter en 2012. L'acquisition de Gulli en septembre 2019 lui permet d'afficher une part d'audience en hausse entre 2019 et 2020 (+1,5 point).

La part d'audience du groupe NRJ est stable autour de 2,5 % depuis 2011 malgré le lancement de Chérie 25 fin 2012.

Le groupe NextRadio TV a gagné en puissance à partir de 2013 avec le développement de BFM TV, le lancement de RMC Découverte puis l'acquisition de RMC Story. NextRadio TV dépasse le groupe Canal Plus en 2020, se positionnant ainsi comme le 4<sup>ème</sup> groupe télévisuel français en part d'audience.

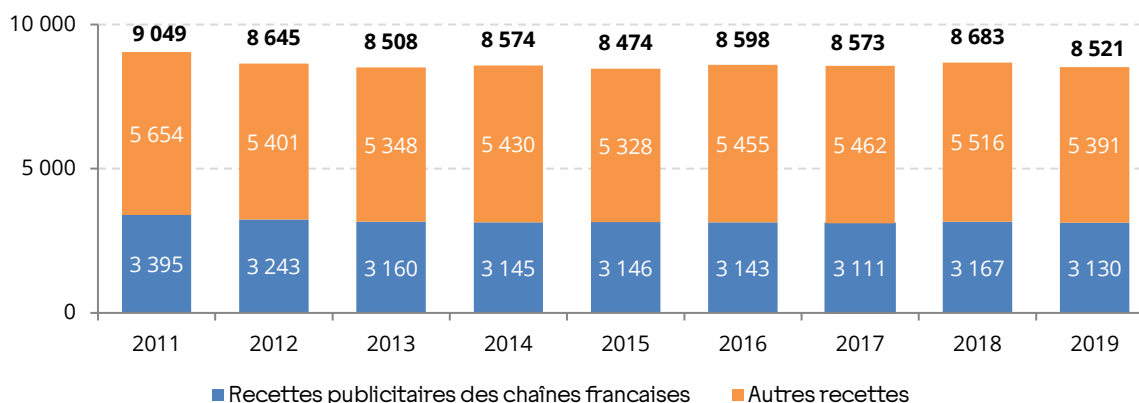
Enfin, concernant les autres chaînes nationales gratuites, Arte enregistre une hausse continue de sa part d'audience depuis 2011, pour atteindre 2,9 % en 2020, et L'Equipe voit sa PdA baisser de seulement 0,1 % entre 2019 et 2020, où elle atteint 1,3 %, malgré l'arrêt de l'essentiel des compétitions sportives.

- ***L'évolution du chiffre d'affaires des groupes audiovisuels***

#### Le chiffre d'affaires des chaînes de télévision payantes et gratuites

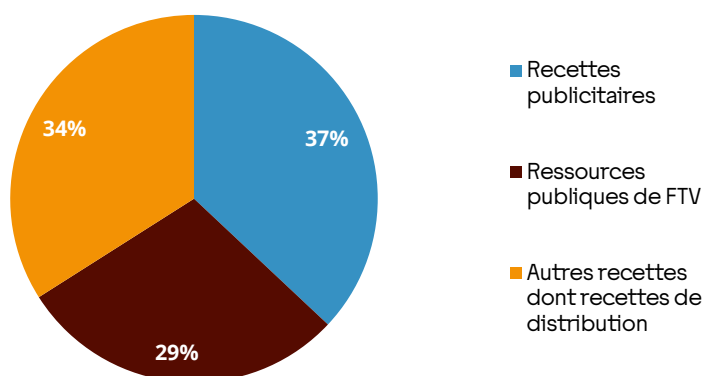
En 2019, les recettes totales des chaînes françaises de télévision gratuites et payantes sont en baisse par rapport à 2018 ; elles s'élèvent à 8,52 milliards d'euros.

### Évolution du chiffre d'affaires des chaînes françaises de télévision gratuites et payantes entre 2011 et 2019<sup>26</sup> (en millions d'euros)



Source : CSA, Bilans financiers des chaînes gratuites et des chaînes payantes.

### Ventilation du chiffre d'affaires des chaînes de télévision françaises gratuites et payantes en 2019 (en %)



Source : CSA, Bilans financiers 2019 des chaînes gratuites et des chaînes payantes.

Le chiffre d'affaires cumulé des chaînes gratuites et payantes a baissé de 1,8 % entre 2018 et 2019 (soit de 162 millions d'euros).

Les groupes France Télévisions, TF1 et M6 réalisent à eux trois 92 % du chiffre d'affaires du secteur des chaînes gratuites en 2019. Les groupes TF1 et M6 concentrent 75 % du chiffre d'affaires publicitaire total dans le secteur de l'édition de chaînes gratuites<sup>27</sup>.

Les chaînes payantes éditées par le groupe Canal Plus ont réalisé un chiffre d'affaires total de 1,69 milliard d'euros en 2019, soit 60 % du chiffre d'affaires total réalisé dans l'édition de chaînes payantes (2,80 milliards d'euros) en France. Les chaînes Canal+<sup>28</sup> réalisent à elles-seules 54 % de ce chiffre d'affaires total<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> Comptes sociaux de l'ensemble des chaînes nationales gratuites (à l'exclusion d'Arte et des chaînes parlementaires Public Sénat et LCP-AN) et, pour 2016, de 85 chaînes payantes (dont les chaînes Canal+).

<sup>27</sup> CSA, Bilan financier des chaînes nationales gratuites en 2018.

<sup>28</sup> L'appellation « les chaînes Canal+ » regroupe les services suivants : Canal+, Canal+ Cinéma, Canal+ Sport, Canal+ Family, Canal+ Séries et Canal+ Décalé.

<sup>29</sup> CSA, Bilan financier 2018 des chaînes payantes.

Le chiffre d'affaires publicitaire de la télévision de rattrapage (TVR) est estimé à 125 millions d'euros en 2020 (-7,4 % par rapport à 2019). Les recettes publicitaires et les recettes de distribution constituent les principales sources de revenus des services de TVR. En 2020, la crise sanitaire a entraîné une baisse des investissements publicitaires réalisés par certains annonceurs sur les services de TVR sans toutefois que cela n'affecte nettement l'économie générale des groupes audiovisuels concernés. En février 2021, plus de 140 chaînes dont l'ensemble des chaînes nationales gratuites proposaient leurs programmes en TVR sur au moins un écran<sup>30</sup>.

#### Une baisse des recettes publicitaires télévisuelles contenues pendant la crise sanitaire

En 2020, les chaînes de télévision ont pâti des conséquences de l'arrêt des tournages (raréfaction des programmes inédits), mais aussi des annulations ou reports de campagnes publicitaires par les annonceurs ou la révision à la baisse de leurs budgets en la matière (recettes publicitaires en baisse).

En 2020, le marché publicitaire télévisuel a affiché un résultat en nette contraction (-11,6 %<sup>31</sup>) par rapport à 2019 du fait d'une activité économique à l'arrêt en particulier pendant les mois du premier confinement en 2020. Toutefois, la télévision a contenu sa baisse par rapport à d'autres médias.

Au premier semestre 2021, les recettes publicitaires de la télévision (-2,4 % par rapport au premier semestre 2019) et de la radio (-3 % par rapport au premier semestre 2019) connaissent une nette reprise, contrairement à l'affichage et au cinéma qui demeurent particulièrement touchés par les restrictions maintenues au début d'année, en particulier en lien avec les limitations des déplacements extérieurs et l'accueil des publics. La presse peine également à retrouver les niveaux d'avant-crise.

Au premier semestre 2021, le chiffre d'affaires publicitaire du groupe TF1 a augmenté de 30,5 % par rapport au premier semestre 2020 (et de 1 % par rapport à 2019)<sup>32</sup>, et celui du groupe M6 est en hausse de 32,1 %<sup>33</sup> (et en baisse de 2 % par rapport à 2019).

- ***L'évolution des dépenses des éditeurs dans les programmes***

#### Maintien des investissements à un haut niveau

Les groupes audiovisuels ont limité leurs investissements dans les programmes en réaction au repli du marché publicitaire au cours de l'année 2020, tout en les maintenant à un haut niveau. Au total, les groupes historiques français éditeurs de chaînes gratuites (TF1, M6 et France Télévisions<sup>34</sup>) ont investi plus de 3,3 milliards d'euros dans les programmes de stock et de flux en 2020.

Le coût de grille de France Télévisions s'est élevé à 2,04 milliards d'euros en 2020<sup>35</sup>, contre 2,10 milliards d'euros en 2019<sup>36</sup>.

<sup>30</sup> CNC, Bilan annuel de l'année 2020.

<sup>31</sup> Communiqué de l'IREP, Le marché publicitaire en 2020.

<sup>32</sup> Résultats du premier semestre 2021 du groupe TF1.

<sup>33</sup> Information financière du premier semestre 2021 du groupe M6.

<sup>34</sup> Les informations des autres groupes ne sont pas publiques

<sup>35</sup> Rapport annuel 2020 de France Télévisions.

<sup>36</sup> Rapport annuel 2019 de France Télévisions.



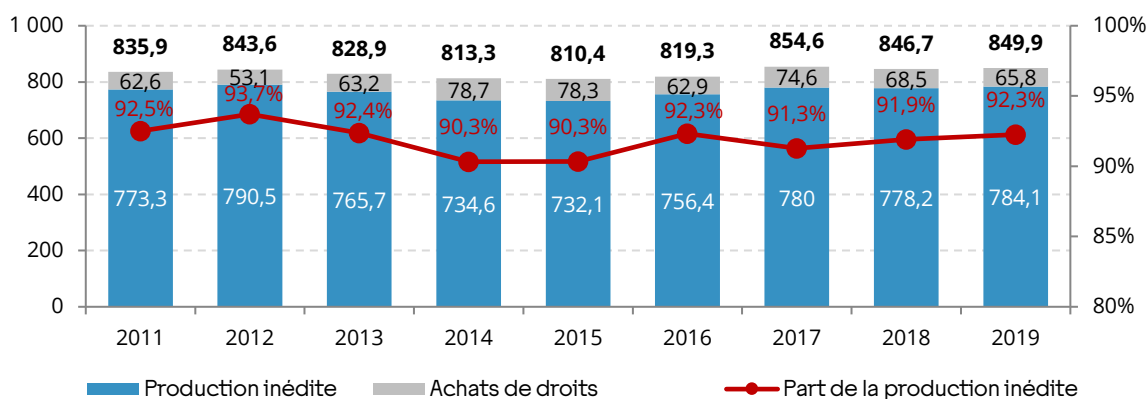
Le groupe TF1 a, quant à lui, dépensé 833,2 millions d'euros dans les programmes en 2020<sup>37</sup>, contre 985,5 millions d'euros en 2019<sup>38</sup>.

Pour ses chaînes gratuites, le groupe M6 a investi 433,7 millions d'euros en 2020<sup>39</sup> contre 501,3 millions d'euros en 2019<sup>40</sup>.

Les investissements des éditeurs de chaînes de télévision au titre de leurs obligations de production d'œuvres audiovisuelles en légère hausse

En 2019, les montants réels investis par l'ensemble des éditeurs de services pour la coproduction et l'acquisition de droits pour des œuvres audiovisuelles déclarées au titre de la contribution au développement de la production audiovisuelle s'élèvent à 849,9 millions d'euros, en légère hausse par rapport à 2018 (+0,4%).

**Évolution des dépenses réelles des chaînes françaises au titre de leur contribution réglementaire dans la production d'œuvres audiovisuelles européennes et EOF (en millions d'euros) 2011-2019**



Source : ARCOM

Une majorité de ces investissements correspond à des préachats ou à des prises de part de co-production dans des programmes inédits. En 2019, la part des dépenses des chaînes consacrée à la production d'œuvres audiovisuelles inédites est de 92 %.

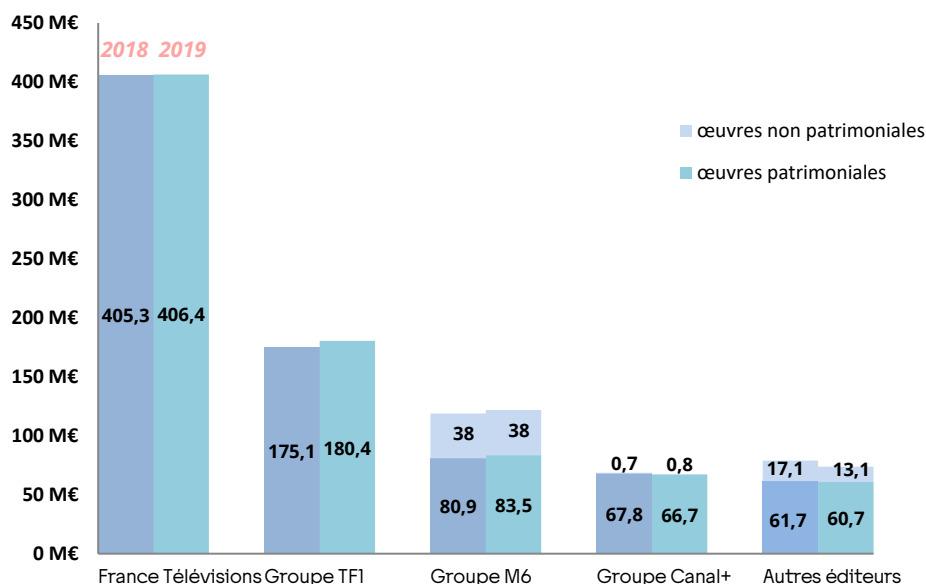
<sup>37</sup> Rapport financier annuel du groupe TF1 pour l'année 2020.

<sup>38</sup> Rapport financier annuel du groupe TF1 pour l'année 2019.

<sup>39</sup> Document d'enregistrement universel 2020.

<sup>40</sup> Document de référence 2019 du groupe M6.

### Répartition par groupe des dépenses réelles déclarées pour des œuvres audiovisuelles et ventilation entre œuvres patrimoniales<sup>41</sup> et œuvres non patrimoniales en 2018 et en 2019 (en millions d'euros)



Source : ARCOM

Les dépenses en faveur de la production d'œuvres audiovisuelles déclarées par les groupes audiovisuels dits « historiques » (TF1, M6, France Télévisions et Canal Plus) s'élèvent en 2019 à 776,1 millions d'euros (contre 767,9 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 1,6 %). Elles représentent 91,3 % de la contribution totale de l'ensemble des éditeurs de services.

Les dépenses déclarées par ces groupes dans la production d'œuvres audiovisuelles patrimoniales s'élèvent en 2019 à 737 millions d'euros (soit 95 % de leur contribution).

Les dépenses dans la production audiovisuelle des groupes France Télévisions, TF1, Canal Plus et du groupement de services OCS, sont exclusivement consacrées à des œuvres patrimoniales<sup>42</sup>.

La crise sanitaire devrait avoir un impact à la baisse sur les investissements des chaînes dans les programmes et sur les montants déclarés au titre des obligations de production, du fait des effets cumulés de la baisse de chiffre d'affaires, des coupes budgétaires et de l'arrêt ou du report des tournages (et de l'augmentation de leurs coûts tenant aux mesures sanitaires nouvelles à mettre en œuvre).

<sup>41</sup> Parmi les œuvres audiovisuelles, la loi du 5 mars 2007 modifiant notamment l'article 27-3° de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication a instauré une nouvelle catégorie d'œuvres, dites « œuvres patrimoniales » comprenant les œuvres de fiction, d'animation, de documentaires de création, y compris de ceux qui sont insérés au sein d'une émission autre qu'un journal télévisé ou une émission de divertissement, de vidéo-musiques et de captation ou de récréation de spectacles vivants.

<sup>42</sup> Parmi les chaînes hertziennes historiques, seule M6 a opté pour un régime de contribution à la production audiovisuelle qui n'est pas uniquement consacré aux œuvres « patrimoniales » et qui ne met pas en commun sa contribution avec celle des autres services édités par le même groupe.

## 2.2 Les services de VàDA

Les services non linéaires tels que les services de vidéo à la demande par abonnement (VàDA) offrent de nouveaux débouchés aux producteurs français sous le double effet de l'intensification de la concurrence et de la transposition désormais effective de la directive SMA.

En France, le marché de la VàDA continue sa progression. Il compte aujourd'hui environ 80 services disponibles, variés en termes de positionnement éditorial, de taille et d'actionnariat, pour un chiffre d'affaires d'1,3 milliard d'euros en 2020 (soit une hausse de plus de 50 % par rapport à 2019)<sup>43</sup>.

- ***La progression de la consommation des services de VàDA en France***

Le nombre d'utilisateurs quotidiens de VàDA en France s'établit à 8,7 millions en moyenne au premier semestre 2021<sup>44</sup>, valeur qui aurait doublé par rapport à 2019. Les mesures de confinement couplées au développement de l'offre (lancement de Disney+ en avril 2020 et de Salto en octobre 2020, renforcement des catalogues des services généralistes, etc.) ont ainsi significativement accéléré la vitesse d'adoption de la VàDA en France au cours de l'année 2020. L'appétence pour les services de VàDA pourrait encore progresser sous l'effet du lancement annoncé de nouveaux services aux catalogues de droits attractifs.

La durée d'écoute par utilisateur<sup>45</sup> s'établit légèrement au-dessus de 3h au premier semestre 2021, relativement stable sur un an. La consommation est cependant hétérogène selon les catégories d'âge, les 15-24 ans enregistrant une durée d'écoute supérieure de près d'1h à celle des plus de 50 ans sur les 6 premiers mois de l'année 2021 (3h36 contre 2h41).

50 % des utilisateurs de VàDA sont âgés de moins de 35 ans au premier semestre 2021. La part des plus de 50 ans est néanmoins en hausse par rapport au premier semestre 2020 (+5 points).

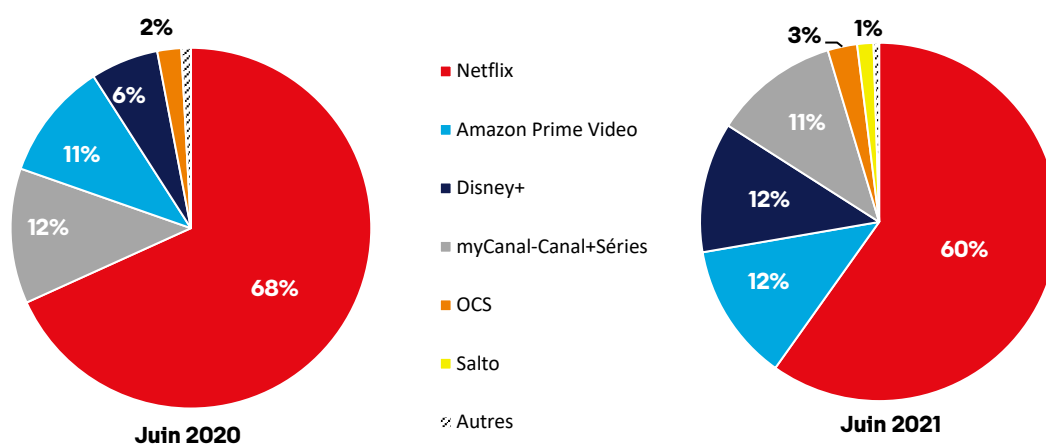
Netflix demeure le service le plus consommé en France. Sa domination est cependant moins forte mi-2021 qu'elle ne l'était un an auparavant, principalement du fait du lancement de Disney+ et de la dynamique de Prime Video.

<sup>43</sup> CNC, Bilan annuel de l'année 2020.

<sup>44</sup> Médiamétrie, Global Vidéo.

<sup>45</sup> Temps passé par les utilisateurs de VàDA sur les services, incluant la consommation des contenus mais également le temps de surf ou le visionnage de bandes annonces. Cet indicateur ne prend pas en compte les non-utilisateurs de VàDA. Médiamétrie, Global Vidéo.

### Part de consommation des services de VàDA en France (en %)



Source: CSA sur données Médiamétrie/Harris Interactive Data - Individus de 15 ans et plus

Au 1<sup>er</sup> semestre 2021, les séries représentaient 67 % de la consommation totale des services de VàDA, contre 24 % pour les films, 5 % pour les programmes jeunesse, et 4 % pour les autres genres de programme (documentaires, jeux, télé-réalité...) <sup>46</sup>.

- **Les investissements des services de VàDA dans la production française**

Selon le CNC, les éditeurs de services de VàDA auraient investi 245 millions d'euros en 2021 dans des créations originales françaises (contre 86 millions d'euros en 2020). De 2016 à 2021, 44 % des investissements de ces éditeurs en production originale française ont été dirigés vers les séries, 29 % vers les films (non sortis en salles), 20 % vers les programmes d'animation, 6 % vers les documentaires et 1 % vers la production de spectacles <sup>47</sup>.

Les investissements des services de VàDA américains dans la production audiovisuelle française sont en croissance et vont continuer à progresser sous l'effet de la mise en œuvre des dispositions du décret n° 2021-793 du 22 juin 2021 relatif aux services de médias audiovisuels à la demande. Désormais, les services de VàD et de VàDA visant la France sont en effet assujettis aux obligations françaises de contribution à la production audiovisuelle et cinématographique européenne ou d'expression originale française (EOF). Plusieurs éditeurs de services de VàDA étrangers ont d'ores et déjà renforcé leurs investissements dans la production locale, à l'image de Netflix qui a ouvert plusieurs bureaux dans le monde, dont un en France en janvier 2020.

De plus, dans un contexte marqué par l'arrivée de services internationaux concurrents en Europe, qu'il s'agisse de VàDA ou de VàD gratuite financée par la publicité (Disney+, Apple TV+, HBO Max, Pluto TV, etc.), Amazon et Netflix prévoient d'accélérer encore leur rythme de production et d'acquisition de contenus.

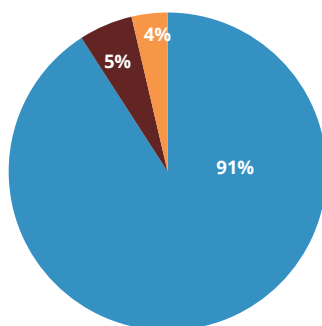
<sup>46</sup> Médiamétrie, Baromètre SVOD.

<sup>47</sup> CNC, Observatoire de la vidéo à la demande, Décembre 2021.

### Répartition des recettes de l'audiovisuel en France

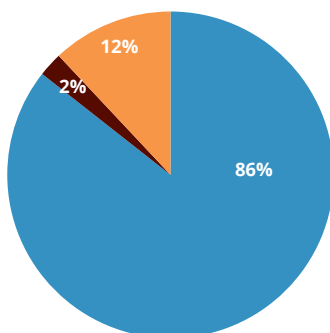
En 2020, les recettes de l'audiovisuel reposent encore essentiellement sur celles de la télévision linéaire. Néanmoins, les recettes issues de la télévision de rattrapage (TVR) et plus encore celles des services de vidéo à la demande par abonnement sont, chaque année, en forte hausse (1,3 milliard d'euros en 2020<sup>48</sup>, en progression de 51 % par rapport à 2019).

**En 2015 (en %)**



■ Télévision linéaire ■ Vidéo physique ■ Vidéo à la demande

**En 2020 (en %)**



■ Télévision linéaire ■ Vidéo physique ■ Vidéo à la demande

Source : IDATE DigiWorld, *Marché mondial de l'audiovisuel, éditions 2015 et 2020*

<sup>48</sup> CNC, Bilan annuel de l'année 2020.

**La durée d'écoute individuelle (DEI) de la télévision est en hausse de près d'une demi-heure par rapport à l'année précédente. Elle est stable chez les 4-14 ans, après une baisse significative observée ces dernières années. Le regain d'intérêt pour la télévision durant la crise sanitaire de la Covid-19 ne semble cependant pas en voie de produire d'effet sur le long terme, avec un retour en 2021 aux valeurs d'avant-crise.**

**Le secteur de la production audiovisuelle demeure fortement dépendant des commandes des éditeurs de chaînes de télévision.**

**Parmi les diffuseurs linéaires, les groupes historiques occupent toujours une place centrale.**

**En 2020, la crise sanitaire a entraîné une baisse du chiffre d'affaires des chaînes de télévision en raison, notamment, de la contraction des investissements publicitaires, à laquelle s'est ajoutée la déprogrammation de fictions et de jeux ainsi que l'annulation d'événements sportifs ou de spectacles vivants.**

**Les groupes historiques gratuits TF1, France Télévisions et M6 ont représenté à eux trois 70,3 % de part d'audience en télévision linéaire en 2020, 92 % du chiffre d'affaires publicitaire des chaînes gratuites en 2019<sup>49</sup> et 83 % de la contribution totale de l'ensemble des éditeurs de services en faveur de la production d'œuvres audiovisuelles déclarées.**

**Quant au groupe Canal Plus, les chaînes Canal+<sup>50</sup> représentent 60 % du chiffre d'affaires de la télévision payante en 2019<sup>51</sup>.**

**Au total, les groupes historiques français d'édition de chaînes gratuites (TF1, M6, et France Télévisions) ont investi 3,3 milliards d'euros dans les programmes de stock et de flux en 2020. Compte tenu de leurs obligations d'investissement dans la production indépendante et du large éventail de contenus qu'ils diffusent, les groupes audiovisuels font appel à un grand nombre de sociétés de production qui ont chacune leurs spécificités et leur expertise.**

**En France, le marché de la VàDA représente un chiffre d'affaires d'1,3 milliard d'euros en 2020. Au premier semestre 2021, le nombre d'utilisateurs quotidiens de VàDA en France s'établit à 8,7 millions en moyenne (soit deux fois plus qu'en 2019). L'appétence pour les services de VàDA pourrait encore progresser sous l'effet du lancement de nouveaux services aux catalogues de droits recherchés.**

**Par ailleurs, les éditeurs de VàDA investissent de plus en plus dans les contenus locaux. En 2021, ils ont investi 245 millions d'euros dans la production inédite française. Ces investissements vont continuer à progresser dans les prochaines années notamment sous l'effet de l'évolution de la réglementation.**

<sup>49</sup> CSA, Bilan financier des chaînes nationales gratuites en 2018.

<sup>50</sup> L'appellation « les chaînes Canal+ » regroupe les services suivants : Canal+, Canal+ Cinéma, Canal+ Sport, Canal+ Family, Canal+ Séries et Canal+ Décalé.

<sup>51</sup> CSA, Bilan financier des chaînes payantes en 2018.

### 3. La performance des programmes français à l'étranger

#### 3.1 L'évolution des recettes tirées des exportations de programmes français

- ***L'exportation des programmes audiovisuels français en légère hausse en 2020<sup>52</sup>***

En 2020, les ventes de programmes audiovisuels français à l'étranger ont atteint 196,9 millions d'euros, soit une hausse de 0,7 % par rapport à 2019. Il s'agit du deuxième niveau le plus haut depuis 25 ans derrière l'année 2017.

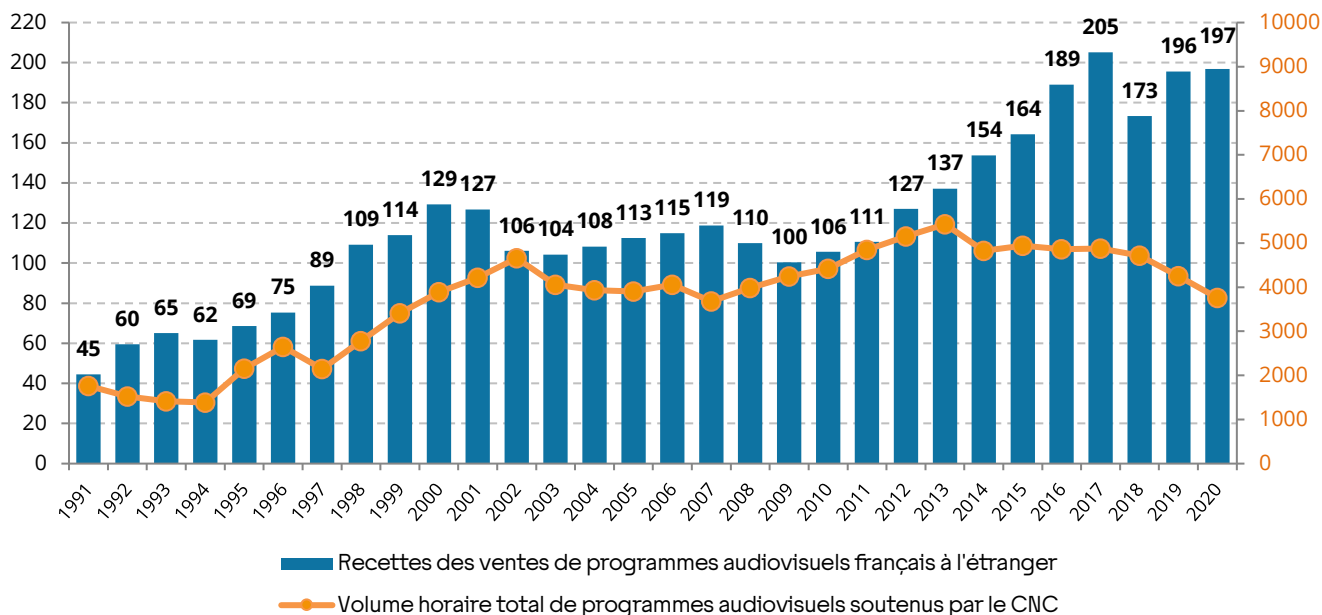
Si l'année 2018 a été marquée par un net repli des ventes de programmes audiovisuels français à l'international après une période de croissance continue entre 2009 et 2017, les ventes de programmes français à l'étranger se sont stabilisées en 2020.

Selon le CNC, les confinements qu'ont connus la plupart des territoires dans le monde ont freiné la circulation des programmes français : difficultés de déplacement, absence de marchés professionnels physiques, fermeture des studios de doublage, retards de livraison des programmes et, en conséquence, difficultés d'approvisionnement en programmes frais. En parallèle, la consommation de contenus a fortement augmenté sur la période, créant des besoins immédiats de programmes qui se sont souvent traduits par des rachats de droits sur des programmes déjà vendus récemment. Dans ce contexte, les atouts de la production audiovisuelle française (notamment l'existence de marques fortes en fiction et en animation et la diversité des genres en documentaire) ont permis aux programmes français de continuer à circuler largement à l'international.

---

<sup>52</sup> Établi à partir des données d'enquête de l'étude annuelle TVFI/CNC, L'exportation des programmes audiovisuels français en 2020.

**Évolution des ventes de programmes audiovisuels français à l'étranger en valeur et du volume horaire de programmes produits**  
(En millions d'euros ; en nombre d'heures produites)



Source : TVFI/CNC.

La crise sanitaire a également impacté la production audiovisuelle en 2020 (interruption des tournages entre le 17 mars et le 10 mai 2020, fermeture des lieux culturels, limitation des déplacements à l'étranger des équipes de tournages, allongement du délai de production de certains programmes). Par conséquent, le volume horaire des programmes audiovisuels soutenus par le CNC en 2020 (3 756 heures) est en baisse de 11,6 % par rapport à 2019.

Le CNC apporte son soutien à la diffusion des programmes audiovisuels français à l'étranger grâce à l'octroi d'aides spécifiques comme, par exemple, l'aide à la promotion et à la vente à l'étranger des programmes audiovisuels.

- **Répartition des ventes par zones géographiques**

En 2020, malgré des achats en baisse, l'Europe de l'Ouest reste de loin la première région d'achats de programmes français. Les ventes atteignent 87 millions d'euros, soit une baisse de 3,7 % par rapport à 2019. Le territoire représente 44,2 % du total des ventes à l'étranger en 2020. La zone germanophone, constituée de l'Allemagne et de l'Autriche, demeure le premier acheteur de programmes audiovisuels français dans le monde avec 19,2 millions d'euros.

L'Amérique du Nord reste la deuxième zone d'export : les ventes de programmes français en 2020 y progressent de 3,2 % par rapport à 2019 pour atteindre 25,3 millions d'euros. La zone représente 12,9 % des ventes totales. Les Etats-Unis demeurent le troisième territoire d'export pour l'audiovisuel français en 2020, derrière l'Allemagne et la Belgique, et représentent 7,7 % des ventes en 2020. Après avoir connu trois années à des niveaux très élevés, les ventes d'animation française aux Etats-Unis diminuent de 51 % en 2020 (5,6 millions d'euros), tout en restant le premier genre sur le territoire. A l'inverse, les ventes de fiction sont presque multipliées par trois par rapport à 2019 (5,2 millions d'euros). Il s'agit du plus haut niveau historique de ventes enregistré pour la fiction française aux Etats-Unis.



Les ventes de programmes audiovisuels français vers la zone Asie/Océanie augmentent de 12,4 % en 2020 pour atteindre 16,6 millions d'euros (+12,4 % par rapport à 2019) ce qui représente une part de marché à 8,4 %. Après quatre années consécutives de hausse, les achats en provenance de l'ensemble « Chine, Hong Kong, Taïwan » reculent de 13 % à 7,4 millions d'euros en 2020. Comme les années précédentes, l'animation reste le genre phare (plus de 70 % des achats de la zone en 2020).

Les ventes en Europe centrale et orientale progressent fortement en 2020 (+20 %) pour s'établir à 11,8 millions d'euros. La zone représente 6 % du total des ventes à l'étranger en 2020. La fiction est le premier genre à l'export dans la zone, devant l'animation.

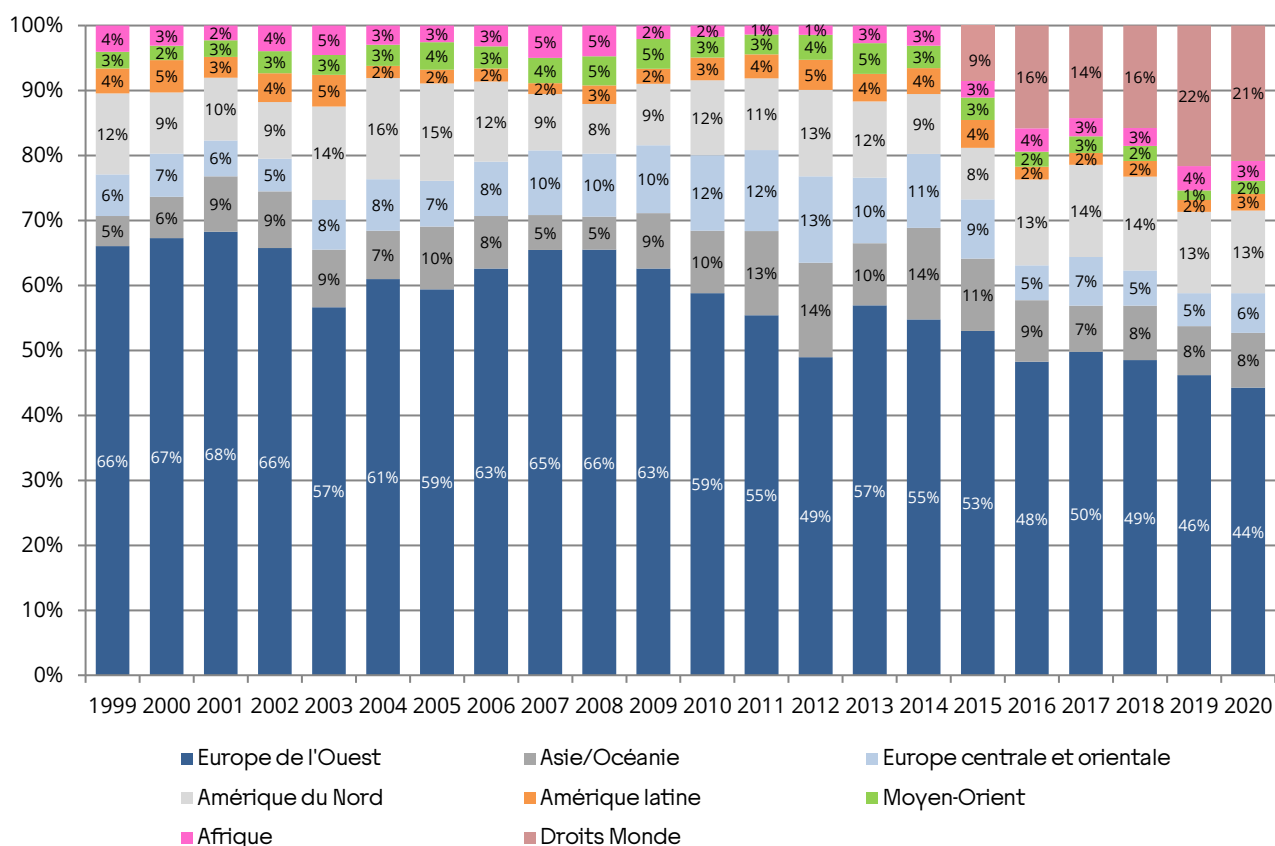
Les ventes à destination des pays d'Afrique baissent de 11,6 % en 2020 (6,5 millions d'euros). L'Afrique représente 3,3 % des ventes de programmes français en 2020. Les ventes de programmes d'animation sur le continent triplent pour atteindre 2,1 millions d'euros.

Les ventes de programmes audiovisuels en Amérique latine sont en forte hausse en 2020 (+36 %) et représentent 4,8 millions d'euros. La zone représente 2,4 % des ventes mondiales de programmes français. L'augmentation des ventes en 2020 est due à l'animation, qui atteignent 3,0 M€, soit une hausse de 85,4 % par rapport à 2019. A l'inverse, les ventes de programmes de fiction reculent de 36,6 % à 500 000 euros et celles des documentaires baissent de 41,4 % à 0,5 M€ également.

Les ventes au Moyen-Orient augmentent de 28,2 % pour atteindre 3,8 millions d'euros. La zone représente 1,9 % du total des ventes à l'étranger en 2020.

Les ventes de droits monde (incluant celles portant sur des territoires de plusieurs continents) qui représentent des montants de plus en plus importants pour l'exportation de programmes français restent à un niveau très élevé en 2020, à 41,2 millions d'euros en légère baisse de 2,8 % par rapport au niveau record de 2019. La part des droits mondiaux dans les ventes de programmes français s'élève à 20,9 % en 2020 (-0,7 point). En six ans, les ventes de droits monde ont triplé. En 2020, 67,1 % de ces droits mondiaux sont acquis par des éditeurs de services de vidéo à la demande (72 % en 2019), le reste correspondant à des ventes de droits télévisuels, soit à des diffuseurs souvent filiales de *majors* américaines ayant une couverture mondiale, soit à des diffuseurs tels que TV5 Monde (animation et documentaire pour l'essentiel).

### Évolution des ventes de programmes audiovisuels par zone (En % des recettes totales des ventes de programmes à l'étranger)



Source : TVFI/CNC.

### 3.2 Analyse des exportations françaises et des succès à l'export par genre de programmes

- **Répartition des ventes de programmes audiovisuels français par genre en 2019**

Bien qu'en baisse de 3,5 % par rapport à 2019, l'animation audiovisuelle reste le genre le plus exporté en 2020, avec des ventes représentant 74,7 millions d'euros de recettes. La production française d'animation est mondialement reconnue avec des programmes forts disponibles sur un grand nombre de territoires. Les diffuseurs linéaires restent des acheteurs privilégiés mais les éditeurs de VàDA confirment d'année en année leur place incontournable sur le marché.

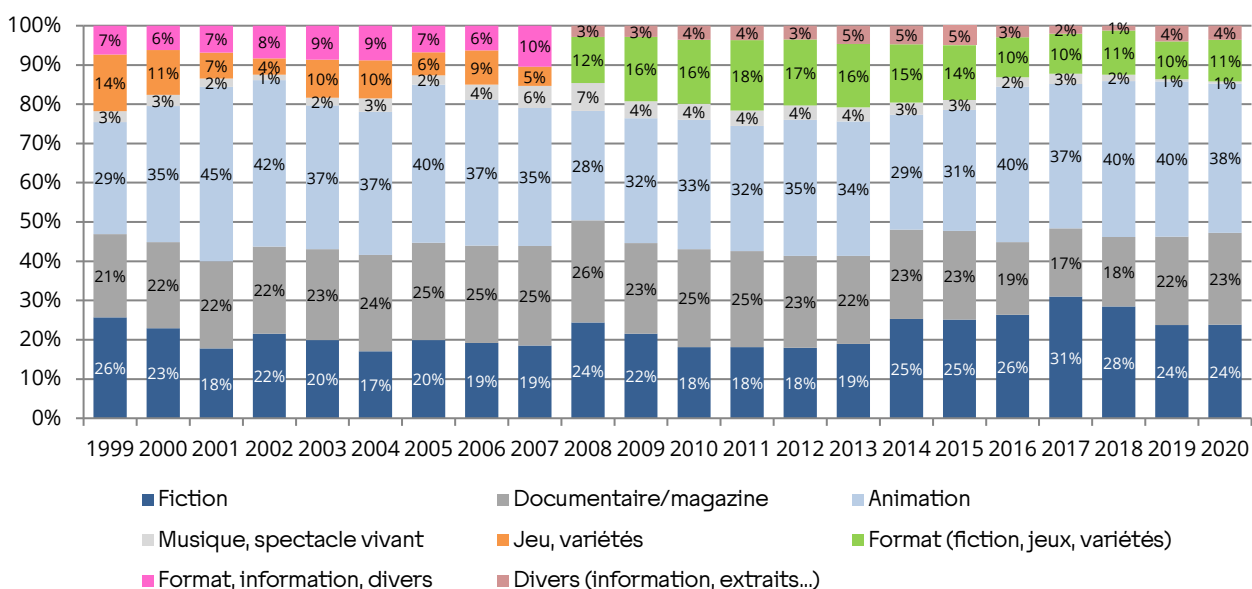
En 2020, les ventes internationales de fictions françaises se stabilisent pour atteindre 47,1 millions d'euros (en hausse de 1,5 % par rapport à 2019). La fiction française reste le deuxième genre à l'export depuis 2014 mais elle doit faire face à un marché international très concurrentiel, malgré la forte demande de contenus de la part des éditeurs de chaînes de télévision et de services non linéaires. La production française est par ailleurs particulièrement riche en séries d'enquêtes policières vendues dans plusieurs territoires dans le monde à des diffuseurs très variés.

Les ventes à l'export de documentaires français progressent de 4,5 % par rapport à 2019 et représentent 46 millions d'euros en 2020. Selon le CNC, la production française de documentaires reste encore tributaire des commandes des éditeurs de chaînes françaises avec des sujets locaux qui constituent un frein à une large circulation internationale.

En 2020, les ventes de formats français<sup>53</sup> à l'étranger progressent de 12,6 % par rapport à 2019 pour atteindre 21,3 millions d'euros. Selon le CNC, la vente de format reste spécifique par la durée des négociations et l'issue toujours incertaine des adaptations. De nombreux projets d'adaptation n'aboutiraient pas mais le dynamisme des échanges témoignerait de l'intérêt continu pour des concepts nés en France.

Les programmes musicaux et de spectacle vivant progressent de 21 % en 2020, pour atteindre 1,3 million d'euros.

### Évolution des ventes de programmes audiovisuels par genre (En % des recettes totales des ventes de programmes à l'étranger)



Source : TVFI/CNC.

Ces recettes d'exportation sont perçues par les distributeurs et les exportateurs de programmes audiovisuels ; une partie d'entre elles est reversée aux ayants droit, aux producteurs et aux auteurs.

<sup>53</sup> Inclut les fictions vendues en tant que formats (ex : « Caméra Café »).

- ***Palmarès des meilleurs lancements de programmes français à l'étranger en 2020/2021 (exportations et ventes de formats)***

### **Remarques liminaires**

Les palmarès par genre présentés ci-après ont été réalisés à partir de la base de données internationale NoTa de l'institut Médiamétrie/Glance (ex-Eurodata TV Worldwide). Ils reposent sur le nombre de pays dans lesquels de nouveaux programmes majoritairement français ont été diffusés pour la première fois du 01/09/2020 au 30/06/2021.

Pour la lecture des résultats, tels qu'ils ressortent d'après la méthodologie suivie par l'institut, il est important de préciser les éléments suivants :

- pour les séries, seule la diffusion de la première saison est comptabilisée, pays par pays. Les programmes unitaires sont exclus ainsi que les saisons autres que la première ;
- dans le cas où plusieurs programmes ont été exportés dans le même nombre de territoires, ceux ayant réalisé la meilleure performance lors de leur lancement (en part d'audience) sont classés plus haut dans le palmarès ;
- ces données ne prennent pas en compte les ventes de programmes audiovisuels aux services de V à D et de V à DA ;
- les résultats présentés se concentrent sur l'exploitation de programmes en première diffusion nationale. Les œuvres de catalogues dont les droits continuent d'être exploités, et qui contribuent au chiffre d'affaires des programmes français à l'export, sont donc exclues ;
- depuis la précédente édition de cette étude, seuls les programmes d'initiative française figurent au classement (les coproductions minoritaires françaises n'y figurent plus) ;
- les « formats » désignent les fictions, les magazines et les divertissements (dont les jeux) d'initiative française dont le concept a été vendu à l'étranger afin d'être adapté.

- **Les ventes de séries restent dominées par le genre policier**

Contrairement aux années passées, la majorité des séries du Top 5 (trois séries sur quatre) sont des productions intégralement réalisées en France. Pour deux séries, des coproducteurs européens (Danemark, République Tchèque et Belgique) ont complété le financement.

Pour la première fois, la totalité des séries du Top ont été distribuées par des groupes français (contre deux l'an passé). Ces derniers sont constitués de sociétés de production et d'une filiale de distribution.

Comme les années précédentes, le genre policier/thriller domine le classement (quatre séries sur cinq en 2021 comme en 2020).

### Top 5 des séries françaises (saison 1) les plus diffusées à l'étranger en 2020-2021

Rang	Titre	Format	Producteur(s)	Distributeur(s)	Pays diffuseurs
1	DNA	28'	French Kiss Pictures, Nordisk Film Productions (DK), Sirena Film (CZ)	Newen Connect	3 : Pays-Bas, Royaume-Uni, Australie
2	ILS ETAIENT DIX	52'	Escazal Films	Federation Entertainment	2 : Portugal, Allemagne
3	HPI	52'	Septembre Productions, Itinéraire Productions, Be-Films (BE)	Newen Connect	2 : Pays-Bas, Belgique
4	L'ART DU CRIME	52'	France Télévisions, Gaumont	Gaumont Télévision	2 : Côte d'Ivoire, Roumanie
5	LES OMBRES ROUGES	52'	Banijay Productions France, H2O Productions, GTV Productions	Banijay Rights	2 : Belgique, Allemagne

Source : NOTA/Glance (du 01/09/20 au 30/06/21).

- **Les ventes de documentaires poussées par la thématique historique**

Comme les années passées, le distributeur ZED est fortement présent au sein du Top. En 2020-2021, seul un distributeur n'est pas français (BBC Studios).

Tout comme les séries de fiction cette année, les séries documentaires les plus diffusées à l'étranger font peu l'objet de coproductions internationales.

Les documentaires historiques prédominent dans le Top des ventes à l'international des documentaires français, à une exception près consacrée au genre animalier.

### Top 5 des documentaires français les plus diffusés à l'étranger en 2020-2021

Rang	Titre	Format	Producteur(s)	Distributeur(s)	Pays diffuseurs
1	KU KLUX KLAN, UNE HISTOIRE AMERICAINE	110'	Roche Productions	ZED	7 : Rép. Tchèque, Belgique, Espagne, Finlande, Suède, Danemark, Norvège
2	LES MONARCHIES FACE A HITLER	52'	CC&C (Mediawan), Les Films de la Mémoire (BE), Création & Mémoire (BE),	Mediawan Rights	5 : Belgique Nord, Belgique Sud, Espagne, Australie, Suède
3	GOULAG, UNE HISTOIRE SOVIETIQUE	52'	Kuiv Productions	ZED	4 : Danemark, Portugal, Finlande, République Tchèque
4	LES DERNIERES HEURES DE POMPEI	52'	Gedeon Programmes	Terranoa	3 : Portugal, Australie, République Tchèque
5	LE PLUS BEAU PAYS DU MONDE : LE SANCTUAIRE	90'	Boreales, Winds	BBC Studios	3 : Pologne, Espagne, Brésil

Source : NOTA/Glance (du 01/09/20 au 30/06/21).

- **Les séries renforcent les ventes de formats français**

Parmi les cinq programmes du Top figurent deux programmes de divertissement et trois séries.

Les sociétés de production de ces formats sont françaises et trois d'entre elles sont adossées à des groupes. A l'exception d'une série, les distributeurs de ces formats n'appartiennent pas au groupe qui a produit le programme.

**Top 5 des formats français les plus diffusés à l'étranger en 2020-2021**

Rang	Titre	Format	Producteur(s) du format original	Distributeur(s)	Pays diffuseurs
1	LA CHANSON SECRETE (div.)	-	DMLS TV	Can't Stop Media Newen	2 : Italie, Finlande
2	LE BAZAR DE LA CHARITE (série)		Quad Télévision	Connect, Madd Entertainment (Turquie)	1 : Turquie
3	CANDICE RENOIR (série)		Telfrance (Newen)	Newen Connect	1 : Pologne
4	CAMERA CAFE (série)		Calt Production (Robin & co)	Distraction Formats (Canada)	1 : Canada
5	VENDREDI, TOUT EST PERMIS... (div.)	-	Satisfaction (Satisfaction Group)	Banijay Rights	1 : Pologne

Source : NOTA/Glance (du 01/09/20 au 30/06/21).

**En 2020, les recettes tirées des exportations de programmes français atteignent 196,9 millions d'euros, en hausse de 0,7 % par rapport à 2019.**

**L'animation demeure le premier genre exporté avec des ventes qui s'établissent à un niveau de 74,7 millions d'euros en 2020. La fiction confirme sa place de deuxième genre le plus exporté avec 47,1 millions d'euros. Les ventes à l'export de documentaires français représentent 46 millions d'euros.**

**En 2020, la répartition des ventes de programmes français dans le monde restent relativement stables par rapport à 2019. L'Europe de l'Ouest demeure, de loin, le premier territoire à l'export, suivie de l'Amérique du Nord.**

**L'année 2020 est marquée par le maintien à un niveau très élevé des ventes de droits monde qui atteignent 41,2 millions d'euros soit 21 % des exportations totales. En 2020, 67 % de ces droits sont acquis par des services de vidéo à la demande, principalement par abonnement.**

**Parmi les meilleurs lancements de programmes français à l'étranger en 2020-2021, les ventes de séries restent dominées par le genre policier et sont majoritairement financées en France par des groupes intégrés pour la production et la distribution. De même, les documentaires du palmarès font peu l'objet de coproductions internationales. Comme les années précédentes, le genre historique prédomine dans les ventes à l'international. Les séries renforcent les ventes des formats français les plus diffusés à l'étranger. Ceux-ci sont majoritairement distribués par des sociétés de distribution n'appartenant pas au groupe qui a produit le programme.**



---

## Partie II. La concentration dans le secteur de la production audiovisuelle en France : une réponse aux évolutions du marché

Lors de la privatisation partielle du secteur audiovisuel dans les années 1980, les pouvoirs publics ont mis en place une politique en faveur de la création audiovisuelle française reposant sur la constitution d'un tissu dense de producteurs indépendants. L'obligation faite aux diffuseurs d'investir un certain montant dans la production audiovisuelle auprès de ces acteurs indépendants locaux limitait ainsi le recours à l'achat de programmes américains. Cette politique publique a permis l'émergence d'un nombre important de sociétés de production audiovisuelle au cours des années 1990 et 2000 (cf. Partie I).

A partir de la fin des années 2000 et du début des années 2010, un mouvement de concentration s'est engagé, qui a modifié la structure du secteur de la production audiovisuelle. Ce mouvement s'est accéléré dans un contexte d'accroissement des offres de services audiovisuels et de concurrence accrue entre éditeurs traditionnels de la télévision et éditeurs de vidéo à la demande par abonnement, pour partie étrangers.

Les classements récents des plus gros producteurs de fictions et de programmes de flux témoignent de la création de groupes, généralement d'envergure européenne, qui n'existaient pas dix ans plus tôt.

Ce focus rend compte de ce phénomène de concentration, de ses différentes formes, et des motivations qui guident les dirigeants de groupes et les producteurs qui ont cédé leur société, mais aussi de ses limites.

Il se concentre sur la production audiovisuelle et ne traite pas la production cinématographique qui repose sur des modèles de financement très différents de l'audiovisuel.

## 1. La concentration du secteur de la production audiovisuelle en France n'est pas nouvelle mais elle s'accélère

La concentration dans le secteur de la production audiovisuelle indépendante s'est effectuée en plusieurs étapes, qui correspondent à des genres de programmes, reflétant ainsi les différences de financement et de rentabilité de ces derniers.

### Définition de l'indépendance

La notion d'indépendance, telle que définie dans les décrets n°2010-416 et n°2010-747 abrogés par les décrets n°2021-1926<sup>54</sup> et n°2021-1924<sup>55</sup>, répond à plusieurs critères cumulatifs qui diffèrent selon le type d'œuvres. Ces critères portent sur :

- la durée de détention des droits par l'éditeur,
- la détention des mandats de commercialisation de l'œuvre,
- la non détention, par l'éditeur de services, de parts de producteur dans les œuvres financées (sauf exceptions),
- la non détention, par l'éditeur, de part de capital social de la société de production,
- l'impossibilité pour un actionnaire de contrôler à la fois la société de production et l'éditeur de services.

Cette définition, encadrée par les décrets, vise uniquement la relation entre producteur et éditeur et non pas la taille de la structure. Ainsi, des groupes audiovisuels tels que Banijay ou Mediawan sont considérés comme des acteurs indépendants de la production audiovisuelle au sens des décrets.

### 1.1 La production de programmes de flux : un secteur qui s'est rapidement structuré

La production de programmes de flux (jeux, divertissement, magazines) a été le premier secteur audiovisuel à connaître d'importants mouvements de concentration.

Selon les acteurs interrogés<sup>56</sup> dans le cadre de cette étude, cette structuration particulièrement rapide s'explique par la moindre protection de ce genre de programmes par la réglementation. Considérée ainsi comme une activité à la fois plus risquée (pas de revenus assurés par un système d'obligations, pas de soutien financier public à la production) et moins contrainte (pas d'encadrement des liens capitalistiques), la production de programmes de flux a donné lieu très tôt à une consolidation du tissu d'entreprises afin de générer des effets de taille, une stabilité financière et une plus forte rentabilité, face à des diffuseurs qui avaient la possibilité d'internaliser ce type de productions.

De nombreuses sociétés audiovisuelles créées dans les années 1990 ont ainsi été rachetées par des groupes plus récents, spécialisés dans le flux. La construction du groupe Banijay, devenu le premier producteur indépendant au niveau mondial, illustre particulièrement cette consolidation. Créé en 2007 par Stéphane Courbit, le groupe dans son périmètre actuel résulte d'une succession d'acquisitions de sociétés de production françaises et étrangères, parfois elles-mêmes issues de précédents rapprochements entre plusieurs entités. Banijay a successivement acquis Zodiak Media (qui avait racheté la société de production Marathon Group), ALP (créée en 1972), Air Productions (créée en 1993) avant de fusionner avec son principal concurrent, EndemolShine Group (créé en 1995) lui-même issu d'un rapprochement des sociétés Endemol et Shine. Banijay compte aujourd'hui une centaine

<sup>54</sup> Décret n° 2021-1926 du 30 décembre 2021 relatif à la contribution à la production d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles des services de télévision diffusés par voie hertzienne terrestre.

<sup>55</sup> Décret n° 2021-1924 du 30 décembre 2021 relatif à la contribution cinématographique et audiovisuelle des éditeurs de services de télévision distribués par les réseaux n'utilisant pas des fréquences assignées par l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique.

<sup>56</sup> Cf. Annexe 1

de sociétés de production et est présent dans une vingtaine de pays. Parmi ses formats les plus connus figurent *Koh-Lanta*, *Fort-Boyard*, *Miss France* ou *Touche pas à mon poste*.

Le groupe Banijay occupe la première position du classement des 10 plus gros producteurs de programmes de flux en France en volume de production, loin devant le reste de ses concurrents. La filiale de France Télévisions, France.tv Studio, occupe la deuxième place du classement. Mediawan et Satisfaction Group figurent en troisième et quatrième positions dans des volumes horaires de diffusion très proches de la filiale du groupe audiovisuel public. Ces groupes, créés respectivement en 2015 et en 2010, se sont aussi construits à partir d'acquisitions de sociétés de production créées dans les années 1990.

Les quatre premiers producteurs distancent nettement le cinquième, la société Bangumi. Un peu plus loin dans le classement, figurent d'autres groupes de taille plus modeste et diversifiés dans d'autres genres de programmes tels qu'Effervescence Groupe, créé en 2005 ou JARA Prod créé en 2002.

### Classement 2021 des producteurs de programmes de flux (en nombre d'heures diffusées)

Groupes	Total
BANIJAY FRANCE	2 605 H 31
France TÉLÉVISIONS	1 245 H 30
MEDIAWAN	1 239 H 59
SATISFACTION GROUP	1 046 H 08
BANGUMI	630 H 00
EFFERVESCENCE GROUPE	553 H 18
WARNERMEDIA	516 H 22
FREMANTLE	358 H 30
2P2L	330 H 25
Groupe JARAPROD	314 H 30
GROUPE ELEPHANT	277 H 40
Newen France (groupe Newen)	259 H 48
ITV STUDIOS France	162 H 30
STORY PLUS	159 H 48
HERVE HUBERT	147 H 37

Source : Ecran Total, 01/09/2020 au 31/08/2021

Le poids de France Télévisions dans ce classement illustre la capacité des diffuseurs à recourir à des filiales internes pour produire leurs émissions de flux. France Télévisions produit notamment des magazines (*Télématin*, *Le Monde en face* ou *Culturebox*) via sa filiale France.tv Studio.

Le groupe M6 a également très tôt fait le choix d'intégrer une activité de production de programmes de flux par la création des filiales C. Productions (magazines) et Studio 89

(divertissement). Newen, racheté par TFI en 2017, produit des magazines pour les chaînes du groupe.

Apparaissent aussi dans le classement des filiales de groupes audiovisuels étrangers telles que Fremantle (RTL Group) et ITV Studios France (groupe ITV).

## **1.2 La concentration plus récente des sociétés de production de fiction**

Contrairement aux programmes de flux, la production d'œuvres audiovisuelles est en partie financée par des fonds publics et les commandes des diffuseurs sont encadrées par les obligations d'investissements auxquelles ces derniers sont soumis. Ces obligations sont doubles : outre un montant minimum à investir dans la production d'œuvres, une part des dépenses doit être réalisée auprès de producteurs indépendants<sup>57</sup>. Ce mécanisme d'orientation des investissements, cumulé à d'autres caractéristiques propres aux programmes de stock, a débouché sur un moindre besoin de consolidation du tissu des producteurs.

Néanmoins, on observe depuis quelques années une accélération des mouvements capitalistiques au sein des sociétés de production de fictions qui peut s'expliquer par la nouvelle appétence du public pour les fictions françaises et l'accroissement du nombre d'offres de services audiovisuels, les deux entraînant une hausse de la demande en programmes de la part des diffuseurs (cf. partie 1). De plus, depuis quelques années, les fictions françaises s'exportent davantage à l'étranger. Ces évolutions incitent certaines sociétés à se structurer afin de renforcer leurs fonds propres en vue de pouvoir répondre à cette hausse de la demande, en France et à l'étranger.

Les six premières places du classement des plus gros producteurs de fictions en France pour l'année 2021 sont occupées par des groupes qui rassemblent plusieurs sociétés de production. Mediawan figure à la première place, loin devant ses concurrents. Comme vu précédemment, Mediawan a été créé en 2015 (le groupe compte une vingtaine de sociétés de production de fictions en France et à l'étranger), Newen en 2008 (le groupe compte 8 sociétés de production de fictions en France et à l'étranger), JLA en 1999 (issu de la scission avec AB Productions), Federation Entertainment en 2013 (le groupe compte une dizaine de sociétés de production de fictions en France et à l'étranger), Banijay en 2015 et Tetra Media Studios en 1990 (reprise en 2004).

Quelques sociétés indépendantes des groupes figurent au classement. C'est le cas d'Authentic Prod, des Films du poisson, de Lincoln TV et de Mother Production<sup>58</sup>.

<sup>57</sup> La production indépendante s'apprécie au regard notamment de l'indépendance capitalistique des sociétés de production vis-à-vis des diffuseurs, de l'apport financier du diffuseur et des contreparties obtenues.

<sup>58</sup> Le groupe Elephant, qui figure au classement, a été acquis par le groupe français spécialisé dans les médias en ligne, Webedia, en mars 2019. [https://fr.webedia-group.com/article/elephant-et-webedia-se-marient-et-donnent-naissance-a-un-nouveau-modele-de-creation-audiovisuelle-et-digitale\\_a944/1](https://fr.webedia-group.com/article/elephant-et-webedia-se-marient-et-donnent-naissance-a-un-nouveau-modele-de-creation-audiovisuelle-et-digitale_a944/1)

## Classement 2021 des producteurs de fictions (en nombre d'heures diffusées)

GROUPE	TOTAL
MÉDIAWAN	110 H 32
NEWEN	36 H 40
JLA	31 H 18
FÉDÉRATION ENTERTAINMENT	27 H 18
BANIJAY	24 H 40
TÉTRA MÉDIA STUDIO	20 H 34
AUTHENTIC PROD	18 H 50
FRANCETV STUDIO	17 H 02
GAUMONT TÉLÉVISION	16 H 52
UGC	15 H 22
LES FILMS DU POISSON	15 H 10
ÉLÉPHANT STORY	14 H 08
LINCOLN TV	13 H 38
MOTHER PRODUCTION	11 H 54
KABO FAMILY	10 H 48

Source : Ecran Total, 01/09/2020 au 31/08/2021

### 1.3 Une consolidation moins opérante s'agissant de l'animation et du documentaire

Les programmes d'animation sont considérés comme un actif de long terme dont la valeur après diffusion s'éteint moins vite que celle des autres genres de programmes audiovisuels. De plus, l'appétence du marché international pour ce genre lui confère un accès à d'autres sources de financement émanant d'acteurs étrangers. De ce fait, il est moins nécessaire pour un producteur d'animation de se structurer. Disposer de fonds propres permet donc, avant tout, d'investir dans des outils de production (studio, divers équipements informatiques, etc.).

Quelques exemples de consolidations existent toutefois tels que l'acquisition de la société Cube Creative (créée en 2002) par Xilam Animation<sup>59</sup> (fondée en 1999 et introduite en Bourse en 2002), l'entrée au capital de la société Je suis bien content (créée en 2016) de Watch Next Media<sup>60</sup> (créée en 2015) ou l'acquisition par Mediawan du groupe d'animation audiovisuelle ON Entertainment, un acteur majeur du secteur de la production d'animation et de ses filiales On kids & family (Method Animation et ON Animation Studios) et Chapter 2<sup>61</sup>, le mouvement de concentration dans l'animation reste parcellaire..

<sup>59</sup> [https://xilam.com/wp-content/uploads/2020/01/20200120\\_XILAM\\_CP\\_acquisition-Cube.pdf](https://xilam.com/wp-content/uploads/2020/01/20200120_XILAM_CP_acquisition-Cube.pdf)

<sup>60</sup> <https://www.watchnextmedia.com/2021/08/05/je-suis-bien-content-et-watch-next-sassocient/>

<sup>61</sup> <https://www.mediawan.com/pdf/Gallery/PDF-bfunuGLuQAJhzMa-1590414984.pdf>

Selon le CNC, 45 producteurs seraient actifs en 2020 dans le secteur de l'animation audiovisuelle. Dans le classement des dix premiers producteurs de fictions de 2016 à 2020, établi par le Centre, se trouvent les sociétés Method Animation (acquise par Mediawan en 2018), Xilam et Blue Spirit (acquise par Newen en 2017).

### Les 10 premiers producteurs d'animation de 2016 à 2020 (en nombre d'heures diffusées à la télévision)

		total		exclusivité		coproduction <sup>1</sup>	
		heures	heures	% du total	heures	% du total	
1	Method Animation	126	51	40,7	75	59,3	
2	Xilam Animation	111	111	100,0	-	-	
3	Zagtoon	86	21	25,0	64	75,0	
4	Frogbox	73	73	100,0	-	-	
5	Technicolor Animation Productions	68	68	100,0	-	-	
6	Cyber Group Studios	67	39	58,4	28	41,6	
7	Dargaud Média	56	1	1,8	55	98,2	
8	Blue Spirit Productions	55	55	100,0	-	-	
9	TeamTO	50	50	100,0	-	-	
10	Monello Productions	50	30	59,8	20	40,2	

Source : CNC, *Le marché de l'animation en 2020*.

Le secteur de la production de documentaires est, quant à lui, très peu concentré<sup>62</sup>. Selon les acteurs interrogés dans le cadre de cette étude, la production de documentaires souffre d'un sous-financement plus important que les autres genres de programmes. Il est alors plus difficile pour un producteur de documentaires de dégager des marges suffisantes pour attirer un investisseur. Par ailleurs, certains producteurs de documentaires interrogés dans le cadre de cette étude estiment que leur intégration dans un groupe mettrait en péril leur indépendance éditoriale.

## 2. Cette structuration prend des formes variées même si le modèle de l'acquisition de société prédomine

La consolidation du secteur de la production audiovisuelle répond à différents schémas : elle est autant synonyme d'intégration horizontale que verticale. L'acquisition de sociétés existantes demeure la règle mais de nouvelles formes de concentration ont fait leur apparition.

### 2.1 Un modèle dominant : la prise de contrôle d'une société par un groupe

Parmi les différentes formes de consolidation observées dans le secteur de la production, un modèle semble se dégager : celui de l'acquisition horizontale de sociétés tierces par un groupe dont la création est parfois plus récente que ces dernières.

Les acquisitions horizontales se produisent généralement dans des secteurs d'activité arrivés à maturité, caractérisés par une situation de surcapacité, et dont le nombre de gros acteurs est limité, ce qui était le cas du secteur de la production audiovisuelle. Pour de nombreux groupes, l'acquisition successive de sociétés permet de croître plus rapidement qu'en misant sur une croissance organique ; cette stratégie permet de concentrer une diversité de talents présents dans des sociétés déjà existantes.

<sup>62</sup> A l'exception de rares exemples de structures consolidées comme Gedeon Media Group.

La croissance externe horizontale fait partie intégrante du modèle de certains groupes depuis leur création, parmi lesquels :

- Banijay, à travers les rachats d'ALP, d'Air Production, d'H2O Productions, d'EndemoShine<sup>63</sup>, etc. (le groupe dispose désormais d'une centaine de filiales) ;
- Newen à travers les rachats de TelFrance, de Capa, de 17 juin Média, de Blue Spirit<sup>64</sup> etc. ;
- Tetra Media Studio à travers les rachats de Macondo, de Tangaro/CLC Productions, de Gedesel, de Beaubourg, etc. ;
- Mediawan à travers les rachats de CC&C<sup>65</sup>, de Storia Television, de Makever, de Mon Voisin Productions<sup>66</sup>, de On Entertainment<sup>67</sup>, etc. ;
- Federation Entertainment à travers les rachats de Cottonwood Media, de We Make<sup>68</sup>, d'Empreinte Digitale<sup>69</sup>, d'Anonymous Content<sup>70</sup>, etc.
- Asacha Media Group à travers le rachat du groupe Kabo Family<sup>71</sup> ;
- Satisfaction Group à travers les rachats des filiales françaises de Sony<sup>72</sup>, d'Ah Productions<sup>73</sup> de La Grosse Equipe<sup>74</sup>, d'Alef One<sup>75</sup>, etc.

Les opérations d'acquisitions sont généralement l'occasion pour ces groupes, agrandis par rachats successifs de sociétés de production, d'engager la production de programmes plus ambitieux au plan financier, d'investir dans le développement de nouveaux contenus, d'améliorer les ventes à l'international ou d'acquérir des programmes à succès (notamment pour les programmes de flux).

Le modèle financier majoritaire pour ces acquisitions était celui du *Leveraged-buy-out* (LBO), ou « rachat avec effet de levier » en français, qui est un mécanisme de financement par la dette du rachat d'une société par une société holding (qui acquiert une part majoritaire du capital de la société cible). A titre d'exemple, Newen avait mis en place un tel montage en 2015 pour acquérir la société 17 juin Media<sup>76</sup>.

Mais des producteurs choisissent de s'appuyer désormais sur d'autres modèles. Celui de Federation Entertainment est de créer spécifiquement des sociétés dans lesquelles le groupe acquiert 51 % du capital pour cette opération, en association avec le producteur partenaire<sup>77</sup>.

Par ailleurs, il est fréquent que le producteur de la société vendue acquière à son tour des parts dans le capital du groupe qui rachète sa société. Ce modèle a notamment été suivi par Asacha Media Group<sup>78</sup>.

Néanmoins, des groupes de production tels que Banijay choisissent d'ouvrir leur capital, et donc de verser des dividendes, uniquement aux sociétés dont les programmes atteignent de fortes audiences comme Air Productions détenue par Nagui<sup>79</sup> ou H2O détenue par Cyril

<sup>63</sup> <https://www.banijay.com/documents/banijay-group-to-acquire-endemol-shine-group-presse-release/>

<sup>64</sup> <https://www.newenstudios.com/qui-sommes-nous/>

<sup>65</sup> <https://www.mediawan.com/pdf/Gallery/PDF-D5Nz4nKivFRekRA-1590611339.pdf>

<sup>66</sup> [https://www.mediawan.com/assets/img/svg/download\\_ico.svg](https://www.mediawan.com/assets/img/svg/download_ico.svg)

<sup>67</sup> <https://www.mediawan.com/pdf/Gallery/PDF-bfunuGLuQAJhzMa-1590414984.pdf>

<sup>68</sup> <https://fedent.com/federation-entertainment-takes-a-majority-stake-in-wemake/>

<sup>69</sup> <https://fedent.com/bigger-boat/>

<sup>70</sup> <https://fedent.com/anonymous-content-and-federation-entertainment-partner-on-new-joint-venture/>

<sup>71</sup> <https://www.asachamediagroup.com/asacha-acquires-kabo-family>

<sup>72</sup> <https://capitalfinance.lesechos.fr/deals-m-a/small-cap/production-audiovisuelle-arthur-fait-affaire-avec-sony-1223756>

<sup>73</sup> <https://mediakwest.com/satisfaction-the-television-agency-rachete-la-societe-ah-production/>

<sup>74</sup> <https://www.leparisien.fr/culture-loisirs/tv/arthur-a-achete-les-anges-de-la-telerealite-04-09-2019-8145114.php>

<sup>75</sup> <https://www.cbnews.fr/medias/image-altice-nora-melhli-cofonde-alef-one-nouvelle-societe-production-28397>

<sup>76</sup> <https://capitalfinance.lesechos.fr/deals/build-up/newen-prend-le-contrôle-du-producteur-17-juin-media-109169>

<sup>77</sup> <https://fedent.com/federation-launches-us-based-management-and-production-company-animal-production/>

<sup>78</sup> <https://www.asachamediagroup.com/asacha-acquires-kabo-family>

<sup>79</sup> [https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/culture-loisirs/les-tres-bonnes-affaires-de-nagui\\_AV-201709150153.html](https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/culture-loisirs/les-tres-bonnes-affaires-de-nagui_AV-201709150153.html)

Hanouna<sup>80</sup>. Le groupe a également fait figurer dans ses contrats d'acquisition avec ces mêmes sociétés des clauses dites d'« *earn out* » qui prévoient que le vendeur perçoit le produit de la vente en plusieurs tranches : une première à la signature et le solde (ou une part du solde) en fonction des résultats ultérieurs. Cette clause, classique dans l'audiovisuel, incite le vendeur à continuer à faire croître sa société après la cession, s'il en reste à la tête.

Pour acquérir le contrôle des filiales de production françaises de Sony (Sony Pictures Television France et Starling), Satisfaction Group aurait fait entrer la holding Sony Pictures Television dans son capital (à hauteur de 20 %) par un échange de titres, sans avoir à verser de liquidités<sup>81</sup>. Parallèlement, Satisfaction bénéficierait de l'accès exclusif à son catalogue de formats de flux en France, et à l'international de la puissance de son réseau de distribution pour exporter ses formats.

Dans la plupart des groupes de production constitués par acquisitions successives d'entreprises, le producteur dirigeant est maintenu à la tête de sa société bien qu'il n'en détienne plus qu'une part minoritaire. Pour les fondateurs de groupes rencontrés dans le cadre de l'étude, la prise de contrôle est perçue comme un partenariat qui confère une grande autonomie au producteur.

## 2.2 L'entrée récente d'acteurs du secteur de la finance dans le secteur de la production audiovisuelle

L'entrée des acteurs de la finance dans la capitalisation de la production audiovisuelle est récente. Les publications de notes d'analyse financière mettant en avant l'hyper-croissance à venir du secteur de la production audiovisuelle, sous l'effet de l'arrivée de nouveaux services non linéaires (Netflix, Prime Video, Disney+...), soulignent l'attractivité du secteur de la production audiovisuelle pour des investisseurs. Selon les acteurs interrogés dans le cadre de cette étude, les opérations ont été d'autant plus faciles à réaliser que les producteurs étaient généralement peu soutenus par les banques et structurellement sous-capitalisés.

Certains groupes tels que Mediawan, Federation ou Asacha Media Group ont fait le choix d'ouvrir leur capital à des fonds d'investissement pour être en mesure d'acquérir de nouvelles sociétés et financer leur expansion. Ainsi, en juin 2021, Federation a fait entrer dans son capital le fonds français Montefiore Investment à hauteur de 30 % pour 50 millions d'euros<sup>82</sup>. En octobre 2020, l'offre publique d'achat (OPA) lancée par Xavier Niel, Pierre-Antoine Capton et Matthieu Pigasse sur le groupe Mediawan qu'ils ont fondé, afin d'en récupérer le contrôle exclusif, par l'intermédiaire d'une nouvelle structure baptisée Mediawan Alliance, a été financée par le fonds d'investissement KKR<sup>83</sup>. De son côté, Asacha Media Group a été lancé par son fondateur en avril 2020 grâce au soutien du fonds américain Oaktree qui a doté le groupe de 100 millions d'euros<sup>84</sup>. Les fonds concourent à la recomposition du capital ou rachètent les actions de ces sociétés de production françaises ayant des besoins de croissance, notamment externe. En contrepartie du risque pris et de l'immobilisation de son capital, le fonds perçoit un rendement de son investissement. Par le biais des LBO, des fonds d'investissement peuvent aussi prendre le contrôle d'entreprises par un accroissement de leur dette. Pour la rembourser, les entreprises doivent alors générer un flux de trésorerie important.

Le groupe Mediawan présente la particularité d'avoir été lancé sous la forme d'un véhicule d'acquisition ou SPAC (*Special Purpose Acquisition Company*). Les SPAC sont des sociétés

<sup>80</sup> Les Echos, Cyril Hanouna entre au conseil de surveillance de Banijay, 29/09/2020.

<sup>81</sup> <https://capitalfinance.lesechos.fr/deals-m-a/small-cap/production-audiovisuelle-arthur-fait-affaire-avec-sony-1223756>

<sup>82</sup> <https://capitalfinance.lesechos.fr/deals/capital-developpement/montefiore-investit-50-m-dans-la-maison-de-production-federation-entertainment-1320599>

<sup>83</sup> <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/succes-de-l-opa-du-trio-capton-niel-pigasse-sur-leur-groupe-mediawan-20201008>

<sup>84</sup> <https://www.asachamediagroup.com/asacha-media-group-launches>



introduites en Bourse sans activités opérationnelles. Elles lèvent de l'argent dans le but de financer des acquisitions et d'introduire en Bourse leurs cibles sans qu'elles aient à suivre la procédure classique<sup>85</sup>. Elles doivent toutefois réaliser leurs premières opérations dans des délais courts et contraints. En France, Mediawan a été le premier SPAC à être coté sur Euronext Paris<sup>86</sup>.

L'adossement d'un groupe de production à des investisseurs puissants a pour avantage d'obtenir des garanties bancaires plus facilement et d'accélérer les opérations d'acquisition.

Cette tendance à l'investissement dans le secteur de la production ne semble pas ponctuelle et tend à se généraliser. Selon une organisation professionnelle de producteurs audiovisuels, des sociétés de taille plus modeste mais dont l'activité est diversifiée auraient été récemment approchées par des investisseurs alors que, jusqu'à présent, seules des sociétés de taille conséquente étaient convoitées.

### **2.3 Une intégration verticale éditeurs / producteurs qui reste limitée en France du fait de la réglementation**

Comme indiqué précédemment, les éditeurs ont d'abord développé des filiales de production de programmes de flux à la faveur de l'absence de contraintes réglementaires en matière d'indépendance de la production.

En 2015, l'acquisition du groupe Newen par le groupe TF1 (à hauteur de 70 % du capital avant d'en racheter la totalité en 2018) a été la première opération d'intégration verticale éditeurs/producteurs dans le secteur de la fiction de cette envergure en France. Depuis 2018, Newen poursuit son expansion à travers le rachat de sociétés de production en Europe et au Canada.

Dans son rapport annuel de l'année 2020, le groupe TF1 indique qu'il « *souhaite renforcer ses activités de production et de distribution en France et poursuivre sa stratégie de croissance à l'international, afin de faire de Newen un acteur européen majeur, leader en fiction mais également présent dans l'ensemble des genres audiovisuels pour mieux capitaliser sur la demande de contenus mondiale* ». A travers Newen, le groupe TF1 souhaite « *renforcer sa présence sur l'ensemble de la chaîne de valeur, en profitant des synergies nouvelles que rendent possibles ses acquisitions dans la production* »<sup>87</sup>.

En raison, notamment, de la réglementation, le groupe Newen est incité à produire pour d'autres chaînes que celles appartenant au groupe TF1. Néanmoins, il produit aujourd'hui les feuilletons quotidiens d'avant-soirée *Demain nous appartient* et *Ici tout commence* qui procurent à TF1 de très bons scores d'audience sur cette tranche horaire.

<sup>85</sup> Des vérifications préalables instaurées par les marchés financiers.

<sup>86</sup> La production audiovisuelle a été suivie par le secteur du divertissement. Un SPAC baptisé I2PO a été lancé en juillet 2021 afin de viser des cibles dans des secteurs tels que la propriété intellectuelle, le streaming musical, le podcasts et le jeu vidéo. Ce véhicule d'acquisition est en partie financé par Artémis, la société-holding de la famille Pinault, associé à Iris Knobloch, ancienne dirigeante de WarnerMedia, et au banquier Matthieu Pigasse.

<sup>87</sup> [https://groupe-tf1.fr/sites/default/files/pdf-financiers/tf1\\_urd\\_fr\\_2020\\_vdef2.pdf](https://groupe-tf1.fr/sites/default/files/pdf-financiers/tf1_urd_fr_2020_vdef2.pdf)

## Le modèle majoritairement intégré de la production audiovisuelle au Royaume-Uni

Mis à part l'exemple du groupe TF1, la production en France reste très peu intégrée à des groupes de télévision, en comparaison d'autres pays européens tels que l'Espagne, l'Italie ou le Royaume-Uni développée infra.

### Un tissu de production diversifié mais dominé par BBC Studios et ITV Studios

Les sociétés de production intégrées des deux principaux diffuseurs britanniques, BBC Studios et ITV Studios, dominent le marché de la production britannique. BBC Studios a enregistré des revenus de 1,4 milliard de livres sur l'exercice 2019-2020, dont 75 % liés à ses activités de production et de distribution. ITV Studios a, pour sa part, déclaré un chiffre d'affaires de 1,8 milliard de livres en 2019, dont 40 % réalisés sur le marché britannique.

Le poids de ces deux seules sociétés est ainsi quasiment équivalent à celui de l'intégralité du secteur de la production indépendante britannique<sup>88</sup> qui a enregistré en 2019 des revenus de 3,3 milliards de livres dont 1,3 milliard réalisé à l'international<sup>89</sup>.

La notion de production indépendante couvre cependant des réalités différentes, englobant de grands groupes internationaux comme Banijay ou All3Media<sup>90</sup> aux côtés de petites et de moyennes entreprises. En 2019, seule une dizaine de sociétés de production possédait un chiffre d'affaires annuel supérieur à 70 millions de livres sur le marché britannique, alors qu'environ 250 en gagnaient moins d'1 million. Avalon et Studio Lambert figurent parmi les plus importants producteurs strictement indépendants actifs sur le marché<sup>91</sup>.

La crise sanitaire de 2020 a entraîné une baisse globale des revenus du secteur, affectant les acteurs à différents degrés (retrait de 14 % pour le secteur global de la production indépendante, de 19 % pour ITV Studios et de 10 % pour BBC Studios) mais ne paraissant pas modifier les équilibres sur le long terme.

### Les PSB, principaux financeurs de la production britannique

Les clients majeurs des sociétés de production britanniques sont les principaux diffuseurs britanniques, appelés Public Services Broadcasters (PSB).

Ce statut de PSB, défini notamment par le Communication Act de 2003, et qui s'applique autant aux acteurs privés que publics, est la pierre angulaire de l'ensemble du système de création britannique. Il vise quatre acteurs historiques de la télévision britannique (le groupe public BBC ; Channel 4, chaîne publique financée par la publicité ; ITV et Channel 5, chaînes privées), auxquels il impose des obligations en termes de contenus (programmes de qualité représentatifs de la diversité de la société) et de production (25 % du temps d'antenne alloué à la production indépendante)<sup>92</sup>.

Les PSB auraient investi 2,6 milliards de livres dans la production en 2018, dont 1,3 milliard dans la production indépendante. Ils auraient ainsi diffusé environ 32 000 heures de programmes inédits cette même année, contre 22 900 pour l'ensemble des autres chaînes britanniques (environ 370 chaînes)<sup>93</sup>.

<sup>88</sup> Entendue ici comme l'ensemble des sociétés non détenues intégralement par les principaux diffuseurs britanniques (dits PSB).

<sup>89</sup> L'ensemble des données concernant le secteur de la production indépendante sont issues de l'étude barométrique UK Television Production Survey, réalisée par le cabinet Oliver & Ohlbaum pour le Pact.

<sup>90</sup> En 2014, Endemol Shine (racheté depuis par Banijay) et All3Media étaient les deux producteurs les plus importants sur le marché de la production britannique non intégrée, réalisant respectivement 20 et 12 % de part de marché.

<sup>91</sup> Elles enregistraient un CA de respectivement 223 et 91 millions de livres, d'après la vague 2021 de l'étude [Televisual Production 100](#).

<sup>92</sup> Voir les sections 264 à 297 du Communication Act pour plus de détails sur les obligations des PSB

<sup>93</sup> Ofcom, Small Screen : Big Debate – a five-year review of Public Service Broadcasting, Février 2020

Les producteurs britanniques ont cependant dû composer ces dernières années avec une baisse des investissements des PSB (-1 milliard de livres en valeur réelle entre 2004 et 2018), toutefois partiellement compensée par une hausse des investissements réalisés par les autres services de médias audiovisuels, notamment les acteurs de la télévision payante Sky et BT, et par les services de V&DA internationaux.

### **La consolidation progressive du secteur de la production**

La naissance du groupe public Channel 4 en 1982, à qui il est légalement interdit de développer sa propre filiale de production interne, stimule le secteur de la production indépendante au Royaume-Uni. Plusieurs années de croissance aboutiront ensuite à un premier mouvement de consolidation en 1994, lorsque Pearson TV acquiert Thames Television. Le groupe sera par la suite vendu à RTL et finalement renommé Fremantle en 2001.

D'autres gros producteurs indépendants émergent à partir du milieu des années 2000, alors que le Communication Act de 2003 leur garantit désormais la propriété intellectuelle de leurs programmes et une plus grande maîtrise des droits associés. L'introduction du quota de 25 % de production indépendante pour les PSB freine les stratégies d'intégration verticale des diffuseurs, mais ne fait pas obstacle à la consolidation horizontale du secteur. À partir de la fin des années 2000, les prises de participation étrangères (notamment américaines) dans les sociétés britanniques, et inversement, se multiplient.

Les stratégies des producteurs intégrés évoluent également. ITV Studios entame une série d'acquisitions au Royaume-Uni et à l'international au milieu des années 2010 avec, notamment, le rachat de Twofour en 2015. Cette même année, le groupe ITV acquiert pour 500 millions d'euros la société de John de Mol, Talpa Media (dont les droits de propriété intellectuelle des formats développés par le producteur néerlandais comme The Voice). En 2017, c'est le groupe de production audiovisuelle français Tetra Media Studios qui est acquis (à hauteur de 65 % de son capital) par ITV Studios<sup>94</sup>.

De son côté, la BBC développe ses filiales de production en interne. En 2016, à l'occasion du renouvellement de sa convention (Royal Charter), l'ensemble de ses activités de production (hors information) ont été externalisées au sein d'une nouvelle filiale commerciale baptisée BBC Studios. Celle-ci dispose de financements indépendants de ceux de la BBC, reposant sur la valorisation de son catalogue et sur la vente de programmes inédits à tous types de diffuseurs (publics comme privés). Les profits générés sont ensuite réattribués au groupe public (276 millions de livres sur l'exercice 2019/2020)<sup>95</sup>.

Finalement, la consolidation progressive du secteur depuis les années 2000 a entraîné une baisse globale du nombre de producteurs actifs sur le marché (passé de 500 à 259 entre 2001 et 2014<sup>96</sup>) et une hausse du nombre de sociétés adossées à de grands groupes internationaux ou à des diffuseurs britanniques.

Le tissu productif purement indépendant a été réduit de fait, mais demeure dynamique, et le secteur globalement en bonne santé.

<sup>94</sup> A travers cette opération, la filiale de distribution d'ITV, ITV Studios Global Entertainment, dispose, sauf exceptions, des droits de distribution de la majorité des séries de Tetra Media Studio

<sup>95</sup> Depuis 2007, 25 % des investissements de la BBC étaient destinés à la production indépendante, 50 % à la production interne, et les 25 % restants soumis à la concurrence entre producteurs indépendants et internes (Window Of Creative Competition). Dans les faits, 70 % de la production était encore réalisée en interne.

<sup>96</sup> Ofcom, Review of the operation of the television production sector, Décembre 2015

### **La réorganisation des activités de production audiovisuelle du groupe suédois NENT afin d'alimenter le catalogue son service de vidéo à la demande par abonnement (VàDA)**

Né en 2018 de la scission des activités audiovisuelles du groupe suédois privé Modern Times Group (MTG), Nordic Entertainment Group (NENT) édite des chaînes de télévision et de radio nordiques et détient alors une trentaine de sociétés de productions de programmes de stock et de flux actives dans 17 pays et regroupées au sein de la filiale NENT Studios.

En janvier 2020, le groupe NENT annonce la réorganisation de NENT Studios afin de renforcer les synergies entre ses activités de production et son service de vidéo à la demande par abonnement, Viaplay. Il souhaite ainsi se désengager des sociétés produisant des programmes de flux, afin de concentrer ses investissements sur la fiction originale.

Mis en pause du fait de la crise sanitaire, le projet de cession aboutit finalement à l'été 2021, avec la vente de NENT Studios UK (ex DRG) à All3 Médias en juin et de 12 sociétés de production différentes à Fremantle en juillet. Deux mois plus tard, NENT annonce la réorganisation des actifs restants<sup>97</sup> au sein d'un nouvel ensemble nommé Viaplay Studios.

Ces opérations devraient permettre, à terme, de produire 40 séries exclusives par an pour le service Viaplay (contre 19 en 2019, et 1 seule en 2016). NENT chercherait toutefois à s'appuyer sur des fonds d'investissement privés pour réaliser ses objectifs<sup>98</sup>.

La montée en puissance de NENT sur la fiction originale, qui passe également par un développement de la production en langue anglaise, répond aux fortes ambitions de déploiement international de son service Viaplay<sup>99</sup> qui représentait 36 % du chiffre d'affaires total du groupe au troisième trimestre 2021 grâce à ses 3,5 millions d'abonnés.

<sup>97</sup> Viaplay Studios Sweden (Brain Academy et Nice Drama), Viaplay Studios Animation, Paprika Studios, FilmNation UK (en joint-venture), PictureStart (investissements)

<sup>98</sup> TBI, NENT Group to sell entire unscripted business, looks for partner to fuel scripted ambitions, 29 janvier 2020

<sup>99</sup> Lancé en 2011 sur le marché nordique (Suède, Finlande, Danemark et Norvège), Viaplay s'est déployé en avril 2020 en Islande, puis en Estonie, Lettonie, Lituanie et Pologne courant 2021. Le service est attendu aux Etats-Unis à la fin de l'année, et devrait investir 5 marchés européens additionnels d'ici 2023.

## 2.4 L'intégration d'une activité de distribution de programmes perçue comme nécessaire

La création d'une filiale de distribution par une société de production se situe à mi-chemin entre la croissance organique et l'intégration verticale. La plupart des groupes audiovisuels de taille importante qui se sont ouverts à l'international (Banijay, Newen, Mediawan, Federation...) ainsi que certaines sociétés de production de documentaires (comme Zed par exemple) ont fait ce choix. L'activité de distribution peut parfois être renforcée par le rachat d'une société de distribution externe (telle que Lagardère Studios par Mediawan en 2020)<sup>100</sup>.

Lorsqu'un groupe acquiert une nouvelle société de production, un droit de premier regard ou un accord de distribution est généralement signé entre la filiale de distribution et la nouvelle entité acquise.

La distribution est considérée comme une activité facile à intégrer. De plus, la création d'une activité de distribution présente le double avantage de permettre de vendre à l'étranger les programmes et formats produits par les différentes entités du groupe et donc de s'assurer des revenus réguliers sur le long terme, mais également de se passer de la commission que leur aurait prélevé un distributeur international de programmes audiovisuels (30 à 35 % du prix de la vente).

Pour plusieurs raisons, et contrairement au cinéma où la distribution reste une activité relativement autonome, la distribution de programmes audiovisuels en tant qu'activité principale est devenue rare pour plusieurs raisons : les groupes audiovisuels de télévision et de production ont créé leurs propres filiales ; les services de V&DA négocient des droits d'exploitation plus longs que les chaînes de télévision (10 ans) ; la dématérialisation a rendu l'activité plus aisée (visionnage des contenus en ligne) et réduit le besoin de promotion sur les marchés.

Ces dernières années, beaucoup de distributeurs indépendants se sont retrouvés en cessation d'activité. Néanmoins, tous les groupes ne peuvent pas intégrer cette activité qui requiert un certain volume de ventes pour rentabiliser la création d'une filiale et l'embauche de personnel. Pour certains dirigeants de groupes de taille moyenne, la filiale de distribution n'est pas une valeur ajoutée et ils préfèrent mettre en concurrence plusieurs distributeurs, y compris ceux appartenant à des groupes de production concurrents. Il est à relever que les filiales de distribution des groupes audiovisuels de télévision ne semblent pas privilégiées par les acteurs de la production lorsqu'ils en ont le choix. Toutefois, dans certains pays comme l'Espagne, les groupes audiovisuels de télévision coproducteurs et plus fortement intégrés qu'en France, imposent aux producteurs de leur céder les mandats de distribution. En France, les décrets n°2021-1924 et n°2021-1926 du 30 décembre 2021 (qui ont abrogé le décret n°2015-483 du 27 avril 2015) encadrent la détention des droits secondaires et des mandats de commercialisation que peuvent détenir les éditeurs de services sur la part indépendante des œuvres qu'ils coproduisent.

Le fait que le groupe détienne une filiale de distribution n'est pas nécessairement un critère décisif pour un producteur qui souhaite rejoindre un groupe. Toutefois, si la valeur de son catalogue est importante, appartenir à un groupe doté d'une filiale de distribution lui garantit de disposer des moyens de valoriser ses œuvres sur le long terme en les mettant par exemple plus aisément aux normes techniques, en les numérisant ou en les restaurant.

<sup>100</sup> <https://www.mediawan.com/pdf/Gallery/20201101%20Closing%20Lagard%C3%A8re%20Studios%20FR.pdf>

## 2.5 Des formes de consolidation plus marginales : l'association et les accords d'exclusivité

Pour faire face à la concurrence et renforcer leur pouvoir de négociation auprès des chaînes de télévision, certaines sociétés de taille modeste ont choisi de se regrouper sous forme d'association. Il s'agit essentiellement de sociétés qui produisent un genre unique de programmes et qui décident de s'associer pour diversifier leur activité et moins dépendre des cycles de production et de trésorerie inhérents à un seul genre de programme.

Enfin, sans qu'il ne s'agisse d'opérations de « concentration » au sens juridique du terme, les accords d'exclusivité que signent les sociétés de production avec des auteurs et des acteurs renvoient à une forme de consolidation implicite. Les studios américains et les services de VàDA comme Netflix<sup>101</sup>, qui disposent de fortes capacités financières, ont multiplié les recours à ce type d'accords ces dernières années. Un accord d'exclusivité implique que le talent ait créé une société de production afin d'endosser le rôle de producteur exécutif de ses créations. Ainsi, récemment, Omar Sy, en tant que producteur, a signé un accord pluriannuel avec Netflix qui prévoit que l'acteur produira et jouera dans les productions originales commandées par l'éditeur de VàDA à sa société<sup>102</sup>.

Les accords d'exclusivité entre une société de production et un groupe, qui sont contraignants pour la première et onéreux pour le second, sont peu développés en France même si ce modèle existe à l'instar de la société de production Federation Entertainment qui a pu signer des accords de coproduction avec des auteurs ou des réalisateurs.

## 3. Les groupes réalisant des acquisitions partagent un objectif commun : atteindre une taille critique pour développer des synergies

La concentration permet de diversifier les risques (voire de les minimiser), d'optimiser ses cycles de trésorerie et de produire davantage de programmes pour tous types d'acteurs français et internationaux.

### 3.1 Accroître son pouvoir de marché en France face à des clients disposant d'un fort pouvoir de négociation

Une des premières motivations des opérations de concentration pour un groupe est de limiter la pression concurrentielle en augmentant son pouvoir de négociation auprès des éditeurs et *in fine* sa part de marché et son chiffre d'affaires.

Le faible nombre de clients potentiels confère encore aux éditeurs linéaires un pouvoir de marché important face aux producteurs malgré des capacités d'investissements de plus en plus contraintes par la stagnation des revenus et la baisse de leurs audiences. Le développement des investissements des services non linéaires pourrait permettre de rééquilibrer le pouvoir de négociation en augmentant le nombre de clients potentiels mais ces investissements sont encore relativement récents et se concentrent sur un nombre limité de producteurs disposant des moyens de production déjà importants.

Dans ce contexte, la consolidation permet à un producteur de réduire mécaniquement la concurrence (en la contrôlant) ou de pouvoir mieux y répondre (en se renforçant), d'augmenter sa part de marché, de produire davantage, et de maîtriser la production de

<sup>101</sup> Aux Etats-Unis, le marché de la production est déjà très concentré autour des studios américains. La production indépendante, dans sa définition française, y est marginale. La concurrence autour de droits de programmes attractifs, se joue à travers la signature d'accords d'exclusivité avec des auteurs-producteurs de renommée (ex : WarnerMedia et J.J. Abrams, Netflix et Shonda Rhimes etc.).

<sup>102</sup> Le Monde, Omar Sy signe un contrat d'acteur et de producteur avec Netflix, 13 octobre 2021.

plusieurs programmes-phares ou récurrents. Il sera également plus à même de monter des plans de financements complexes notamment par l'exploitation de synergies entre ses filiales, ou de s'assurer une trésorerie plus stable, et donc des capacités d'auto-financement plus solides, par la diversification de ses activités (cf. *infra*).

Cette capacité à mieux négocier et à produire davantage crée un cercle vertueux qui doit permettre au producteur d'améliorer son chiffre d'affaires et sa rentabilité.

En vue d'une opération de concentration, une analyse financière classique est menée à travers l'étude sur plusieurs années du compte de résultat et des bilans de la société cible, mais également stratégique à travers l'analyse de sa position concurrentielle sur différents marchés, son potentiel de développement par ses propres ressources et le potentiel de synergies. Globalement, le producteur doit fournir un savoir-faire, un nouveau genre, une capacité à développer, un nouveau territoire ou des relations dont le groupe ne dispose pas ou qu'il souhaite renforcer et qui permettra de construire un plan d'affaires synonyme de développement.

Outre ces considérations d'efficacité économique et concurrentielle, les opérations de concentration peuvent être guidées par des motivations plus personnelles des dirigeants telles qu'une vision commune du marché ou un projet spécifique.

### **3.2 Capter des talents pour diversifier ses activités et ses clients**

Des groupes vont également chercher à construire de nouveaux modèles d'affaires en diversifiant les profils des sociétés de production qu'ils rachètent. Une société qui produit des programmes de flux réguliers et des programmes de stock aura ainsi la possibilité d'alterner des cycles courts de production avec des cycles longs et donc de mieux gérer sa trésorerie<sup>103</sup> tout en développant de nouvelles compétences. Le secteur de la production audiovisuelle demeure une industrie de prototype ; une trésorerie fournie et stable est synonyme d'une plus grande capacité de recherche et de développement.

L'acquisition d'une nouvelle société ouvre aussi la possibilité de travailler avec de nouveaux éditeurs, notamment si cette société produit des programmes réguliers. En effet, la récurrence du volume d'affaires et du volume de clients fait partie des éléments analysés par le groupe acheteur. D'après les dirigeants de groupes rencontrés, les sociétés qui ont démontré leur capacité à créer des séries récurrentes fortes seront, par exemple, davantage recherchées. Pour chaque société acquise, les groupes cherchent à sécuriser au moins une relation forte avec un client. C'est la stratégie qu'a suivie le dirigeant d'Asacha Media Group en acquérant le groupe Kabo Family<sup>104</sup> qui produit les séries courtes quotidiennes *Scènes de ménage* (diffusée par M6 depuis 2009) et *En famille* (diffusée l'été sur M6 depuis 2012).

A l'inverse, des groupes comme Newen font parfois le choix d'acquérir des sociétés détectées à un stade encore précoce de croissance, pour accompagner leur développement et en tirer ainsi le plus grand potentiel, à la fois créatif et *a priori* financier.

Pour tous les dirigeants de groupes rencontrés, le caractère *intuitu personae* de l'acquisition constitue un élément déterminant. Le talent du producteur à la tête de la société acquise serait un critère plus important encore que le catalogue, tout comme sa capacité à développer des « programmes-phares » qui rencontrent le succès à l'antenne. Cette forte dimension personnelle explique que le modèle économique le plus régulièrement suivi soit celui de la création de filiale séparée afin de donner au producteur les moyens de continuer

<sup>103</sup> Les programmes de stock étant plus longs à produire, les versements des divers financeurs s'étalent dans le temps, contrairement aux programmes de flux plus rapides à produire et uniquement financés par les chaînes de télévision.

<sup>104</sup> <https://www.asachamediagroup.com/asacha-acquires-kabo-family>

à se développer. Ce dernier peut également conserver la raison sociale de son entreprise ou ses bureaux.

Selon certains producteurs qui ont fait le choix de rejoindre des groupes, leur indépendance éditoriale a été préservée et leur créativité n'a pas été affaiblie. Les dirigeants de groupe ne peuvent et n'ont pas intérêt à imposer une forme d'harmonisation éditoriale puisque à travers le rachat d'une société c'est le talent du producteur qui est recherché.

### **3.3 Renforcer sa capacité à développer de nouveaux programmes dans un contexte d'inflation des coûts de production et d'une exigence de qualité croissante**

Sous l'effet d'une concurrence qui se renforce entre éditeurs de chaînes de télévision et éditeurs de SMAD pour acquérir des contenus exclusifs, la qualité des programmes et, par extension, leurs coûts de production s'élèvent. Selon les dirigeants rencontrés, seuls des groupes ou des sociétés très structurés seraient en capacité de répondre à ces besoins (en fictions notamment).

La capacité à créer des « franchises » qui procurent des revenus réguliers permet aux sociétés de production de financer du développement. Pour des groupes qui produisent essentiellement des programmes de flux comme Banijay, il est nécessaire de se constituer un maillage dense de sociétés à travers le monde afin de favoriser l'émergence de formats originaux (un « réservoir d'idées »). Dans cette situation, l'acquisition de sociétés contribue aux activités de développement tout en renforçant la mise sur le marché de nouveaux programmes.

Les groupes de taille importante sont en plus grande capacité de consacrer du temps au développement de programmes de flux dont le rythme de production est soutenu. Le rapprochement de sociétés concourt à mutualiser les risques en matière de développement et à générer des synergies artistiques, parfois à travers des fonds dédiés ou grâce à des séances de présentations internes au groupe pour tester la réception d'un format à travers le monde et estimer sa circulation. Certaines filiales peuvent, par ce biais, coproduire ensemble un programme de plus grande envergure que si elles l'avaient effectué seules.

### **3.4 S'étendre géographiquement pour conquérir de nouveaux marchés et étoffer son catalogue de droits**

Si les acquisitions transfrontalières sont nombreuses dans de multiples secteurs de l'économie française<sup>105</sup>, ce mouvement reste récent en matière de production audiovisuelle. Quelques dirigeants, à l'instar de ceux de Banijay<sup>106</sup>, de Newen<sup>107</sup>, de Mediawan<sup>108</sup>, de Federation Entertainment<sup>109</sup> ou d'Asacha Media Group<sup>110</sup> font désormais part de leur volonté de créer des groupes d'envergure internationale, après s'être consolidés sur le marché français.

Ces groupes ont pour point commun d'avoir racheté des sociétés étrangères déjà établies sur leur marché. Pour certains de ces acteurs, tels que Newen, le choix a été fait de se concentrer sur le marché européen pour des raisons essentiellement culturelles et

<sup>105</sup> Les opérations françaises à l'étranger seraient les deuxièmes plus importantes dans le monde, derrière les Etats-Unis : <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/financement-et-operations/fusion-acquisition/0602574503613-net-repli-des-operations-de-m-a-transfrontalieres-334342.php>

<sup>106</sup> <https://www.banijay.com/companies/countries/>

<sup>107</sup> <https://www.newenstudios.com/actualite/newen-prend-une-participation-majoritaire-dans-le-groupe-de-production-allemand-flare-film/>

<sup>108</sup> <https://www.mediawan.com/pdf/Gallery/PDF-ZI7PDRqsTRB0x6W-1590255843.pdf>

<sup>109</sup> <https://fedent.com/federation-launches-us-based-management-and-production-company-animal-production/>

<sup>110</sup> <https://www.asachamediagroup.com/asacha-plots-an-empire>



linguistiques (ainsi que par souhait de maîtriser la taille de leur groupe, cf partie II 5.1) tandis que pour d'autres, comme Mediawan ou Banijay, il n'est pas souhaitable de limiter le périmètre géographique de leur développement. Racheter des sociétés de production étouffe d'ailleurs le catalogue de droits de la filiale de distribution, quand le groupe en possède une.

Ces groupes ont choisi de s'implanter à l'international pour plusieurs raisons :

- pour accroître les revenus du groupe tout en bénéficiant d'effets de taille ;
- pour conquérir des marchés dynamiques comme la Turquie, l'Ukraine ou des pays du Moyen-Orient où de nombreuses fictions locales susceptibles d'être exportées sont produites à des coûts moindres ;
- pour comprendre les besoins des éditeurs locaux afin de leur vendre des productions françaises ;
- pour acquérir des bureaux de vente de programmes français ;
- pour renforcer la créativité du groupe et importer de nouvelles pratiques en France (ex : les ateliers d'écriture dirigés par un *show-runner*) ;
- pour mieux financer les programmes français grâce aux coproductions ;
- pour alimenter le catalogue de la filiale de distribution en programmes locaux venant notamment répondre aux besoins d'acteurs de la V&DA et de leur mix stratégique entre programmes « globaux » et locaux ;
- pour acquérir les droits de propriété intellectuelle de programmes et les adapter dans d'autres pays.

Pour les dirigeants rencontrés, la réussite de ces opérations internationales repose sur la capacité du groupe à tirer profit des synergies tout en préservant sa culture d'entreprise (le groupe reste français) ainsi que celle de la société acquise, à la manière d'un partenariat et non d'une association classique.

Par ailleurs, une certaine concurrence officierait désormais sur le marché de l'acquisition des sociétés de production à l'étranger et l'avantage serait donné aux groupes français déjà globalisés. Cet atout peut également être valorisé auprès des services internationaux de vidéo à la demande par abonnement, comme Netflix, qui investissent dans la production locale.

#### **4. Des sociétés qui cherchent à sécuriser leurs actifs et à profiter des synergies offertes par les groupes dans un secteur en pleine transformation**

Pour plusieurs producteurs qui ont fait ce choix, vendre leur société à un groupe est une réponse à une transformation inéluctable du secteur de la production audiovisuelle sous l'effet de l'inflation des coûts de production, du fort pouvoir de négociation de certains éditeurs et de la complexification des montages financiers et juridiques.

##### **4.1 Assurer la couverture de ses frais de fonctionnement**

Intégrer un groupe peut tout à la fois constituer un effet d'aubaine tout comme il procure une sécurité financière aux producteurs qui font ce choix. Pour plusieurs d'entre eux, le groupe leur assure un budget négocié chaque année qui couvre les salaires et les frais généraux de la structure. Pour rappel, en 2020, la masse salariale dans le secteur s'est établie à 844 millions d'euros, en baisse de 10 % par rapport à 2019 tout comme les effectifs (qui représentent 101 632 personnes en 2020), cf Partie I, 1.2.

Par la mutualisation des fonctions supports, les dirigeants dégagent des synergies de coûts. Dans le secteur de la production audiovisuelle, la mutualisation vise en effet essentiellement les fonctions supports (juridique, administratif, technique). Ces services revêtent une

importance grandissante au regard des nouveaux standards qui régissent le secteur de la production. Ces fonctions peuvent facilement être mutualisées et créer des économies d'échelle lorsque des sociétés se rapprochent.

Comme vu précédemment, la consolidation permet aux filiales d'un groupe de bénéficier de l'expertise du réseau en matière de développement de programmes. Pour des sociétés de taille modeste, il s'agit alors de minimiser le risque lié au développement voire d'améliorer leur capacité de création en couvrant les dépenses de fonctionnement courantes. Les activités de développement ont d'autant plus d'importance que, globalement, le volume de production s'accroît en France.

De plus, selon certains producteurs, le budget de la société étant couvert par le groupe, des projets plus ambitieux peuvent voir le jour, notamment dans un cadre où une totale indépendance éditoriale leur est octroyée. Ainsi, un producteur ne pourrait pas produire de la fiction dite « *premium* »<sup>111</sup> sans creuser un déficit dans son budget<sup>112</sup> alors qu'à l'échelle d'un groupe, la trésorerie pourrait être avancée en se remboursant sur les ventes internationales futures (d'où l'importance d'avoir développé une filiale de distribution). En résumé, le volume d'activité et le catalogue d'un groupe financeraient les risques. Des banques et des fonds d'investissement peuvent également prendre le relai, si la taille de la société correspond à leurs standards.

## 4.2 Faire face à la sophistication des montages juridiques et financiers

Bien que la standardisation des contrats et des redditions de compte (remontées de l'ensemble des droits aux auteurs à la suite de l'exploitation de leur œuvre) soit perçue positivement par le secteur, les accords professionnels<sup>113</sup> et les recommandations techniques issues, notamment, de la Commission Supérieure Technique (CST) ont pour effet de complexifier le métier de producteur. La sophistication des pratiques contractuelles pèserait sur des entreprises qui ne sont pas taillées pour y faire face. Le secteur est en effet constitué pour près de moitié de très petites entreprises (TPE)<sup>114</sup>, c'est-à-dire des entreprises de moins de 10 effectifs permanents.

Face à la baisse des apports financiers des éditeurs de chaînes de télévision (qui se situeraient autour de 50 à 60 % du budget d'une fiction, par exemple), les producteurs se retrouveraient dans l'obligation d'élaborer des plans de financement de plus en plus sophistiqués, voire de réduire leurs marges. Dans ce contexte, les sociétés les mieux structurées seront non seulement à même de négocier de meilleures conditions auprès des éditeurs mais également plus aptes à multiplier les sources de financement. Pour certains producteurs, se rapprocher de grands groupes de production est une manière de résister à un éventuel renforcement de l'intégration verticale éditeur/producteur. Certains ont également évoqué l'objectif de se prémunir de possibles conséquences de la fusion des groupes TF1 et M6 si l'opération venait à être autorisée.

<sup>111</sup> Plus d'un million d'euros par épisode.

<sup>112</sup> Dans les exemples donnés le déficit peut représenter jusqu'à 25 % du coût d'un épisode de série.

<sup>113</sup> Par exemple, l'accord professionnel sur la transparence des comptes d'exploitation des œuvres audiovisuelles du 6 juillet 2017 a arrêté une définition des « recettes nettes part producteur » opposables aux auteurs.

<sup>114</sup> 43 %, cf. Partie 1, sous-partie 1.3 : Le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée du secteur.

### **4.3 Renforcer son attractivité auprès des éditeurs de services de vidéo à la demande par abonnement internationaux (VàDA)**

Pour tous les producteurs rencontrés dans le cadre de cette étude qui ont intégré un groupe, produire pour les services de VàDA internationaux explique, en partie, leur décision.

De leur point de vue, seule une société structurée ou adossée à un groupe serait à même de développer des formats de programmes ambitieux, de s'adapter au modèle de commande de ces éditeurs, de suivre un calendrier de production au rythme soutenu, ou de répondre à leurs nombreuses exigences techniques.

Au-delà des aspects opérationnels, s'approprier leur ligne éditoriale, leur présenter un projet, mesurer leurs enjeux *marketing* et notamment leur logique d'acquisition et de fidélisation d'abonnés, nécessite de la préparation. Dans le cas des fictions audiovisuelles, les projets doivent en outre parfois inclure, dès leur conception, la perspective de produire plusieurs saisons.

Les producteurs avancent que les grands éditeurs de services de VàDA internationaux seraient plus enclins à contracter avec des sociétés de grande taille qui les rassureraient à travers leur stabilité financière ou le volume de commandes qu'elles assurent déjà. Jusqu'à présent, des éditeurs comme Netflix semblent toutefois avoir fait produire leurs créations originales par différents types de structures mais l'accroissement à venir des investissements dans la production française pourrait accélérer le rythme de production et donner la préférence à des groupes structurés.

Si le souhait de vendre ses projets à des acteurs comme Netflix ou Amazon Prime Video peut expliquer une partie du phénomène de concentration, c'est tout particulièrement en matière de fiction qu'il se manifeste.

## **5. Des limites à la concentration intrinsèques au secteur**

Les craintes exprimées par les acteurs et les observateurs du secteur face au phénomène de concentration à l'œuvre traduisent des préoccupations liées à la perte de valeur et de créativité à terme, des sociétés acquises ou à la perte d'autonomie.

### **5.1 La nécessité de conserver une certaine agilité**

Les récentes opérations de concentration dans le secteur de la production audiovisuelle sont notables par leur récurrence et par l'ampleur acquise par certains groupes. Toutefois, à ce jour, aucun acteur ne dispose d'un chiffre d'affaires représentant plus de 10 % de celui du secteur de la production audiovisuelle en France (3,1 milliards d'euros<sup>115</sup>).

Certains groupes ne souhaitent pas étendre leur développement par nécessité de préserver une certaine agilité, qu'il s'agisse de limiter la taille des effectifs afin de contenir l'ampleur des coûts fixes, de faciliter le management ou de préserver des valeurs communes. A chaque acquisition, il est nécessaire de combiner les ressources du groupe, et celles de la société cible, qu'il s'agisse de moyens de production ou de ressources humaines, mais aussi des cultures d'entreprises respectives, ce qui peut susciter de l'hostilité au sein même des équipes.

<sup>115</sup> Cf. Partie I, sous-partie 1.3 : Le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée du secteur.

## **5.2 La crainte d'une perte de valeur des sociétés acquises**

Des observateurs du secteur ont fait part de leur crainte face à la motivation avant tout financière (spéculative pour certains) de certains producteurs candidats au rachat de leur société, d'une part, et de leur interrogation autour de la perte de valeur financière de la société en cas de départ de son dirigeant, d'autre part. Ces craintes font écho au fait que la valeur de la société tiendrait pour beaucoup, dans nombre de cas, dans le talent de son dirigeant, plus que dans son catalogue. Si les accords d'acquisition entre les groupes et les sociétés acquises prévoient généralement un maintien du dirigeant de la société cible, la question de la valeur de la société se pose au départ du dirigeant.

Si, à court terme, une stratégie d'acquisition de sociétés peut permettre de dégager de la valeur, les bénéfices sur le long terme de ce type de stratégie ne sont pas systématiquement assurés. En matière de flux par exemple, quand la stratégie du producteur néerlandais de programmes de flux John de Mol dans les années 1990-2000 consistait à acquérir des sociétés de production à l'international dans l'unique but d'adapter les formats créés par la société-mère, les perspectives d'une telle stratégie semblaient moins évidentes en France du fait d'un tissu productif plus faible de formats originaux. Du fait de ces incertitudes, la concentration aujourd'hui à l'œuvre concerne essentiellement des sociétés de production de fictions qui suivent une économie de prototype pour laquelle une assise financière importante peut être un facteur de réussite.

Ainsi, la vague d'acquisitions de ces dernières années pourrait davantage répondre à la nécessité de ne pas se faire distancer par la concurrence dans la course à la taille et aux moyens qu'à une stratégie économique certaine.

## **5.3 Pour certains producteurs, une réticence à l'ouverture de leur capital et à la perte d'autonomie financière et éditoriale**

Des producteurs indépendants non adossés à des groupes audiovisuels de production ont eux aussi exprimé leurs réticences face aux logiques de concentration. Ils ne souhaitent pas ouvrir leur capital à des groupes structurés par crainte de ne plus maîtriser la stratégie financière, éditoriale et créative de leur entreprise.

Selon eux, les groupes seront, à terme, incités à produire des contenus consensuels pour maximiser leurs profits et diminuer les risques. Ils expriment par ailleurs leurs doutes sur la possibilité que les producteurs adossés à des groupes puissent consacrer du temps à développer des programmes tout en étant soumis à des contraintes de commandes de la part du groupe. Toutefois, le modèle de la télévision repose sur une économie de la demande façonnée par des grilles de programmes normées et des cases éditoriales bien identifiées qui, de ce fait, impose aux producteurs, indépendants ou non, de combiner dimension créative et exigences éditoriales et programmatiques des éditeurs.

Toujours par souhait de préserver leur créativité, ces producteurs ne souhaitent pas non plus produire pour des acteurs comme Netflix, notamment en raison de la position de producteur exécutif dans laquelle les placerait, de fait, l'éditeur.

**La structuration du secteur semble avancée dans la production de programmes de flux, progressive dans la fiction, parcellaire en animation et inexistante dans le documentaire. Ce constat peut s'expliquer par des contraintes, réglementaires notamment, et des modèles économiques propres à chaque genre de programmes.**

**Ces mouvements de concentration se traduisent principalement par des acquisitions horizontales de sociétés dont l'indépendance éditoriale semble préservée lorsqu'elles rejoignent des groupes. L'intégration verticale éditeurs/producteurs reste limitée au secteur flux du fait de la réglementation. La poursuite du développement des synergies entre TF1 et Newen, dont l'activité principale est la production de fiction, sera à cet égard intéressante à observer.**

**Les opérations de consolidation visent à accroître le pouvoir de marché des groupes et à renforcer leurs capacités d'investissement dans les programmes. Du point de vue des producteurs, elles permettent à ces derniers de renforcer leur pouvoir de négociation face aux chaînes tout en leur procurant une sécurité financière.**

**Ces mouvements ainsi que l'incursion d'acteurs du secteur de la finance suscitent une inquiétude chez certains producteurs, qui craignent que les groupes soient incités à produire des contenus consensuels pour maximiser leurs profits ou diminuer les risques.**

**Les éditeurs de V&A souhaitent travailler avec des sociétés structurées et stables financièrement, qu'il s'agisse de groupes ou non.**

## Annexes

### ANNEXE 1 : Liste des personnes auditionnées

Date	Entreprise/Organisation professionnelle/Expert	Délégation
28/07/2021	Banijay	-Edouard MINC, directeur corporate business affairs -François DE BRUGADA, président de Banijay France
29/07/2021	Syndicat des producteurs et créateurs de programmes audiovisuels (SPECT)	-Jérôme CAZA, président de 2P2L, président du SPECT -Jacques CLEMENT, président d'Act 4, vice-président du SPECT -Vincent Gisbert, délégué général
30/07/2021	Economiste	-Olivier BOMSEL, professeur à Mines Paris-Tech, directeur de la chaire sur l'économie des médias et des marques
06/09/2021	Tetra Media Studio	-Jean-François BOYER, président -Sébastien BORIVENT, directeur général
10/09/2021	Economiste	Alain LE DIBERDER
13/09/2021	Warner Bros. International Television Production France  Warner France	-Caroline LANG, senior vice president & managing director de Warner Bros. International Television Production France -Olivier SNAOUDJ : senior vice-president de la distribution cinéma de Warner France.
14/09/2021	Newen	-Bibiane GODFROID, présidente -Romain BESSI, directeur général
17/09/2021	Asacha Media	Gaspard DE CHAVAGNAC, président
20/09/2021	Syndicat des producteurs indépendants (SPI)	-Nora MELHLI, Alef One, vice-présidente du SPI en charge de l'Audiovisuel -Caroline ADRIAN, Delante Production -Olivier DE BANNES, O2B Films -Sophie DELOCHE, Astharté et Compagnie -Antonin EHRENBURG, Patafilm -Valérie MONTMARTIN, Little Big Story -Cyrille PEREZ, 13 Productions -Emmanuelle MAUGER, déléguée générale adjointe
20/09/2021	Alef One (Satisfaction Group)	Nora MELHLI, présidente
21/09/2021	Union syndicale de la production audiovisuelle (USPA)	-Stéphane LE BARS, délégué général -Jérôme DECHESNE, délégué général adjoint

01/10/2021	The Walt Disney Company France	-Philippe COEN, vice-président, directeur juridique corporate legal
05/10/2021	Federation Entertainment	Pascal BRETON, président
06/10/2021	2AI	-Marc DU PONTAVICE, président de Xilam -Isabelle DEGEORGES, directrice de Gaumont Télévision -Julien MOREL (directeur conseil, Lysios)
07/10/2021	Mediawan	-Pierre-Antoine CAPTON, président -Guillaume IZABEL, directeur de la stratégie du groupe
11/10/2021	ITV Studio France	-Sébastien PETIOT, président

## ANNEXE 2 : Précisions méthodologiques concernant les données de TVFI

Les données sur l'exportation des programmes commentées dans ce document sont issues pour l'essentiel de l'enquête ad hoc conduite chaque année par TVFI, association des exportateurs de programmes audiovisuels français et le CNC auprès des adhérents de TVFI (producteurs/distributeurs pour la majorité d'entre eux).

Cette enquête repose sur l'envoi d'un questionnaire aux sociétés adhérentes (134 constatées en décembre 2016 - voir liste ci-dessous) et à des sociétés non membres de l'association (139 sociétés répondantes pour l'enquête 2015). Elle est conduite depuis 1991. S'agissant des programmes, cette enquête ne permet pas d'avoir une vision granulaire par programme mais uniquement par genre.

### Liste des adhérents TVFI

(Liste à décembre 2016)

#Edith Paris	FilmAir Services	Normaal
10 Francs	Films Concept Associés	Novovision
13 Productions	Films Distribution	NPA Conseil
22D Music Group	Folimage	One Planet / Another Planet
AB International Distribution	France Films TV	Orange Studio
About Premium Content	francetv distribution	Pathé Distribution
Adventure Line Productions	French TV	PGS Entertainment
AFP	Futurikon	Philippe Vaillant Organisation
Agat Films & Cie / Ex Nihilo	GAD	Point du Jour International
Agence du court métrage	Gaumont	Prime Entertainment Group
Alegria Productions	Gaumont Television	Procidis
All Rights Entertainment	Gedeon Programmes	Program33
Altomedia	GO-N International	Quadra Film Coalition
Ampersand	Hari International	Roissy Films (EuropaCorp Group)
AndanaFilms	Heliox Films	Saint Thomas Productions
Ankama Animations	ICTV - Solferino	Samka Productions
Arès-Films	Idéale Audience	SAS COFITES
ARTE France	Illégitime Défense	Séquence SDP
Artedis	INA	SHK
Artline Films	Java Films	Silver Way Media
Balanga	Jukurpa	SND - Groupe M6



Baradal	Kabo Family	Solo & Co.
Bel Air Media	Kami Productions	Studio Redfrog
Beliane	Kwanza	STUDIOCANAL
Bellota Films	La Compagnie des Taxi-Brousse	Sunny Side of The Doc
Blue Spirit Productions	La Vingt-Cinquième Heure	SUPERIGHTS Invest
CALT Distribution	Label Anim/Label Image	TeamTO
Camera Lucida Productions	Ladies First Distribution	Telmondis Distribution
CAP Programmes	Lagardère Studios Distribution	Terranoa
Capital Vision	LCJ Editions & Productions	TF1 Studio
Carrere Group D.A.	Le Petit Bureau	Toon Distribution
CAT&Docs	les films d'ici	TV Only
Cinétévé	Les Films du Losange	TV5monde
Cinexport	Lukarn	Universal Publishing Production Music
Compagnie des Phares et Balises	MC4	Upside
Cyber Group Studios	Mediametrie - Eurodata TV	VSI Paris - Chinkel S.A.
Dandelooo	Mediatoon Distribution	Wide
Découpages	MIAM ! animation	Wild Bunch
Doc & Film International	Millimages	Windrose
Doc en Stock / Film en Stock	MK2	Xilam Animation
Elephant Story	Morgane Groupe	X-treme Video
Federation Entertainment	Musique & Music	Zaradoc Films
Fighting Spirit	Newen Distribution	Zodiak Rights
Film & Picture	Nomad Films	Zorn Production International

Source : TVFI.