



CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'AUDIOVISUEL



L'évolution de la production des séries américaines

Octobre 2016

*Cabinet DC Conseil
Frédérique Charbit*



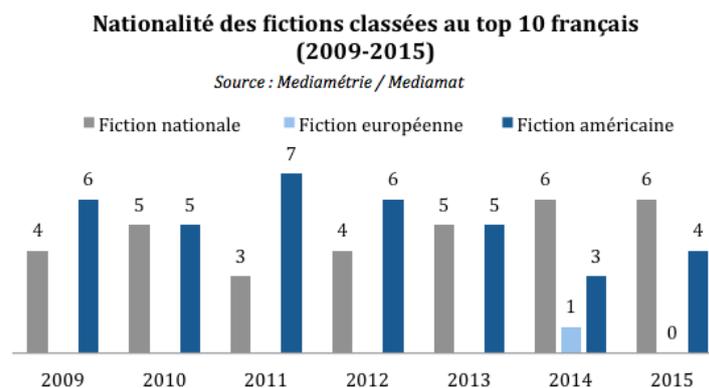
www.csa.fr

Direction des études, des affaires économiques et de la prospective



Dans divers travaux récents¹, le Conseil a fait le constat d'une baisse de la performance d'audience² des séries télévisuelles américaines sur les écrans français alors que la France a longtemps fait partie des pays parmi les plus gros consommateurs de ce type de fiction en Europe Occidentale³.

En effet, alors qu'en 2011, 7 des 10 meilleures audiences⁴ de fictions diffusées en France étaient des séries américaines, il n'y en avait plus que 3 dans ce palmarès en 2014 et 4 en 2015.



Extrait de l'étude sur le tissu économique du secteur de la production audiovisuelle – CSA – Janvier 2016

En outre, on constate également une baisse de la puissance d'audience des séries américaines diffusées sur les chaînes hertziennes gratuites. Ainsi, en 2015 la meilleure audience de *The Mentalist* -série leader depuis 5 ans dans le palmarès des meilleures audiences annuelles de fiction en France- était de 9,4 millions de téléspectateurs contre 10,5 millions en 2014.

Au-delà de la montée en puissance de la fiction française qui depuis 2013 est repartie à la conquête du public national (en améliorant le nombre de fictions classées au palmarès des dix meilleures audiences annuelles et en renouvelant ses titres) et explique en partie cette baisse de puissance, le Conseil a cherché à mieux comprendre quels pouvaient être les nouveaux déterminants du marché américain de la production de séries qui pourraient également expliquer cette baisse de performance en France.

¹ Cf. études annuelles sur les performances de la fiction en Europe publiées depuis 2009 et étude sur le tissu économique du secteur de la production audiovisuelle publiée en janvier 2016 <http://www.csa.fr/Etudes-et-publications/Les-etudes-thematiques-et-les-etudes-d-impact/Les-etudes-du-CSA/Performances-de-la-fiction-en-Europe-en-2015>

<http://www.csa.fr/Etudes-et-publications/Les-etudes-thematiques-et-les-etudes-d-impact/Les-etudes-du-CSA/Etude-sur-le-tissu-economique-du-secteur-de-la-production-audiovisuelle>

² Performances d'audience établies sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015 pour les programmes de fiction d'une durée supérieure à 5 minutes. Panel chaînes : ensemble des chaînes de la TNT souscriptrices à la mesure d'audience quotidienne. Univers : total des individus selon la classification locale de chaque pays. Tranche horaire : toute la journée. Les classements des dix meilleures fictions (de plus de 5 minutes) concernent l'ensemble des œuvres de fiction (téléfilms, séries, mini-séries, feuilletons), hors œuvres cinématographiques et d'animation. Le classement est basé sur le nombre de téléspectateurs mesuré en milliers. Pour les séries et mini-séries, les classements sont opérés sur la base de l'épisode ayant fédéré la plus large audience au cours de l'année. Dans ce cas précis, la durée indiquée est celle de cet épisode.

³ Le Conseil a d'ailleurs conduit en 2012 une étude destinée à mieux comprendre l'organisation de la chaîne de valeur de production de séries aux Etats-Unis. <http://www.csa.fr/Etudes-et-publications/Les-etudes-thematiques-et-les-etudes-d-impact/Les-etudes-du-CSA/La-production-de-fiction-aux-Etats-Unis>



Sommaire

I. Un marché de la diffusion et de la production qui s'est fortement fragmenté depuis 2011 en raison de la multiplication du nombre d'acteurs	4
I.1 Une explosion du nombre de diffuseurs qui commandent de la série originale : 29 diffuseurs, en plus des 5 <i>Networks</i> , ont investi dans de nouvelles séries originales pour la saison 2016/2017	4
I.2 De plus en plus d'alternatives aux studios historiques (<i>Majors</i>) qui créent un important volume de production mais aussi un durcissement de la stratégie d'intégration studios/networks	15
II. Les effets de cette fragmentation du marché sur l'offre et la programmation de séries	17
II.1 Des standards de production en hausse	17
II.2 Moins de pilotes produits à l'échelle du marché, une rupture majeure	20
II.3 Un marché domestique qui suffit de moins en moins à financer les séries	21
II.4 Des stratégies de programmation des <i>Networks</i> qui privilégient l'évènement et l'inédit toute l'année et tentent d'articuler diffusion linéaire et non linéaire	25
II.5 Un <i>binge viewing</i> qui implique de nouvelles écritures	29
II.6 Des tendances artistiques récentes qui vont dans le sens d'une segmentation de l'offre ne permettant pas de fédérer le large public	30
Principaux enseignements	36



I. Un marché de la diffusion et de la production qui s'est fortement fragmenté depuis 2011 en raison de la multiplication du nombre d'acteurs

I.1 Une explosion du nombre de diffuseurs qui commandent de la série originale : 29 diffuseurs, en plus des 5 *Networks*, ont investi dans de nouvelles séries originales pour la saison 2016/2017

- Des *Networks* dont l'audience marque le pas mais qui maintiennent leur niveau de commandes

Depuis la fusion en septembre 2006 de WB et de UPN⁵ qui a donné lieu à la création de CW⁶, le nombre de *Networks*⁷ est passé de 6 à 5. Cependant 4 d'entre eux tirent leur épingle du jeu en termes d'audience et sont nommés les *Big 4* : ABC, CBS, FOX et NBC.

Le mercredi 25 mai 2016 a marqué officiellement la fin de la saison 2015/2016 qui avait débuté le 21 septembre 2015. Au cours de cette saison, les *Networks* ont vu leurs audiences décliner sur le public global pour la deuxième année consécutive (-6% contre -3% la saison précédente).

	Audience globale 2015/2016 en millions	Audience globale 2014/2015 en millions	Variation en %	18-49 ans 2015/2016 taux/part	18-49 ans 2014/2015 taux/part	Variation en %
CBS	10,9	11,3	-3,5%	2,3/7	2,3/8	/
NBC	8,1	8,6	-5,8%	2,1/7	2,4/8	-12,5%
ABC	6,8	8	-15%	1,8/6	2,2/7	-18,2%
FOX	5,8	5,8	/	1,9/6	1,9/6	/
CW	2	2,1	-4,8%	0,8/3	0,8/3	/
Total	33,6	35,8	-6,1%			

Source : Nielsen media Research - Taux d'audience 1,0 sur 18-49 ans : 1,27 million de téléspectateurs

CBS, ABC et NBC proposent 21 heures de programmes nationaux en première partie de soirée (de 20 heures à 23 heures), Fox, 12 heures (de 20 heures à 22 heures, 6 soirs par semaine) et CW, 10 heures (de 20 heures à 22 heures, 5 soirs par semaine). Les séries inédites constituent une part très majoritaire de ces premières parties de soirées avec un nombre de cases hebdomadaires relativement stable ces dernières années.

⁵ United Paramount Network

⁶ The CW Television Network

⁷ Les *Networks* sont des réseaux nationaux hertziens. Leurs programmes sont relayés localement par les stations privées qui leur sont affiliées.



Concernant les grilles de rentrée 2016, CBS aura ainsi 17 heures de séries (sans compter les rediffusions) (soit 81% de ses cases de première partie de soirée), ABC, 14 heures (67%), NBC, 10 heures (48%) FOX, 11 heures (92%) et CW, 10h (100%). Contrairement à la France, la fiction n'est pas fortement contributrice à l'audience du *Network*. Par exemple, le football diffusé le dimanche soir sur NBC a attiré plus de 20 millions de téléspectateurs en 2014/2015 et *The Voice*, 13,3 millions en 2015/2016 alors que l'audience moyenne de la chaîne était de 8,1 millions en 2015/2016.

- **Une politique de programmes originaux qui a fortement augmenté depuis dix ans dans l'offre linéaire alternative aux grands réseaux (chaînes du câble/satellite, chaînes payantes) mais aussi en non linéaire**

Le marché de la série américaine n'a jamais été aussi riche. En août 2015, le PDG de la chaîne câblée FX⁸, John Landgraf, avait indiqué que plus de 400 séries seraient proposées aux Etats-Unis en 2015, lorsqu'on inclut les *Networks*, les chaînes *premium*⁹, le câble et le satellite, ainsi que les plateformes de *streaming*, et avait introduit **le concept de *peak tv* en estimant que l'industrie se trouvait dans une bulle**. Les chiffres récents et les estimations montrent cependant que le nombre continue encore de progresser.

La production annuelle qui atteint des chiffres record est donc en constante augmentation depuis le début des années 2000, poussée essentiellement par le câble gratuit (31 séries en 2002 contre 181 en 2015) et l'explosion du nombre de ses diffuseurs ayant choisi de commander des séries originales ainsi que par l'apparition des services en ligne comme Netflix ou, Amazon (46 séries sur ces services en 2015 contre aucune au début du millénaire).

Le nombre de séries proposées sur les réseaux historiques que sont ABC, CBS, NBC, FOX et CW a peu évolué : il est passé de 135 en 2002 à 150 en 2015. Selon les études menées au sein de FX, le volume de séries dites « scriptées »¹⁰ devrait atteindre 450 d'ici la fin 2016 et plus de 500 en 2017. Le pic se situerait plutôt en 2018.

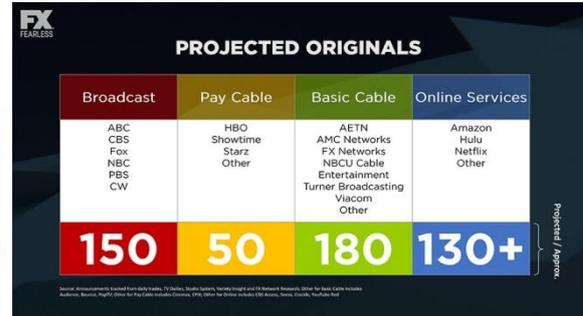
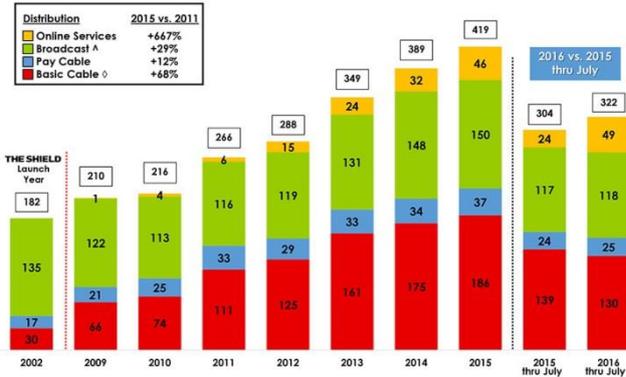
⁸ Chaîne du câble et satellite américain créée en 1994 qui appartient au groupe Twentieth Century Fox. Elle s'est très tôt lancée dans la diffusion de séries originales et se place en référence dans le domaine avec des titres tels que *The Shield*, *"Nip/Tuck"*, *Damages*, *"Rescue Me"*, *Sons of Anarchy* et plus récemment *American crime story*.

⁹ Chaînes payantes

¹⁰ *Scripted series* en anglais, qui font l'objet d'un script, qui sont écrites à l'avance, contrairement aux émissions de divertissement par exemple.



**Estimated Number of Scripted Original Series*
Broadcast, Cable, and Online Services**



Source: *Estimated Count by FX Networks Research culled from Nielsen, Online Services, Futon Critic, Wikipedia, Esquire, et al. **Includes PBS. ***Includes DIRECTV (Audience Network). Online Services = Amazon Prime, iCloud, Hulu, iPlayer, Netflix, PlayStation, Sling, Vimeo, YouTube, and YouTube Red. Excludes daytime dramas, one-episode specials, non-English language, and children's programs. 2016 thru July = thru 7/31/16; 2015 thru July = thru 7/28/15.

Au cours des *L.A. Screenings* 2016, 168 nouvelles séries ont été présentées (contre 144 la saison précédente) par différentes sociétés de production : 17 par Twentieth Century Fox, 16 par NBC-Universal, 14 par CBS, 14 par Warner Bros., 13 par HBO, 10 par ABC-Walt Disney, 9 par Sony Pictures et 88 par des producteurs divers. Il s'agit de séries qui sont diffusées sur les chaînes américaines entre juin 2016 et mai 2017.

Nombre de séries originales commandées

Diffuseur	2015/2016	2016/2017
<i>Networks</i>	48	46
Chaînes payantes	73	77
Plateformes	23	45
Total	144	168
dont série d'1 heure	96	123
dont série d'1/2 heure	48	45

Source : *Upfronts* mai 2015 et 2016



Les séries des Networks

Network	2015/2016	2016/2017
ABC	10	10
CBS	8	10
CW	4	3
FOX	10	11
NBC	16	12
Total	48	46
dont série d'1 heure	31	31
dont série d'1/2 heure	17	15

Source : *Upfronts* mai 2015 et 2016

Network	2015/2016	2016/2017
Série d'été	4	2
Série rentrée 2016	21	20
Série 2017	23	24
Total	48	46

Source : *Upfronts* mai 2015 et 2016

Si le phénomène se stabilise en nombre de séries originales sur les chaînes du câble/satellite et les chaînes payantes, en revanche il est en pleine expansion sur les plateformes de *streaming*. Il y a 10 ans, les *Networks* devaient faire face à la concurrence de HBO, Showtime et de quelques grandes chaînes du câble et du satellite telles que FX, USA et TNT. Cette saison, ce ne sont pas moins de 29 diffuseurs, en plus des 5 *Networks*, qui ont commandé des nouvelles séries originales.

Les chaînes du câble/satellite

En 2015, ESPN demeure la première chaîne du câble et du satellite en première partie de soirée sur le public global mais également sur la population des 18-49 ans, avec notamment la retransmission des matchs de la NFL *Monday Night Football*.

Top 10 des chaînes du câble/satellite - Audience de première partie de soirée

(Source : Nielsen)

Chaîne	Télespectateurs (en millions) 2015	Télespectateurs (en millions) 2014	Evolution
1 ESPN	2,11	2,28	↓
2 USA Network	1,84	2,18	↓
3 Fox News	1,84	1,73	↔
4 TBS	1,8	1,87	↓
5 Disney Channel	1,74	1,94	↓
6 Discovery	1,56	1,41	↔
7 History Channel	1,51	1,86	↓
8 TNT	1,48	2,04	↓
9 HGTV	1,48	1,32	↔
10 Nickelodeon	1,4	1,86	↓



AMC n'apparaît pas dans le Top 10 sur le public global mais se place en quatrième position sur la cible des 18-49 ans (+ 3 places et +10%) grâce à « The Walking Dead » qui demeure de loin la série américaine la plus regardée par les jeunes (taux de 7 points sur les 18-49 ans) et les nouveautés « Better Call Saul », « Fear the Walking Dead » et « Into the Badlands », qui ont eu droit aux trois meilleurs lancements d'une série sur le câble, toutes chaînes confondues. AMC est ainsi devenue la chaîne préférée des fans de séries. Le nombre moyen de spectateurs âgés de 18 à 49 ans pour ses séries originales a été de 3,92 millions en 2015, soit le plus important, toutes chaînes confondues devant CBS (2,75 millions), ABC (2,63 millions), NBC (2,50 millions) et Fox (2,43 millions).

Les chaînes payantes (ou chaînes premium)

Elles sont au nombre de 5 :

- HBO (depuis 1975) : 31,4 millions d'abonnés fin 2014 (HBO Now : 0,8 millions à fin 2015)
- Starz (depuis 1994) : 23,6 millions d'abonnés fin 2015
- Showtime (depuis 1976) : 23,1 millions d'abonnés à fin mars 2015
- Cinemax (filiale de HBO - depuis 1991) : 14,4 millions d'abonnés en mars 2014
- Epix (depuis 2009) : joint-venture entre Paramount, MGM et Lionsgate. Elle a annoncé en 2015, la commande de 3 séries originales, une à chacun des studios partenaires.

Sur les chaînes du câble/satellite et les chaînes payantes, contrairement aux *Networks*, il n'y pas réellement de saison : les séries sont diffusées et commandées toute l'année. Autre différence importante avec la stratégie des chaînes nationales : de plus en plus de séries sont mises en production en faisant confiance au talent des acteurs, sans avoir besoin de passer par l'étape du pilote. D'ailleurs, ces tendances ont quelque peu déteint sur la stratégie des *Networks*.

Alors que pour la saison 2014/2015, les chaînes du câble/satellite et les *chaînes payantes* avaient proposé 50 séries de plus que l'année précédente, les chiffres sont à peu près stables depuis la saison 2015/2016 : cette année, 70 séries seront diffusées sur le service basique du câble, sur A&E, AMC, Audience Network, BBC America, BET, Discovery Channel, E!, Freeform, FX, Hallmark, IFC, MTV, OWN, Spike, Syfy, USA, TBS, TNT, VH1 ainsi que sur les chaînes payantes, sur Epix, Cinemax, HBO, Showtime, Starz (73 la saison précédente).

Ces trois dernières années, de nombreuses chaînes, qui n'avaient pas encore emprunté cette voie, de la production originale, ont sauté le pas. Il s'agit par exemple de History Channel avec « Vikings » (mars 2013), Sundance Channel avec « Rectify » (avril 2013), Hallmark Channel avec « Cedar Cove » (juillet 2013) et Bravo avec « Odd Mom » out et « Girlfriend's guide to divorce » pour fin 2014. Cette saison encore quelques nouvelles chaînes vont se lancer dans la diffusion de séries originales. C'est le cas de CMT avec « Still the King » et la saison 5 de « Nashville », Discovery Channel avec la mini-série « Harley and the Davidsons » et la série « Manifesto », Epix (chaîne premium) avec « Berlin station », « Get shorty » et « Graves » et TruTV avec « Those who can't » .



Cette politique de production originale des chaînes de l'univers câble et satellite engendre une forte segmentation des séries proposées qui doivent cibler un public précis. En effet, Il est primordial pour ces diffuseurs de pouvoir construire une marque clairement identifiable par le spectateur, pleinement en phase avec la programmation, les personnages, l'audience mais surtout avec les valeurs de la chaîne. USA Network a ainsi changé il y a peu son slogan pour « *We the Bold* » - nous les audacieux - alors qu'auparavant il s'agissait de *Character welcome* qui datait de 2005, au moment où la chaîne se lançait dans la série originale. Ce changement est le fruit de nombreuses recherches sur le profil des spectateurs convoités, à savoir les 18-49 ans. Il s'avère qu'ils sont dans un état d'esprit pessimiste et plus violent que dans les années 2000-2005, au moment de la création de leur précédent slogan. En effet, des études ont montré à quel point la crise économique avait eu des conséquences à long terme sur la culture. Il y a aussi une profonde désillusion envers les institutions gouvernementales et le monde des affaires, comme cela est reflété dans *Mr. Robot* sur la chaîne, ou dans *Billions* sur Showtime. Plus encore, les équipes marketing de USA Network ont travaillé sur les valeurs qui parlent le plus à sa cible privilégiée des 18-35 ans : l'authenticité, la résilience, le courage et l'innovation, avec un besoin d'action et de sortir des sentiers battus. Il s'en est suivi l'arrêt de « Rizzoli & Isles » jugée trop légère et la commande de « *Mr. Robot* » afin de capter un public plus jeune et plus sombre.

Les plateformes de streaming

Selon Convergence Consulting Group¹¹, le développement des plateformes de *streaming* légal aux États-Unis surpasse largement celui de la télévision par le câble puisque leurs revenus sur le territoire ont augmenté de 29%, pour atteindre 5,1 milliards de dollars en 2015 et probablement 6,7 milliards en 2016. Le marché américain du *streaming* est bien plus restreint que celui du câble/satellite et de la télévision via les opérateurs téléphoniques (« *Telcos* ») (avec un revenu de 105 milliards) mais ce secteur n'a crû que de 3% en 2015. Netflix et Hulu génèrent toujours à eux seuls 98% des revenus du marché des services de *streaming* non câblé (en excluant Amazon). Dans son rapport, Convergence estime que cette part de marché descendra à 91% en 2016.

Convergence souligne aussi une augmentation du nombre de foyers dits *cord-cutter* ou *cord-never* (qui ont résilié leur abonnement au câble ou qui n'en ont jamais eu), mais qui utilisent des services de *streaming* vidéo. 20,4% des foyers américains seraient rentrés dans cette catégorie à la fin de l'année 2015, alors qu'elle représentait 18,8% en 2014 et pourrait atteindre 21,9% en 2016.¹²

Tout comme les chaînes traditionnelles, les plateformes de *streaming* ont compris que le fait d'ajouter des programmes originaux à leur catalogue serait un fort facteur différenciant et permettrait d'attirer et de retenir l'audience. **Ces plateformes constituent donc un véritable**

¹¹ Convergence Consulting Group : étude annuelle « *The Battle of the North America Couch Potato : Online and Traditional TV, and Movie Distribution* » avril 2016

¹² Etude qui exclut Amazon.



effet d'aubaine pour les studios et les détenteurs de droits (politique de production inédite et d'acquisition de droits avec d'importants volumes pour nourrir leurs catalogues). La commande de séries originales inédites avec conservation des droits est aussi un moyen pour les plateformes de réduire leur dépendance aux droits de diffusion qui pèsent sur leur résultat net¹³. C'était déjà le cas depuis trois saisons mais la tendance ne fait que s'accroître. 45 séries (23 la saison précédente) seront disponibles sur Amazon, Apple, CBS All Access, Crackle, Hulu, Netflix, entre juin 2016 et mai 2017. Il s'agit d'un chiffre arrêté à la date des *Upfronts* en mai 2016 mais depuis cette date, Netflix a déjà annoncé encore 6 nouvelles séries.

Cela explique que l'ensemble des revenus digitaux (VAD¹⁴, VADA¹⁵...) soit devenu une source de revenus essentielle pour les studios américains. Selon RBC Capital Markets, Netflix, Amazon et Hulu ont acheté à eux trois 6,5 milliards de dollars de droits en 2015 (cf. graphiques ci-dessous). Ces revenus, qui étaient quasi inexistantes en 2009, ont rattrapé et dépassé ce que les *Networks* rapportent chaque année aux studios. Même si la VADA représente moins de la moitié des investissements du câble estimé à 18,4 milliards de dollars 2015, ces investissements proviennent d'un plus faible nombre d'acteurs. Au total, la TV, le câble et les revenus digitaux ont rapporté 29,5 milliards de dollars aux studios. En ce qui concerne Netflix, le chiffre de 5 milliards est avancé pour 2016 (600 heures de programmes originaux) et 6 milliards estimé pour 2017.



Une autre étude réalisée par RBC Capital Markets, fin 2015, indique que les 4 grands bénéficiaires de cette tendance sont CBS, Twentieth Century Fox, Time Warner et LionsGate, avec un impact très important en termes de revenus pour CBS et LionsGate. Les recettes issues de la VADA pour les studios en 2015 mettent en évidence un très net avantage à CBS qui a négocié pas moins de 6 accords de distribution :

¹³ A noter que la Commission européenne vient de proposer un règlement qui permettrait dès 2017 à tout abonné d'un service de contenus sur internet de continuer à avoir accès à ce service où qu'il soit à l'intérieur de l'Union européenne. Ce règlement a déjà soulevé de vives réactions des détenteurs de droits qui ont rappelé que l'exclusivité et la territorialité des droits étaient les deux fondements sur lesquels reposait l'industrie des contenus audiovisuels cinématographiques.

¹⁴ Vidéo à la demande.

¹⁵ Vidéo à la demande par abonnement.



Studio	Ventes SVOD 2015 en Millions de \$
CBS	179
Warner	106
Lionsgate	61
Sony Pictures TV	43
21st Century Fox	40
ABC Studios	40
Universal TV	22

Source : RBC Capital Markets

Si elles apportent du financement au secteur par leur politique de commandes de programmes originaux, les plateformes impactent également la politique de production traditionnelle des séries.

Quand Netflix a débuté son activité de *streaming* en 2008, la société comptait 8,2 millions d'abonnés. Fin 2013, Netflix avait plus de 40 millions d'abonnés dans le monde. Au 30 juin 2016, la plateforme compte 83 millions d'abonnés (dont 47 millions aux Etats-Unis alors que le plus gros câblo-opérateur du pays a 25 millions d'abonnés). En 2011, Netflix a commencé à acquérir des contenus originaux et sa première série achetée, Lilyhammer, a été disponible en 2012. En 2013, elle a ajouté 5 nouvelles séries originales à son catalogue, dont les succès « House of Cards » et « Orange is the New Black ». Fin 2015, le nombre de programmes originaux était de 15. Pour la saison 2016/2017, on dénombre déjà, fin août 2016, 32 nouvelles séries originales américaines (hors productions originales locales).

Contrairement à Amazon, Netflix commande toutes ses séries directement sans passer par la production de pilotes. Les épisodes d'une saison sont tous disponibles en même temps, les abonnés pouvant ainsi consommer les épisodes aussi rapidement qu'ils le souhaitent. De plus, comme il s'agit d'un service par abonnement, il n'y a ni publicité ni interruption entre les épisodes, ce qui permet aux auteurs de contrôler le rythme de leurs histoires, sans contrainte économique liée à la publicité et sans *cliffhanger*¹⁶ hebdomadaire pour faire revenir le spectateur. Les caractéristiques de consommation des séries sur la plateforme impliquent que tous les épisodes soient disponibles au même moment et il s'ensuit une **production qui se rapproche davantage de celle des séries commandées par la télévision payante** (avec tous les épisodes déjà produits au moment de la diffusion du premier épisode) que de celle des séries *Networks* (qui sont produites au fur et à mesure de leur diffusion suivant un calendrier très serré).

¹⁶ Type de fin ouverte destinée à créer une forte attente.

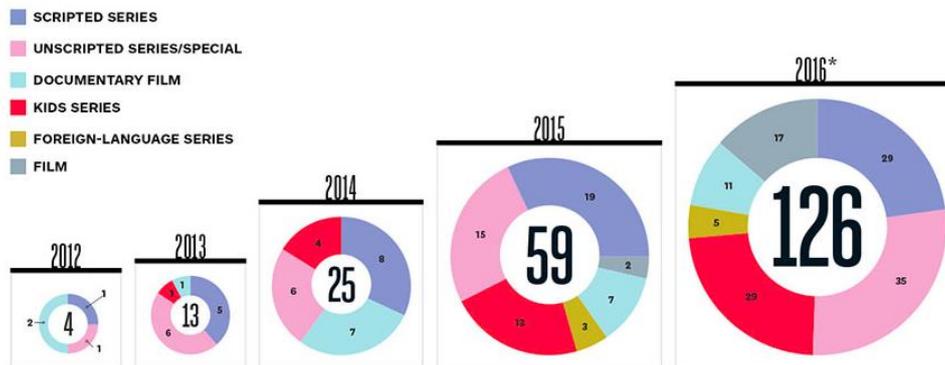


Ce modèle semble connaître un véritable succès auprès des « consommateurs » qui ont accès à ses séries pour un prix modique, puisque l'abonnement mensuel aux Etats-Unis varie de 8 à 12 dollars, suivant la résolution et le nombre d'écrans autorisés.

Netflix exige des programmes de très grande qualité, qui peuvent l'amener à dépenser plus de 4 millions de dollars par épisode pour certaines de ses séries. La ville de New-York a par exemple bénéficié de 104 millions de dollars de dépenses pour le tournage des deux premières saisons d' « Orange is the New Black » (26 épisodes). Pour l'année 2016, Netflix investira 5 milliards de dollars dans les programmes originaux (600 heures contre 450 en 2015) - et le chiffre annoncé est de 6 milliards pour 2017. Les contenus originaux de Netflix ont ainsi été multipliés par 30 en 4 ans et la plateforme en détient maintenant davantage que n'importe quelle Network ou chaîne du câble. L'objectif annoncé de la plateforme est de produire au moins la moitié de ses contenus.

Evolution du nombre de programmes originaux produits par Netflix entre 2012 et 2016

Source : The Hollywood Reporter - * : projection



S'agissant d'Amazon, le nombre d'abonnés à son service payant Amazon Prime a été multiplié par 2 en un an, à l'issue du quatrième trimestre 2015, selon les chiffres publiés par la plateforme., Amazon Prime permet d'accéder à un catalogue de *streaming* musical et vidéo (pour le moment uniquement aux Etats-Unis, Royaume-Uni, Irlande, Allemagne, Autriche et Japon), ainsi qu'à des privilèges comme la livraison gratuite en un jour ouvré. Plus de 3 millions de personnes ont adhéré au service à travers le monde, rien que sur la troisième semaine de décembre. Le nombre d'abonnés à Amazon Prime a ainsi augmenté de 47% aux Etats Unis et de 51% dans le reste du monde sur l'ensemble de l'année 2015¹⁷. En conséquence, la consommation de *streaming* vidéo sur Amazon Prime Video a doublé en un an. Son programme le plus visionné lors du dernier trimestre 2015 est « The Man in the High Castle », création originale d'Amazon Prime, adapté du livre éponyme de Philip K. Dick (dont le pilote avait reçu plus de 8 500 critiques - dont 7 500 avec 5 étoiles). Pour la saison 2015/2016, Amazon Studios a produit 21 pilotes de séries (y compris les séries jeunesse - avec une diffusion des pilotes entre août 2015 et juin 2016) qui ont entraîné la mise en production de 10 séries (dont 3 animations).

¹⁷ A mettre en parallèle à deux expériences beaucoup moins réussies : Crackle, site de vidéos gratuit vivant de la publicité et filiale de Sony qui n'a pas réussi pour le moment à percer dans le domaine des séries originales et Yahoo Screen, plateforme fermée en janvier 2016 après des pertes annoncées sur la production de séries originales de 42 millions de dollars.



Dix séries avaient également été produites à partir de 23 pilotes la saison précédente. La production audiovisuelle originale pour le service est conçue sur un mode collaboratif (appel à projets sur internet sélectionnés par des commissions réunissant des auteurs membres de la "Writers Guild of America". Les pilotes sont ensuite disponibles gratuitement sur le site d'Amazon et la notation des internautes permet de définir les séries qui feront l'objet de la commande d'une saison entière.

Si, au début de sa programmation de séries originales, Amazon avait préféré une programmation classique de ses séries avec un seul épisode disponible à la fois, elle a suivi la stratégie de Netflix pour sa *dramédie* de 30 minutes "Transparent", dont tous les épisodes étaient disponibles le même jour (*binge viewing*) et l'a généralisée par la suite.

amazon
Prime instant video



Série de 10X30'. Première série d'une plateforme de VADA à obtenir un Golden globe dans le registre de la comédie.

Quant à Hulu, Times Warner vient d'annoncer une entrée dans le capital de la plateforme qui revendique 11 millions d'abonnés à hauteur de 10%. Celle-ci a décidé récemment de prendre un virage stratégique, en interrompant son offre gratuite financée exclusivement par la publicité qui disparaîtra progressivement. Une manière de mettre en avant ses deux offres payantes par abonnement Hulu plus : l'une à 7,99 dollars par mois (avec de la publicité tout de même) et l'autre à 11,99 dollars par mois (sans publicité). C'est Yahoo View, le nouveau service de *streaming* vidéo signé Yahoo (en cours d'absorption par Verizon) qui proposera les cinq épisodes les plus récents de séries TV issues de NBC, ABC et Fox (8 jours seulement après leur diffusion initiale sur ces *Networks* mais uniquement accessibles depuis un ordinateur).

La plateforme avait débuté une politique de séries originales dès 2011 avec une série-documentaire "A Day in the Life", puis la série politique "Battleground" en 2012. Depuis la saison dernière, Hulu souhaite passer à la vitesse supérieure avec des séries originales de facture plus élevée. Pour 2015/2016, notamment "11/22/63", thriller produit entre autres par J.J. Abrams, avec James Franco, d'après le roman de Stephen King et "The Way", drama de 10 épisodes produit par Jason Katims ("Friday night lights", "Parenthood"). Pour 2016/2017, Hulu s'achète par exemple le retour de Hugh Laurie dans une série avec "Chance".



- **Un contexte concurrentiel qui accélère le déploiement des offres numériques des chaînes de télévision mais voit aussi de nouveaux concurrents se positionner à leur tour (Apple, YouTube)**

Le lancement des plateformes de *streaming* telles que Netflix a ouvert des horizons en matière de vente de programmes pour les acteurs traditionnels. En effet, leur arrivée a créé un nouveau marché y compris pour les chaînes traditionnelles qui ont ainsi profité dans un premier temps du besoin en contenu exclusif des plateformes pour vendre des droits de séries et films pour des diffusions à l'étranger ou des adaptations, avec un effet inflationniste sur les prix d'acquisition.

L'arrivée de ces plateformes a aussi accéléré le déploiement des offres numériques des acteurs traditionnels. Showtime a ainsi choisi de suivre la politique de HBO (HBO Now depuis avril 2015) en se lançant en juillet 2015 également dans le *digital-only distribution* : il est maintenant possible d'avoir accès aux programmes directement sur internet sans être abonné à la chaîne premium. En ce qui concerne Showtime, son catalogue est disponible pour 10,99 dollars par mois sur les plateformes Apple, Roku, Hulu et PlayStation, ainsi que le direct qui peut être visionné en *streaming*.

Au cours de la saison 2016/2017, CBS va accélérer le développement de sa plateforme de *streaming* CBS All Access (Catalogue de 7500 heures de séries), lancée en 2014, grâce à la présence de programmes originaux issus de franchises déjà connues. L'objectif est de se positionner comme une alternative à Netflix, Amazon ou Hulu aux Etats-Unis. En février 2017, CBS All Access proposera sa première série originale avec le spin-off de "The Good Wife" (10 épisodes) et "Star Trek : Discovery" (13 épisodes) a été repoussée au deuxième semestre 2017. CBS All Access était proposé initialement au tarif de 6 dollars par mois aux Etats-Unis mais il ne s'agissait pas d'un service sans publicité contrairement à ses rivaux (environ 12 minutes de publicités par épisode). Pour 9,99 dollars il est maintenant possible d'avoir accès à la plateforme sans aucune coupure publicitaire.

S'agissant des nouveaux concurrents, la société Apple a annoncé en février 2016 la production de sa première série originale télévisée autour de Dr. Dre. Le rappeur, cofondateur de Beats Music, qu'Apple avait racheté il y a deux ans, va jouer et produire "Vital Signs", une série semi-autobiographique en six épisodes décrite comme "un drame sombre ne manquant pas de violence et de sexe". Apple finance la série qui sera probablement distribuée par son service de musique en ligne Apple Music, selon le Hollywood Reporter qui n'a pas en revanche pu déterminer si le boîtier de *streaming* Apple TV, la boutique iTunes ou une autre plateforme de la marque pourrait avoir un rôle à jouer.

En octobre 2015, YouTube à quant à lui annonçait le lancement de YouTube Red, la version payante de son site, uniquement aux Etats-Unis, Mexique, Australie et Nouvelle Zélande, avec comme principal argument celui de la suppression de la publicité. Un abonnement mensuel de 9,99 dollars permet alors de naviguer sans aucune interruption ni encart publicitaire et de bénéficier de contenus exclusifs tels que des films ou des séries pour l'instant *unscripted*.



I.2 De plus en plus d'alternatives aux studios historiques (*Majors*) qui créent un important volume de production mais aussi un durcissement de la stratégie d'intégration studios/networks

Warner Bros demeure toujours un des studios de référence en matière de séries mais, depuis deux saisons, a perdu sa place de *leader* pour le nombre de nouvelles séries commandées, au profit cette année de Twentieth Century Fox.

Pendant pour 2016/2017, ce studio reste en tête pour ce qui est du nombre total d'heures qui seront produites sur la saison (y compris les séries en continuation).

Classement des studios par ordre d'importance en termes de production 2016/2017 (nouveau et séries en continuation)

Studios	Exemple de séries produites	Heures de séries
Warner Bros.	" <i>Major Crimes</i> ", " <i>Persons of interest</i> ", " <i>Rizzoli & Isles</i> "	34 h
NBC-Universal	" <i>Chicago Fire</i> ", " <i>NY Unité Spéciale</i> "	33,5 h
Twentieth Century Fox	" <i>Empire</i> ", " <i>Homeland</i> ", " <i>Modern Family</i> "	29,5 h
CBS Television	" <i>The Affair</i> ", " <i>Elementary</i> ", " <i>NCIS</i> "	28,5 h
Disney-ABC	" <i>Castle</i> ", " <i>Grey's Anatomy</i> ", " <i>Quantico</i> "	27,5 h
Sony Pictures	" <i>The Blacklist</i> ", " <i>Night shift</i> "	19 h

Source : les Studios

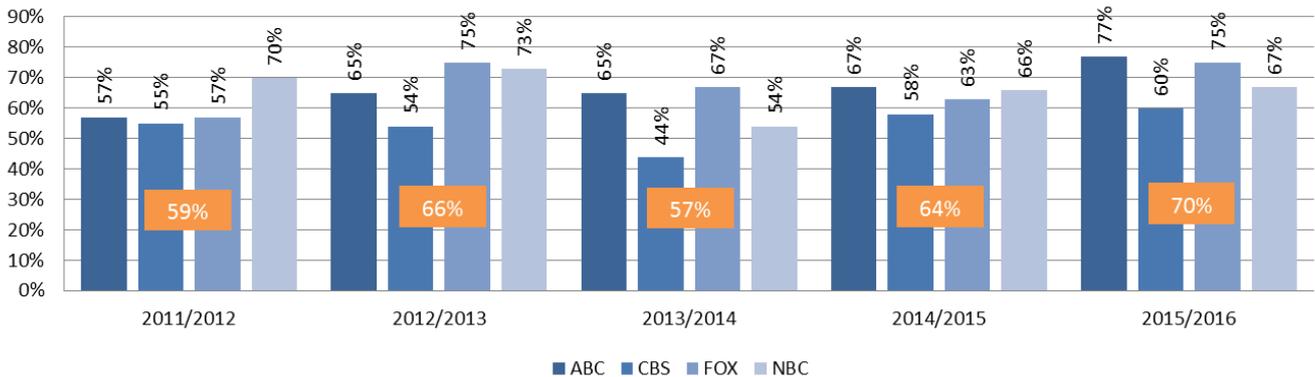
La particularité de Warner Bros réside en son absence de *Network* propre, ce qui la pousse à une grande qualité de son offre pour être fournisseur de toutes les chaînes. En effet, Twentieth Century Fox possède la chaîne FOX, CBS Television : CBS, Disney-ABC : ABC et NBC-Universal : NBC. Alors que les *Networks* privilégient plus que jamais les commandes au sein de leur groupe, Warner Bros diversifie ses clients puisqu'il n'a pas de chaîne affiliée à 100% et a vendu cette année encore au moins un show à chacun des 5 grands réseaux.

On constate chaque année une verticalité de plus en plus importante. Cette saison, NBC-Universal fournit ainsi son groupe à hauteur de 94% de ses commandes, Twentieth Century Fox, à hauteur de 76% et Disney-ABC, à hauteur de 60%.



Evolution de la part des séries produites par les studios intégrés aux networks

Source : Goldman Sachs Global Investment Research



Les studios historiques sont en premier lieu confrontés à la concurrence d'autres sociétés de production. Pour la saison 2016/2017, les seules autres sociétés qui produisent pour les *Networks* sont :

- La société canadienne eOne qui distribue notamment le catalogue de The Weinstein Company et Lions Gate au Canada¹⁸. La société veut accélérer son développement dans la production de séries de qualité aux Etats Unis et a pris en janvier 2015 une participation de 51% dans la société de Mark Gordon ("*Grey's anatomy*", "*Esprits criminels*"...) dont le contrat avec Disney Studios était arrivé à échéance. Cette acquisition permet à la société de détenir cette saison les droits de distribution à l'international de deux séries du Network ABC: "*Conviction*" et "*Designated survivor*" avec Kiefer Sutherland.
- La société Legendary Television, filiale de Legendary Entertainment, société indépendante américaine jusqu'en 2016 et qui appartient maintenant au conglomérat chinois Wanda group. Elle a débauché en 2013, l'ancien président de Warner Bros. Television, Bruce Rosenblum. La société produit depuis 2015 "*The Expanse*" pour Syfy, "*Colony*" pour USA et la comédie "*Love*" pour Netflix depuis 2016. Elle aura une comédie à l'antenne sur ABC en 2017, "*Downward dog*".

En outre, on assiste depuis 2010/2012 à la montée de puissance de plusieurs studios indépendants ou intégrés à des chaînes (y compris de groupes extranationaux) qui fréquemment travaillent en coproduction. Le casting, les producteurs et le budget sont comparables à ceux des studios historiques mais le modèle change très souvent avec une commande ferme de 10-13 épisodes sans production de pilotes (ce qui permet une meilleure rationalisation des coûts dès le début). Il s'agit notamment de :

¹⁸ Ils ont produit "*Hell on Wheels*" pour AMC, "*Rogue*", la première série originale de DirecTV et "*Haven*" avec NBC-Universal pour Syfy, depuis 2010.



Studios	Séries produites
Amazon Studios	"Transparent", "Mozart in the Jungle"
BBC Worldwide Productions	"Da Vinci's demons", "Almost Royal", "The Night of" avec HBO
Endemol Shine North America	"The Office", "Ugly Betty", "Gracepoint", "Black Mirror"
FremantleMedia	"The Returned"
FX	" Fargo" avec MGM, "The Bridge" avec Shine USA
Gaumont International	"Hannibal", "Hemlock Grove", "Narcos"
HBO	"Game of thrones", "The Leftovers"
ITV Studios	"Miss Marple", "Inspecteur Frost", "Prime suspect", "Aquarius"
Lions Gate Television	"Nashville", "Orange is the new black"
MGM Television	"Stargate Atlantis", "Teen wolf" avec MTV, " Fargo" avec FX, "Get Shorty"
Paramount Television	"Berlin Station"
TNT	"The Last ship", "Murder in the first"

Source : DC Conseil

II. Les effets de cette fragmentation du marché sur l'offre et la programmation de séries

II.1 Des standards de production en hausse

Depuis la saison 2011/2012, les *Networks* ont décidé d'investir massivement dans la production afin de se démarquer de leurs concurrentes, les chaînes payantes et du câble/satellite qui prennent de plus en plus de place sur le marché des séries.

Même si on est encore loin des grandes heures de la télévision américaine où un épisode d'"Urgences" coûtait 13 millions de dollars, en 2012 le pilote de "The Last Resort" (Sony Pictures pour ABC), à propos d'un sous-marin avec l'arme nucléaire a coûté 14 millions de dollars et en 2013, celui de "Agents of S.H.I.E.L.D." (ABC-Disney pour ABC), 12 millions de dollars. En 2015, CBS a décidé de se lancer dans l'aventure des super-héros en commandant "Supergirl" au studio Warner Bros. Voulant faire grand bruit, le pilote se devait d'être à la hauteur des fans et a coûté, selon les estimations, environ 14 millions de dollars. Pour 2016, le pilote de "Pitch", la série partenaire de la ligue nationale de baseball, a coûté 8,3 millions de dollars selon l'association FilmLA.



Alors que le budget moyen d'un épisode d'une série *Network* d'une heure¹⁹ se situait ces dernières années aux alentours de 3,5 millions de dollars, et les comédies de 30 minutes entre 1,5 et 2 millions, pour la saison 2015/2016, le chiffre de 3,5 millions de dollars (toutes durées confondues), est annoncé par l'établissement bancaire britannique On Stride Financial, comme moyenne pour les séries produites par un *Network* ce qui met en évidence une inflation significative du budget moyen. Déjà en mai 2014, le double épisode de "NCIS", diffusé pour introduire le spin-off²⁰ "NCIS : New Orleans", avait coûté 10,7 millions de dollars, soit 5,85 millions de l'heure.

Pour la saison 2015/2016, les séries les plus coûteuses diffusées sur un *Network* sont (cf. tableau ci-après) : "Once Upon a time" sur ABC (4,5 millions \$/heure), "Gotham" sur Fox (4 millions \$/heure), à cause notamment du nombre de personnages, et les comédies "The Big Bang Theory" (4 millions pour 30 minutes) et "Modern Family" (3,5 millions pour 30 minutes) du fait du salaire des comédiens.

Série	Diffuseur	Budget moyen/épisode en \$
The Get down	Netflix	10,000,000
Westworld	HBO	10,000,000
Sense8	Netflix	9,000,000
Game of Thrones	HBO	8-10,000,000
Once Upon a Time	ABC	4,500,000
House of Cards	Netflix	4,500,000
Gotham	Fox	4,000,000
The Big Bang Theory	CBS	4,000,000
Orange Is The New Black	Netflix	4,000,000
Daredevil	Netflix	4,000,000
Modern Family	ABC	3,500,000
Transparent	Amazon	3,500,000

Source : On Stride Financial

- **Des talents qui coûtent cher**

La masse salariale des acteurs est l'un des éléments déterminants pour expliquer le prix d'une série. En 2002, les 6 acteurs de "Friends" étaient payés 1 million de dollars chacun (équivalant à 1,45 million de dollars aujourd'hui) ce qui explique que NBC ait subi une perte sur la dernière saison de la série, malgré des spots publicitaires facturés à plus de 470 000 dollars les 30 secondes.

¹⁹ La durée réelle des épisodes américains est d'environ 40 minutes, le reste étant de la publicité, à comparer aux séries d'une heure françaises qui durent 52 minutes

²⁰ Série dérivée d'une série principale.



Depuis quelques saisons, les *Networks* ont accepté des hausses de dépenses en faisant appel à des acteurs vedettes. Il y a trois ans c'était Kevin Bacon dans "The Following" sur Fox et Lucy Liu dans "Elementary" sur CBS. Il y a deux ans, CBS s'était offert les services de Halle Berry dans sa série-événement de l'été 2014 "Extant". L'année dernière, NBC a parié sur Jennifer Lopez pour porter sa série policière "Shade of Blue". Cette saison ABC signe le retour de Kiefer Sutherland dans "Designated survivor", CBS celui de Kevin James ("The King of Queens") et de Matt LeBlanc ("Friends") dans les sitcoms "Kevin can wait" et "Man with a plan". Fox a, quant à elle, embauché Geena Davis ("Thelma et Louise") dans le remake de "The Exorcist".

Fortes de leur succès, les chaînes du câble et du satellite commandent des séries de plus en plus chères et s'offrent les services de signatures : les frères Coen ont travaillé sur une série adaptée de leur film "Fargo" pour FX, et le réalisateur de longs métrages Guillermo del Toro sur "The Strain", un drama *high profile* avec des vampires, toujours pour FX, cette dernière s'étant engagée sur un budget de 500 000 dollars pour la création des créatures. En 2016, HBO a accordé un budget de 100 millions de dollars pour 10 épisodes à "Vinyl", drama musical de Martin Scorsese et Mick Jagger (dont 30 millions de dollars pour le pilote de 2 heures dirigé par Martin Scorsese) mais cela n'a pas été synonyme de succès et la série a finalement été annulée.

Elles n'hésitent pas à faire appel également à un casting de choix et la présence d'acteurs de cinéma (rendu possible avec des engagements sur des saisons plus courtes) rassure les diffuseurs lors des commandes. Ainsi la saison 3 d'"American Horror Story" sur FX, avec notamment Kathy Bates, pourtant relocalisée à La Nouvelle Orléans pour des questions de crédit d'impôt, a coûté 4,6 millions de dollars par épisode. HBO, pour la saison 2015/2016, aura des têtes d'affiche telles que Nicole Kidman et Reese Witherspoon dans "Big little lies" et Anthony Hopkins dans "Westworld" (budget global de 100 millions de dollars pour 10 épisodes).

La série la plus chère diffusée sur une *chaîne payante* reste "Game of Thrones" qui par ailleurs rapporte énormément à HBO, en abonnement, image et en produits dérivés. Le coût moyen de la saison 6 diffusée entre avril et juin 2016 serait proche des 10 millions de dollars par épisode mais les *showrunners* ont admis que la plus grande partie de l'augmentation de budget de la saison avait servi à produire l'épisode intitulé "The Battle of the Bastards" (tout comme "Blackwater", à la fin de la saison 2 avait coûté 8 millions de dollars alors que le budget de la saison était de 6 millions en moyenne). "The Battle of the Bastards" aurait employé 600 personnes et 500 extras. La bataille dans l'épisode a nécessité 25 jours de tournage alors qu'un épisode d'une heure en requiert habituellement 12.

- **Des budgets de production des plateformes qui dépassent désormais ceux des *Networks***

La nouvelle donne provient des plateformes de *streaming* qui jouent maintenant dans la cour des grands, en commandant des séries originales avec des budgets moyens par épisode supérieurs à ceux des *Networks*. Netflix, dont les investissements ont été importants dès le



début, dépense en moyenne 4 millions de dollars par épisode pour ses séries d'une heure (notamment pour "Orange is the New Black"). Pour "House of Cards", le chiffre initial annoncé était de 100 millions de dollars pour les 26 premiers épisodes (soit 3,85 millions/épisode), mais finalement 173 millions de dollars ont été dépensés pour les 3 premières saisons de 13 épisodes, soit un coût moyen d'environ 4,5 millions par épisode. En 2015, elle a fait appel aux frères Wachowski ("Matrix") pour son drama de science-fiction, "Sense8", avec un coût de 9 millions de dollars par épisode (avec des tournages dans 9 villes et 8 pays) et en août 2016, elle a lancé la première partie de la saison 1 de "The Get down" de Baz Luhrmann ("Romeo+Juliette", "Moulin Rouge") qui est à ce jour la série la plus chère disponible sur la plateforme avec un budget total de 120 millions de dollars pour 12 épisodes. Sa série britannique, "The Crown" est dirigée par Stephen Daldry ("The Hours", "Billy Elliot") avec un budget annoncé de 130 millions de dollars pour 10 épisodes. Amazon a, quant à elle, commandé sans pilote une comédie de 6 épisodes de 30 minutes à Woody Allen, "Crisis in six scenes". Enfin Hulu signe le retour de Hugh Laurie ("Dr. House") dans une série avec "Chance".

II.2 Moins de pilotes produits à l'échelle du marché, une rupture majeure

Longtemps modèle par excellence des *Networks*²¹, la production de pilotes a été remise en question pour la première année au cours de la saison 2014/2015.

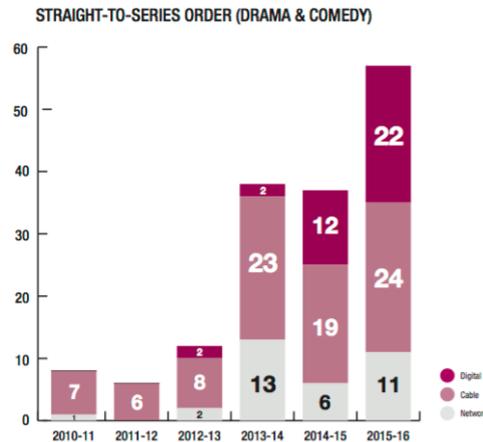
Depuis des décennies, les chaînes ont commandé des pilotes afin d'avoir un meilleur outil d'évaluation des séries proposées chaque année et donc d'aide à la décision. Les pilotes sont décortiqués par des sociétés de marketing afin d'en connaître le potentiel sur le public cible. De plus, les pilotes ou leurs extraits permettent aux chaînes d'assurer leur promotion auprès des annonceurs lors des *Upfronts* et de convaincre également les acheteurs du monde entier lors des L.A. Screenings en mai chaque année.

Ce sont, encore une fois, les chaînes du câble et les chaînes payantes qui ont impulsé une nouvelle tendance en commandant non pas un pilote mais 13 épisodes d'un coup. Pour attirer des grands réalisateurs ou producteurs, elles ont parfois choisi de passer outre le pilote et de faire confiance à la réputation et au talent de l'intéressé. Cela permet aussi aux auteurs une meilleure cohérence dans l'écriture de la saison, puisqu'ils sont déjà assurés d'une commande ferme d'un nombre d'épisodes fixé à l'avance.

En janvier 2014, l'ancien patron de la FOX, Kevin Reilly (remercié en juin 2014 à cause des nombreux échecs de la chaîne) a déclaré auprès de la *Television Critics Association* que cela faisait des années que la chaîne voulait supprimer la production de pilotes et que cela allait advenir. Sans en arriver à cette extrémité, la nouvelle tendance se précise.

L'association FilmLA a publié le nombre de séries commandées sans pilote en 2015/2016, c'est à dire pour la saison à venir 2016/2017 : 57 séries, un chiffre en forte augmentation par rapport à l'année précédente (38 séries).

²¹ Cf. étude publiée par le CSA en 2012 « La production de fiction aux Etats-Unis (l'exemple des séries TV)



Source : Association FilmLA

En 2015/2016, seules 6 séries de *Network* n'avaient pas fait l'objet de pilotes, et 5 autres avaient été commandées avant même la production d'un premier épisode visionnable lors des LA Screenings par les acheteurs internationaux (« *straight to series* »).

Parmi ces 11 séries, 6 auront une saison 2, 3 ont été annulées, 1 n'a pas été produite finalement ("Coach") et 1 a été repoussée à la saison d'après ("Emerald city"). Pour la saison 2016/2017, 11 séries *Network*, 24 séries pour les chaînes payantes et 22 séries pour les plateformes ont été commandées sans pilote.

II.3 Un marché domestique qui suffit de moins en moins à financer les séries

- **Une plus grande dépendance aux ventes à l'international**

Les ventes à l'internationales sont essentielles pour combler le déficit de financement au niveau national. En effet, un *Network* qui commande une série la finance à hauteur d'environ de 40% de son budget (au maximum à 60%). Le producteur doit trouver les 60% manquants sur le premier cycle de vie du programme, grâce aux ventes à l'international. Cela explique l'importance donnée aux *L.A. Screenings* qui se déroulent chaque année au mois de mai à Los Angeles pendant lesquels, sur une semaine, environ 1500 acheteurs des chaînes du monde entier se rendent dans chacun des studios principaux afin de visionner en avant-première les pilotes de la saison à venir. Depuis les années 2000, avec le succès des séries en Europe notamment, les principales chaînes avaient préféré sécuriser leurs relations avec leurs studios préférés en signant à l'avance et sur plusieurs années soit des *volumes deals* soit des *output deals*²².

²² Accord-cadre pluriannuel (3 à 5 ans) permettant à une chaîne d'acquérir un nombre de titres en premier choix au sein d'une saison de production à venir.



Avec la segmentation de l'offre de séries, et la fin de la suprématie des séries américaines en Europe notamment, on s'oriente davantage vers des *package deals*²³ autour d'une série à fort potentiel qui demandent une forte réactivité de la part des acheteurs.

Netflix vient de se positionner sur ce marché en tant que premier acheteur à l'international. Jusqu'à présent, son modèle reposait principalement sur deux piliers : le développement de ses programmes originaux et l'acquisition de séries diffusées au préalable par d'autres chaînes (cf. la syndication ci-après). Désormais, Netflix fait également des acquisitions de séries inédites pour ses territoires étrangers. Deux exemples symboliques : lors des L.A. Screenings en mai 2016 (mais l'information n'a été rendue officielle qu'en septembre 2016), elle a acquis les droits mondiaux (hors Etats-Unis et Canada) de la série "Designated Survivor" diffusée avec succès sur ABC depuis septembre 2016 et dont la société de production eOne détient les droits. La série commandée par un *Network* sera ainsi diffusée sur Netflix à l'extérieur de l'Amérique du Nord. En France, l'ensemble des épisodes diffusés aux Etats-Unis seront mis à la disposition des abonnés Netflix le 6 novembre et ensuite chaque nouvel épisode sera proposé 24h après sa diffusion sur ABC. Un autre exemple concerne "Star trek Discovery" produite par CBS Television pour sa plateforme CBS All Access aux Etats-Unis et Canada. Dans le reste du monde, la série sera disponible sur Netflix.

Compte tenu des sommes déboursées par Netflix pour ces droits, il est évident qu'elle va souhaiter être impliquée artistiquement en amont de ces productions. Le recrutement de l'ancienne présidente du studio NBC Universal Television, Bela Bejaria - qui devient la nouvelle *Vice-President of Content* - afin d'avoir une meilleure compréhension du fonctionnement des *Networks* traditionnels, va dans le même sens.

- **La syndication en télévision totalement bouleversée**

Une accélération de la mise à disposition des titres sur le marché de la syndication

Les accords classiques avec les studios conféraient aux *Networks* plusieurs diffusions de la série dans leur *license fee*. Il était habituel, en effet, que la chaîne alterne rediffusions et épisodes originaux entre le mois de septembre et le mois de mai car la production annuelle de 22, voire 24 épisodes, ne permet pas de tenir une saison entière.

Souvent ensuite les séries les plus emblématiques, ayant un nombre d'épisodes suffisant, sont reprises en syndication sur les chaînes du câble, moyennant des sommes colossales. On dit souvent qu'un producteur ne gagne réellement de l'argent sur une série que lorsque celle-ci commence sa deuxième vie en syndication.

Ainsi, CBS avait annoncé la vente en syndication du succès de la saison 2008/2009 "The Mentalist" à TNT pour 2,2 à 2,3 millions de dollars par épisode. La série y est diffusée depuis 2011 et quotidiennement depuis 2012. La saison 7 (la dernière) de la série n'a d'ailleurs

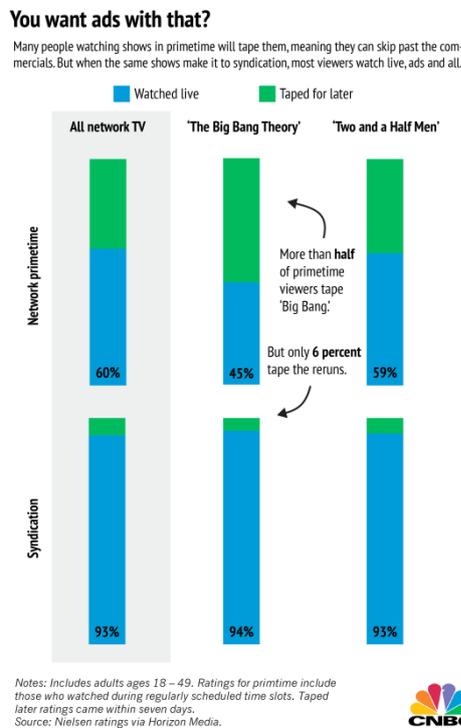
²³ Ensemble de programmes associant titres attractifs et fonds de catalogue, acquis pour un prix unitaire.



existé que grâce aux efforts de Warner Bros Television pour réduire la licence de diffusion demandée à CBS, puisqu'il était dans son intérêt de faire durer la série une saison de plus, étant donné les enjeux financiers liés aux rediffusions.

Les chaînes du câble et du satellite trouvent dans ces acquisitions un double intérêt : elles permettent d'approvisionner la grille car, même si les séries originales se développent, elles ne sont pas suffisantes et surtout ces rediffusions sont peu enregistrées, surtout consommées en direct (du fait de leur diffusion souvent quotidienne) et permettent donc de proposer des écrans publicitaires au téléspectateur.

La chaîne CNBC a réalisé une étude en avril 2015 sur le sujet et a mis en évidence par exemple que 55% de l'audience de la saison 2014/2015 de "The Big bang theory" n'était pas dû au visionnage en direct alors que 94% des épisodes proposés en rediffusion quotidienne sur TBS étaient regardés en direct.



Cette diffusion en syndication est d'ailleurs, selon certains, un très bon moyen, pour la série, d'agrandir encore un peu plus son public. Rappelons que "NCIS" est une des seules séries qui a vu son public augmenter d'année en année jusqu'à sa saison 10 (sur 13 diffusées à ce jour).

Une opération plus récente montre que le choix des programmes susceptibles d'être vendus en syndication a quelque peu évolué. Pendant longtemps seules les comédies et les séries dramatiques bouclées avaient une seconde vie. Maintenant, les séries « feuilletonnantes », avec une audience plus faible mais très fidèle, bourgeonnent sur les supports numériques. La série "The Good Wife" (7 saisons) a été vendue début 2013 à deux plateformes de *streaming*, Amazon et Hulu, ainsi que la chaîne du *basic cable* Hallmark Channel, avec des



périodes de diffusion différentes selon les saisons concernées, pour un prix total d'environ 2 millions de dollars par épisode. De plus, il n'est plus nécessaire d'attendre la production de 100 épisodes pour donner une seconde vie aux séries. "Empire" a ainsi été vendue en syndication à la chaîne thématique TV One qui a permis à ses téléspectateurs de regarder les épisodes de la saison 2 en *binge viewing* juste avant la diffusion du *season finale* sur FOX en mai 2016.

Un court-circuitage par les plateformes du marché de la syndication

En complément de leur politique concernant les contenus originaux, les plateformes ont investi massivement dans les programmes récents, ce qui provoque une forte pression sur les prix des séries en rediffusion, comme le montre l'étude réalisée par RBC Capital Market, fin 2015.

Titre de la série	Studio	Plateforme	Prix/Episode
BlackList S2	Universal	Netflix	2 MS
Gotham	Warner	Netflix	1,75 MS
Elementary	CBS	Hulu	1,5 MS
The Walking Dead	AMC	Netflix	1,35 MS
The Americans	21st Century Fox	Amazon	1 MS

Source : RBC Capital Markets

Selon un rapport d'AllFricks, un site internet recensant tous les programmes proposés par Netflix par pays, la plateforme a significativement réduit son catalogue depuis 2014. En mars 2016, elle proposait à ses abonnés américains 4 300 films et 1 200 séries contre 6 500 et 1600 en mars 2014, soit une baisse moyenne de 32%. Une autre étude réalisée par CordCutting.com montre par ailleurs un net rajeunissement des titres proposés. En 2014, 37% étaient produits dans les années 2010 mais 65% en octobre 2015.

Netflix a ainsi commencé sa politique offensive sur le rachat de séries récentes et a changé une chronologie bien établie, en achetant, en avril 2011, les droits de rediffusion de "Mad Men" auprès du producteur Lions Gate. Cela signifie que la série n'était pas rediffusée sur une chaîne de télévision, comme c'est habituellement le cas. Netflix a déboursé un million de dollars par épisode (sachant que le budget de production par épisode s'élevait à environ 2,5-2,8 millions et qu'il était pratiquement couvert par AMC), pour permettre à ses abonnés de "*streamer*" la série immédiatement après sa diffusion sur AMC.

Après sa coopération de 4 ans avec Netflix, CW avait signé, en 2011, une licence de 5 ans avec Hulu. Les séries de CW étaient ainsi accessibles légalement sur le site Hulu.com. Hulu proposait les cinq épisodes les plus récents, disponibles le jour suivant leur diffusion sur la CW. Par contre, les internautes n'ayant pas pris un abonnement à Hulu devaient attendre 8 jours après la diffusion pour visionner les épisodes. En juin 2016, Netflix a annoncé avoir signé un nouvel accord avec CW et reprend donc la main sur les séries CW qui seront disponibles sur la plateforme 8 jours après la fin de chaque saison. Netflix est déjà la plateforme de streaming officielle de toutes les séries produites par Shonda Rhimes pour ABC.



Amazon a signé en septembre 2015 un accord avec NBC-Universal sur les droits VOD exclusifs du *hit* de l'été 2015, "Mr. Robot". La saison 1 du thriller est disponible depuis octobre et novembre 2015 pour les membres *Prime* à travers le monde, alors que les abonnés américains ont dû attendre le printemps 2016. Il est possible soit de « *streamer* » soit de télécharger les 10 épisodes, sans coût supplémentaire. Autre exemple, Amazon et CBS Corporation ont signé début 2016 un contrat inédit qui fait de Amazon Prime Video le détenteur exclusif des droits de diffusion en *streaming* des trois prochaines nouvelles séries d'été de CBS jusqu'en 2018. La plateforme pourra proposer les épisodes quatre jours après leur diffusion sur CBS.



Quant à Hulu, elle a sécurisé tous les droits de *streaming* des séries d'AMC (y compris "Fear the Walking Dead") et a lourdement investi (son plus gros accord pour acquérir les droits exclusifs de la série culte des années 90, "Seinfeld"). En avril 2015, elle a ainsi déboursé entre 150 et 180 millions de dollars pour les 180 épisodes (23 minutes) qui ont été disponibles sur la plateforme en juin 2015²⁴ (Netflix a réalisé un deal similaire pour les droits de "Friends").

II.4 Des stratégies de programmation des *Networks* qui privilégient l'évènement et l'inédit toute l'année et tentent d'articuler diffusion linéaire et non linéaire

Capter l'attention du public et faire en sorte qu'il regarde les programmes le plus tôt possible après la diffusion linéaire en direct est primordial pour les *Networks*.

En mai 2014, Bob Greenblatt, le patron de NBC, avait reconnu que sa chaîne et ses concurrentes étaient devenues obsédées par "l'évènementialisation", qu'il s'agisse d'une comédie musicale en direct ou des épisodes spéciaux de séries, dans un contexte très concurrentiel où faire parler de soi est la solution pour attirer de l'audience. La chaîne a été la première à multiplier les expériences de programmes en direct. L'objectif est de conserver les téléspectateurs à heure fixe devant la télévision pour ne pas rater l'évènement, car le direct perd de son attrait lors du visionnage en différé.

²⁴ Selon Mike Hopkins, CEO d'Hulu, la série *Seinfeld* serait actuellement un des plus gros succès de consommation sur la plateforme. Gros succès de la fiction américaine, cette *sitcom* a été diffusée de 1989 à 1998 sur le réseau NBC et largement distribuée dans le monde (Propos tenus dans le cadre du Media Mastermind Keynotes face à Jim Packer, président Worldwide Television et Digital Distribution du studio Lionsgate du lundi 5 octobre au MIPCOM 2015).



En ce qui concerne les comédies musicales diffusées en live, après "The Sound of Music, Live!" (18,62 millions de téléspectateurs en décembre 2013) et "Peter Pan, Live!" (9,1 millions de téléspectateurs en décembre 2014 - 400 00 dollars le spot publicitaire de 30 secondes), "The Wiz Live!", l'adaptation du Magicien d'Oz (11,5 millions de téléspectateurs en décembre 2015), la prochaine production sera "Hairspray" (à l'origine un film de 1988 avant d'être adapté en comédie musicale à Broadway en 2002) qui sera retransmis le 7 décembre 2016. Il s'agit pour la chaîne de faire revivre un genre disparu des écrans de télévision depuis 50 ans et qui nécessite une préparation longue et coûteuse pour une seule soirée exceptionnelle. Un investissement qui s'amortira néanmoins au fil des années, puisque ces productions sont destinées à devenir de nouveaux grands classiques de la télévision américaine et à être rediffusées régulièrement pendant les périodes de fêtes. Il faut noter que la plus grande innovation de NBC l'année dernière se situait sur le terrain des sitcoms. La comédie "Undateable" avait été reconduite pour une troisième saison mais avec une particularité de taille : tous les épisodes ont été diffusés en direct à la télévision, comme c'était le cas pour les toutes premières sitcoms. La série a été annulée, faute d'une audience suffisante, preuve que la sitcom sentimentale n'est pas un genre qui se consomme en direct.

De son côté, la FOX a présenté "Grease, Live!" le dimanche 31 janvier 2016. L'évènement a été un véritable succès avec 12,21 millions de téléspectateurs, en particulier sur les 18-49 ans auprès de qui le show a récolté un excellent taux de 4,3%. Après avoir réalisé un très joli coup avec le reboot the "X Files" la saison dernière (moyenne de 8,2 millions de téléspectateurs pour les 6 épisodes), elle espère réitérer la performance avec la suite de "Prison Break" sous la forme d'une saison limitée à 9 épisodes, et avec le *spin-off* the "24", "24: legacy" ; elle mise également sur la mini-série "Shots Fired".

CBS, quant à elle, avait parié l'année dernière sur la série DC Comics "Supergirl" (pilote de 14 millions de dollars) mais cette audace de positionnement n'a pas été récompensée et la série a été transférée sur CW. Cette saison, elle communique notamment sur le retour de deux stars de la sitcom, Matt LeBlanc (dans "Man with a plan") et Kevin James (dans "Kevin can wait").

ABC diffusera la mini-série de 8 épisodes "When we rise" (sur l'évolution des droits LGBT), en développement depuis deux ans et demi, commandée en décembre 2015 lorsque Gus Van Sant en est devenu le producteur (et le réalisateur des deux premiers épisodes).

- **Davantage de saisons inédites proposées mais avec un nombre d'épisodes restreint**

Ce nouveau type de narration fait la part belle aux épisodes inédits, deux saisons courtes de deux séries différentes pouvant s'enchaîner sur le même créneau horaire, plutôt qu'une seule série de 22 ou 24 épisodes inédits qui se mêlent aux rediffusions, afin de tenir de septembre à mai. De plus, avec les séries feuilletonnantes ou semi-bouclées, il est de plus en plus difficile pour les chaînes d'alterner inédits et rediffusions et il est bien plus bénéfique pour l'audience de diffuser tous les inédits à la suite.



C'est aussi une façon d'attirer des *A-lists* d'acteurs et de talents de cinéma très occupés qui ne souhaitent pas s'engager sur une saison de 22 ou 24 épisodes. Kevin Bacon a ainsi accepté d'être le héros de "The Following" en 2012 car chacune des trois saisons ne comportait qu'un nombre restreint d'épisodes. En 2013, Jonathan Rhys Meyers dans "Dracula" et John Malkovich dans "Crossbones" ont également été séduits par cette configuration. Pour la saison 2014/2015, M. Night Shyamalan a produit 10 épisodes de la série-événement "Wayward Pines" et Halle Berry a été la vedette des 13 épisodes annuels d'"Extant". Pour 2015/2016, "Scream Queens", série anthologique de 15 épisodes, a réussi à attirer Jamie Lee Curtis et "Shade of Blue", *mid-season* de 13 épisodes, Jennifer Lopez qui en est aussi la productrice (la série est renouvelée pour une saison 2 de 13 épisodes également). La saison à venir verra donc Whoopi Goldberg dans "When we rise" produit par Gus Van Sant, et Luc Besson sera coproducteur de la série "Taken" issue des films éponymes.

Pour la saison 2016/2017, parmi les 31 séries d'une heure commandées, 10 auront une saison avec nombre d'épisodes restreint (compris entre 8 et 13).

- **Des séries inédites toute l'année**

Traditionnellement lorsqu'une série *picked up* rencontrait son public, le *Network* faisait passer sa commande de 13 à 22 -voire 24- épisodes (ce qui constitue encore le nombre d'épisodes classique pour une saison sur un *Network*). Ces séries inédites et les séries en continuation des années précédentes étaient diffusées pendant la saison, c'est à dire de mi-septembre à fin mai. Pour combler toutes les cases de ces 35 semaines, les chaînes alternaient les épisodes inédits et les rediffusions au sein de la même saison. En été, de mai à début septembre, elles diffusaient d'autres programmes *non* « scriptés » ou alors des rediffusions de séries. Depuis quelques années, CBS notamment avait déjà commencé à mettre à l'antenne à cette période de l'année des séries canadiennes, afin d'offrir de l'inédit à ses fidèles.

Maintenant il faut compter sur une nouvelle donne : la concurrence estivale des séries du câble/satellite et des chaînes payantes et des plateformes de *streaming*. Celles-ci, au début de leur incursion dans la programmation de séries originales, n'osaient pas affronter directement les séries *Network*, souvent à plus gros budget, et avaient donc pris l'habitude de diffuser leurs séries pendant l'été. Le téléspectateur, en été, a donc peu à peu quitté les *Networks* pour aller vers les chaînes qui proposaient de l'inédit. Puis, fortes de leur succès, les séries du câble ont à la fois été programmées toute l'année et ont vu leur budget augmenter. Maintenant ce sont les *Networks* qui ont peur de leurs concurrentes, au point de remettre en cause leur politique de programmation traditionnelle. Les patrons de CBS se sont exprimés à ce propos lors des *Upfronts 2014*. Leslie Moonves, le PDG, a constaté que la programmation traditionnelle de septembre à mai ne fonctionnait plus comme auparavant.



Des séries d'été autofinancées avant même leur diffusion sur le Network

Même si ces dernières années, les expériences de séries originales d'été sur les *Networks* n'ont pas été vraiment couronnées de succès (à l'exception de la première saison de "Under the dome" sur CBS en 2013), CBS ne va pourtant pas remettre en cause ce nouveau modèle de production. En effet, ses séries estivales sont produites par CBS TV Studios et bénéficient de partenariats inédits avec les plateformes numériques de rattrapage et de ventes à l'étranger, ce qui les rend rentables avant même leur diffusion sur CBS. L'accord signé entre CBS Corporation et Amazon en octobre 2015, fait ainsi de Amazon Prime Video le détenteur exclusif des droits de diffusion en *streaming* des nouvelles séries d'été de CBS jusqu'en 2018 (la plateforme pourra proposer les épisodes quatre jours après leur diffusion sur CBS).

- **Le *preview* ou comment articuler une diffusion linéaire et non linéaire**

Dans un univers concurrencé par les nouveaux services de vidéo à la demande, les chaînes américaines (*Networks* et chaînes de l'univers payant), qui souhaitent attirer davantage le jeune public adepte du visionnage en ligne, sont toujours à la pointe de l'expérimentation pour tester de nouveaux modèles de diffusion ou de programmation de leurs séries inédites, en utilisant le numérique ou le *binge viewing* comme support de communication. En voici quelques exemples :

- l'été 2015, NBC s'était illustrée en mettant à disposition sur son site internet l'intégralité de la première saison de "Aquarius", avec David Duchovny, immédiatement après la diffusion du premier épisode, tout en continuant la diffusion de la série sur son antenne au rythme d'un épisode par semaine. Selon le patron de la chaîne, Bob Greenblatt, 94% des spectateurs ont regardé la saison 1 à la télévision et 6% en ligne avec un âge médian de 35 ans, soit 15 ans plus jeune que le spectateur sur la chaîne. La série a obtenu une saison 2 pour l'été 2016 malgré ses audiences télévisées très faibles mais l'expérience n'a pas été reconduite ;
- TBS a utilisé une nouvelle stratégie de lancement pour sa comédie "Angie Tribeca" en janvier 2016, en diffusant l'intégralité des 10 épisodes de la saison 1 en une seule soirée, le dimanche 17 janvier 2016 à partir de 21h00, et sans coupure publicitaire. Ce marathon a été rediffusé quatre fois intégralement à la suite, soit au total, 25 heures de programmation jusqu'au lundi 18 janvier 22h00. La Saison 2 a été diffusée au rythme habituel d'un épisode par semaine à partir du 6 juin 2016 ;
- Sur les *chaînes payantes*, "The Girlfriend Experience" (Starz) et "Dice" (Showtime) ont été rendues disponibles sur la plateforme de leur diffuseur quelques heures avant la diffusion du premier épisode.



II.5 Un *binge viewing* qui implique de nouvelles écritures

Netflix a permis à cette pratique - qui consiste à regarder plusieurs épisodes d'une même série à la suite - de se développer, en étant le premier diffuseur à proposer l'intégralité des épisodes d'une saison en même temps. Alors qu'il pouvait être coûteux d'acquérir les DVD de ses séries préférées et de pouvoir regarder tous les épisodes à sa guise, Netflix a démocratisé cette possibilité. En effet, selon Comscore, agence de mesure d'audience, 46% des 16-35 ans regardent les épisodes après leur diffusion télévisée et 42% des spectateurs pratiquent le *binge watching* une ou deux fois par mois.

En plus des conséquences déjà évoquées sur la production elle-même, le *binge viewing* a aussi des conséquences sur la façon d'écrire l'intrigue à l'intérieur d'une saison donnée. Il n'y a plus besoin de prévoir des minis *cliffhangers* au moment des publicités, comme c'est le cas sur les chaînes commerciales, ni même à la fin de chaque épisode si on estime que la saison va être consommée rapidement. Les auteurs et producteurs ont donc une liberté artistique supérieure aux contraintes près éventuellement imposées par la plateforme (par exemple l'acteur Kevin Spacey et le thème politique en ce qui concerne "House of cards" à la suite de l'analyse de données d'usage récupérées par Netflix).

En juin 2016, Netflix a publié une étude qu'elle a réalisée sur une centaine de séries de son catalogue afin de les classer suivant les habitudes de consommation de ses abonnés. Elle a ainsi établi que certaines fictions étaient savourées, c'est-à-dire que le visionnage d'une saison s'étalait davantage dans le temps à raison de moins de deux heures par jour passées devant l'écran. C'est le cas de séries complexes comme "House of cards", ou "Narcos" ou encore les séries de super-héros et les comédies satiriques comme "Arrested Development". D'autres séries sont regardées plus rapidement et sont dévorées à raison d'un visionnage quotidien plus intensif : c'est par exemple le cas des thrillers ("Bates motel", "Breaking bad"), des séries d'horreur ("The Walking dead", "American horror story") ou encore d'aventure ("Marco Polo"). Selon Netflix, les trois quarts des abonnés, ayant regardé la première saison de "Breaking bad" sur la plateforme, ont regardé les 7 épisodes en une seule fois. En ce qui concerne les saisons 2 et 3 (13 épisodes chacune), elles ont été regardées en une seule fois dans réciproquement 81 et 85% des cas.

Amazon a par la suite adopté la pratique du *binge-viewing* et les chaînes du câble et du satellite ont adapté leur *line-up* en réponse à ce phénomène. Ainsi TV Land a fait réécrire sa série "Impastor" à l'issue du pilote, afin d'introduire des éléments narratifs de nature à attirer les adeptes du *binge watching*. Turner a produit deux dramas feuilletonnants pour TNT, "The Alienist" and "Good Behavior", alors que la chaîne pratique habituellement beaucoup les rediffusions. CBS, quant à elle, envisage de proposer des publicités feuilletonnantes afin que les adeptes du visionnage intensif sur la plateforme de la chaîne ne soient pas obligés de regarder les mêmes spots au sein de chaque épisode. Cela permettrait aux spectateurs de suivre une histoire dans l'histoire, selon David Poltrack, le responsable de la recherche chez CBS.



II.6 Des tendances artistiques récentes qui vont dans le sens d'une segmentation de l'offre ne permettant pas de fédérer le large public

- **La série anthologique un frein à la fidélisation du spectateur français ?**

Le téléspectateur français est très friand des feuilletons et des téléfilms de prestige français avec une histoire résolue à la fin des 6 à 8 épisodes voire à la fin des 90 minutes. En revanche, en ce qui concerne les séries américaines, il aspire à de la continuité pour avoir le temps de s'habituer aux personnages.

C'est pourquoi la tendance forte aux séries anthologiques lancée il y a quelques années aux Etats-Unis pour faire la part belle à l'événement, ne présente pas jusque-là d'exemple de grand succès en France et ne semble pas être de nature à fidéliser l'audience française. En effet il s'agit de récits bouclés, à l'échelle d'une saison (voire même d'un épisode) qui peut s'apparenter à un retour des mini-séries, ou à des collections de téléfilms. Si une deuxième saison est commandée, la nouvelle action se situera dans un autre lieu et avec d'autres personnages. Dans les années 50/60, ces histoires courtes étaient déjà très populaires avec "Alfred Hitchcock Présente" et "La Quatrième Dimension". Le premier exemple récent en est "American Horror Story", la série de Ryan Murphy, que diffuse la chaîne câblée FX depuis 2011 avec une petite troupe d'acteurs récurrents qui campent des rôles différents d'une saison à l'autre. L'anthologie permet également d'attirer des talents du milieu cinématographique qui s'engagent pour une période donnée, ce qui n'entrave pas leurs autres projets, comme ce fut le cas pour "True Detective" sur HBO (avec Woody Harrelson et Matthew McConaughey pour la saison 1). La saison dernière a vu le succès sur FX de la série judiciaire anthologique "Americian crime story" qui a reconstitué le procès d'O.J. Simpson dans les années 90, du point de vue de ses avocats. Le succès a été important, à la fois au niveau des audiences (5,1 millions de téléspectateurs pour le premier épisode, soit le meilleur démarrage pour une nouvelle série, de toute l'histoire de la chaîne câblée) que de la critique et la série a notamment remporté de nombreux trophées lors des derniers *Emmy Awards* (meilleure série limitée et meilleure actrice entre autres). Une saison 2 est en préparation et suivra les conséquences judiciaires de l'ouragan Katrina. Pour la saison 2016/2017, la tendance anthologique se poursuit et même la comédie s'y essaie. Ainsi "Room 104" sur HBO présentera la chambre 104 d'un hôtel et ses clients différents à chaque épisode.

- **Le « feuilletonnant » de plus en plus présent mais qui impose une chronologie de diffusion à l'acheteur**

Depuis la saison 2011/2012, le genre « feuilletonnant » est de nouveau présent - que ce soit sous la forme du *soap* ou des séries policières ou d'aventure bouclée sur une saison - et est



totalément intégré par le téléspectateur américain qui utilise le visionnage en différé comme un outil afin de ne pas perdre le cours de l'intrigue.

Plus encore, des nouvelles saisons de séries déjà en diffusion ont pris ce virage. C'est le cas par exemple de "The Blacklist" (Sony Pictures pour NBC) dont l'intrigue principale de la saison 3 diffusée aux Etats-Unis entre septembre 2015 et mai 2016 était relativement complexe et très feuilletonnante alors que la saison 1 se rapprochait beaucoup plus d'une série semi-bouclée avec un cas résolu à chaque épisode. Cette nette différence narrative s'est ressentie sur les audiences françaises. La saison 1 a attiré une moyenne de 5,3 millions de fidèles (sur les 3 épisodes diffusés chaque soirée) tandis que la saison 3 a dû se contenter de 3,2 millions (mais diffusion pendant l'été 2016 au lieu de la rentrée 2014).

En ce qui concerne les nouveautés, le *soap* a été relancé par ABC en 2011 avec "Once Upon a time" et "Revenge", en 2012 avec "Nashville" et en 2013 avec "Mistresses". Mais à l'exception du phénomène "Empire"²⁵ lancée par Fox en janvier 2015, peu de soaps ont fonctionné depuis deux ans. Pour 2016/2017, tous les *Networks*, à l'exception de CBS, auront au moins un drama feuilletonnant : par exemple, Fox a notamment commandé au créateur d'"Empire", un autre drama dans l'univers musical, "Star" et NBC croit beaucoup au potentiel de "This is us", qui suit des personnages nés le même jour, sur plusieurs générations (le trailer a été vu 50 millions de fois en 11 jours sur Facebook). Sur Netflix, le drama musical "The Get down", créé et produit par Baz Luhrmann, est une saga sur le rôle de la ville de New-York dans la naissance du hip-hop et du disco dans les années 70.

Depuis la saison 2014/2015, la priorité donnée à l'évènement et aux saisons courtes ainsi que l'essor de l'anthologie ont été de nature à favoriser le côté suivi des séries d'aventures ou policières car il est plus facile de ne pas rater d'épisodes et également de conserver le suspens intact auprès du public. Cette saison Fox va ainsi proposer la série limitée policière "Shots fired" et la relance de "Prison Break". TNT, quant à elle, diffuse, depuis juin 2014, "Murder in the first", une série policière créée par Steven Bochco ("NYPD Blue") avec un seul cas traité par saison.

Pour des acheteurs français, la chronologie qu'impose ce type de structure narrative peut poser certaines problématiques à la diffusion (ordonnancement des épisodes pour respecter la protection des mineurs –épisodes signalisés et/ou coupes dans les épisodes).

- **Vers un retour du procédural pour 2017/2018 qui pourrait relancer l'offre sur les chaînes françaises ?**

Aux Etats-Unis, certains responsables de grandes chaînes ont remis en cause la politique du tout « feuilletonnant » et ont remis à l'ordre du jour le *procédural* qui consiste à boucler une

²⁵ Plus gros succès télévisuel de ces 10 dernières années. *Season finale* de la saison 1 en mars 2015 suivi par 23,3 millions de téléspectateurs avec une part de marché de 94% sur les afro-américains.



intrigue à la fin de chaque épisode. Les bienfaits de ces *shows* sont de nouveau vantés, à savoir, qu'ils se rediffusent mieux et présentent une deuxième vie plus intéressante et plus profitable sur le marché de la syndication et de l'international.

Tout d'abord, pour ABC, Channing Dungey, la nouvelle présidente de ABC Entertainment depuis février 2016 a déclaré, lors du TCA Summer Tour²⁶, début août 2016, que davantage de dramas procéduraux allaient être développés et commandés pour la saison prochaine. Elle estime que ces *shows* fonctionnent très bien quand ils sont bien faits. De plus, ils sont très efficaces car ils peuvent être rediffusés sur la chaîne d'origine, ce qui est un avantage certain lorsque l'on doit programmer 52 semaines par an. Ainsi, le *Network* vient d'annoncer la production du pilote d'un futur drama bouclé par le créateur de "The Blindspot" (Martin Gero), sur le thème de la magie, ou comment un ancien magicien déchu va collaborer avec la police pour démasquer les criminels en devenant le premier consultant illusionniste.

Même écho du côté de la chaîne du câble TNT. Toujours à l'occasion du TCA Summer Press Tour 2016, le patron de la chaîne câblée, Kevin Reilly, a fait le constat: "*qu'il y a toujours un public qui aime une bonne histoire terminée en un épisode. Le retour de séries au ton plus léger est également au programme*". Il a ajouté qu'il « *ne pense pas que tout doit être nécessairement sombre*". Ces propos ont été tenus alors que la chaîne avait décidé de modifier radicalement sa ligne éditoriale pour la saison 2016/2017 en commandant notamment le thriller noir feuilletonnant "Animal Kingdom" et en annulant "Rizzoli & Isles" après la saison 7, malgré un public très fidèle. Elle va revenir en arrière face à des audiences décevantes pour les nouveautés et une difficulté à modifier l'image de la chaîne.

- **Des séries d'"auteurs" souvent incompatibles dans leur réalisation et les sujets abordés avec une diffusion hertzienne en clair en France**

D'une manière générale, ce sont surtout les chaînes du câble et les chaînes payantes ainsi que les plateformes de *streaming* qui investissent de plus en plus dans des talents issus du cinéma, en décidant souvent en contrepartie de commander directement une saison limitée d'épisodes sans production de pilote au préalable. Il s'en suit généralement des séries de très grande qualité comparable à celle des longs-métrages qui sortent en salle. Cependant, le réalisateur qui obtient souvent carte blanche ne va pas avoir à cœur de formater sa série et en s'éloignant des programmes commerciaux ne favorise pas sa diffusion sur une grande chaîne à l'international et en particulier en France.

Pour la saison 2016/2017, les réalisateurs et producteurs concernés sont Woody Allen pour "Crisis in six scenes" sur Amazon, Danny Boyle pour "Trust" sur Freeform, Cameron Crowe pour "Roadies" sur Showtime, Alejandro Gonzales Inarritu pour "The One percent" sur Starz, Neil LaBute pour "Van Helsing" sur Syfy, Baz Luhrmann pour "The Get down" sur Netflix et "Will" sur TNT, Steven Soderbergh pour "Godless" sur Netflix et "Mosaic" sur HBO, M. Night Shyamalan pour "Tales from the crypt" sur TNT et Gus Van Sant pour "When we rise" sur ABC.

²⁶ Manifestation au cours de laquelle 200 journalistes américains et canadiens, spécialisés dans l'industrie télévisuelle et membres de la *Television Critics Association*, sont réunis dans un hôtel pendant plus de 15 jours pour écouter les diffuseurs commenter leur *line-up*



- **Des thèmes abordés parfois difficiles à proposer en première partie de soirée**

Les séries de genre sont destinées à un public très ciblé et présentent des thèmes générationnelles. La question est de savoir si les chaînes hertziennes doivent tenter de les programmer afin d'attirer un public plus jeune et répondre à une attente d'annonceurs, au risque de ne pas avoir une audience suffisamment puissante, ou ne doivent pas prendre le risque afin de rester fidèle à leur cœur de cible.

La science-fiction qui vise un public jeune toujours à l'honneur

Les super-héros se multiplient

Ils sont de retour plus que jamais depuis trois saisons. Depuis la fin de "Heroes" en 2010 et de "Smallville", le prequel de "Superman", en 2011 (après 11 années d'antenne), le public télévisé n'était plus sous le charme des personnages aux supers pouvoirs, qui pourtant fonctionnent très bien au cinéma. Alors que le pilote de "Wonder Woman" n'avait pas été retenu par NBC en 2011, pour la saison 2012/2013, CW a fait un retour en force dans le genre avec "Arrow", d'après les personnages de la bande dessinée éponyme éditée par DC Comics.

Deux *Majors* se livrent une bataille sans merci sur le créneau : ABC-Disney qui a racheté en 2009 le catalogue Marvel et Warner Bros qui détient celui de DC Comics. Que ce soit au cinéma ou en télévision, la concurrence est très forte et le traitement diffère selon la chaîne qui commande la série.

En novembre 2013, Netflix a annoncé avoir passé un accord avec Marvel, pour créer un minimum de quatre séries de 13 épisodes autour des héros de Marvel : "Daredevil" a été diffusé en 2015, et "Jessica Jones" en novembre 2015, "Luke Cage" le sera en septembre 2016 et "Iron Fist" en 2017. Deux mini-séries sur une équipe de super-héros (dont Luke Cage et Iron Fist), qui s'unissent pour lutter contre un ennemi commun, "The Defenders", et "The Prisoners" sont également prévues. Ces séries qui ont mis en avant le côté sombre des personnages grâce à une réalisation de grande qualité ont été saluées par la critique (notamment "Jessica Jones" et "Luke Cage"). Elles seront disponibles sur Netflix en France (qui dispose des droits mondiaux).

Les séries issues des personnages de DC Comics produites par Warner Bros. notamment pour le Network CW, visent un public plus jeune et connaissent des succès d'audience aux Etats-Unis. La saison 4 d'"Arrow" qui s'est achevée en mai 2016, a attiré 2,5 millions de téléspectateurs, ce qui est la deuxième audience de la chaîne, derrière son spin-off, "The Flash", lancée en septembre 2014 et qui a réuni 3,5 millions de personnes.

La saison prochaine, il faudra compter sur Freeform (ex ABC Family) avec "Beyond" et "Cloak and Dagger" inspirée de personnages de Marvel. NBC lancera la première comédie issue de personnages de DC Comics avec "Powerless".



En France, Warner Bros. a signé un output deal avec TF1, qui détient donc les droits diffusion des super-héros DC Comics mais leur programmation n'est pas chose facile. La chaîne a tenté de diffuser la saison 2 d'"Arrow" en première partie de soirée au cours de l'été 2015 (après avoir programmé la saison 1 en deuxième partie de soirée avec grand succès et une moyenne de 1,75 millions de téléspectateurs) mais ce fut un échec marqué avec une moyenne de 3,2 millions de téléspectateurs, avec parfois de meilleures audiences pour des rediffusions de "Candice Renoir" sur France 2. La saison 3 a donc été reprogrammée en deuxième partie de soirée.

Quant au groupe M6, qui a signé un deal avec Disney, il a préféré programmer "Agent of Shield" (dérivée du film "Avengers" et issue de personnages Marvel) sur Série Club puis sur W9 plutôt que sur M6, afin de fédérer un public plus jeune. Les audiences ont d'ailleurs été au rendez-vous avec plus d'un million de téléspectateurs sur W9 pour la saison 1 diffusée de mars à mai 2015.

Les voyages dans le temps envahissent les Networks

Le 13 juillet 1985, "Retour Vers le Futur" sortait dans les salles de cinéma américaines. En 2015, 30 ans plus tard, le monde entier fêtait l'anniversaire de ce volet de la saga devenue culte.

En télévision, cela fait même plus de cinquante ans que Doctor Who déambule à travers les âges, et aujourd'hui, il est de moins en moins seul. Longtemps cantonnées aux chaînes spécialisées ou limitées à quelques représentants emblématiques (comme "Code Quantum"), les séries spatio-temporelles tendent donc à se démocratiser.

Depuis quelques années, des exemples étaient apparus sur le câble comme "12 Monkeys" sur FX ou "Outlander" sur Starz. La saison dernière, "DC Legends of Tomorrow" sur CW et "22/11/63" sur Hulu avaient déjà fait voyager leur héros dans le temps.

A la rentrée 2016/2017, quatre des cinq *Networks* vont s'intéresser à ce genre de la science-fiction en plein essor. Dans "Time After Time", sur ABC, H.G. Wells construit une machine à voyager dans le temps pour partir à la recherche de Jack l'Eventreur dans le futur. Sur NBC, "Timeless" suit un trio qui fait de même pour combattre un criminel cherchant à changer le passé tandis que "Frequency", sur CW, est une adaptation libre du film sorti en 2000. Le thème sera également présent dans une comédie de 30 minutes, "Making History" sur FOX.

Le surnaturel et l'horreur à la mode sur les chaînes et plateformes payantes

Cette saison, les diffuseurs vont proposer moins de science-fiction (à l'exception des voyages dans le temps et des super-héros présentés auparavant) mais davantage de surnaturel et d'horreur. Certes, sur HBO, "Westworld" est un thriller de science-fiction à propos d'un parc d'attraction dans un futur où se côtoient les consciences artificielles. En ce qui concerne les plateformes de *streaming*, Netflix va proposer notamment la suite de la série anglaise "Black Mirror" qui traite de nos addictions à la technologie dans un futur dystopique.



Le surnaturel sera présent sur les *Networks*, avec notamment "Emerald city" sur NBC, une réinvention moderne et sombre du Magicien d'Oz. Les chaînes du câble et les plateformes ne sont pas en reste avec par exemple "Falling water", sur USA Network, met en scène trois personnes qui rêvent différentes parties d'un seul et même rêve commun.

"Stranger things", disponible sur Netflix depuis le 15 juillet 2016, a rencontré un grand succès (la saison 2 est confirmée) puisqu'il s'agit de la troisième série la plus regardée au cours de l'année écoulée aux Etats-Unis sur Netflix pendant ses 35 premiers jours d'exploitation, selon les mesures de Symphony Advanced Media. La série raconte la disparition d'un petit garçon en 1980, sur fond d'expériences gouvernementales et de forces surnaturelles.

Les histoires d'horreur et de terreur ont le vent en poupe avec "The Exorcist" sur Fox et "The Terror" sur AMC. "Channel zero", sur FX, est une série d'horreur anthologique d'après des *creepypasta*, fictions effrayantes, servant à épouvanter, ou simplement divertir le lecteur, et qui circulent en ligne, généralement proches des légendes urbaines. Netflix met en avant le genre avec un une relance de "Tales from the Crypt", la série anthologique diffusée de 1989 à 1995 sur HBO avec M. Night Shyamalan aux commandes. Enfin les vampires sont toujours d'actualité dans "Van Helsing" sur TNT et dans "Crazy face" sur Netflix qui présente deux jeunes chasseuses de démons.



Principaux enseignements

Alors que le volume de production annuelle de séries américaines est en constante croissance, les diffuseurs toujours plus nombreux qui ont choisi la voie du programme original tout au long de l'année doivent se positionner pour marquer leurs différences et exister face à Netflix qui apparaît comme l'acteur désormais incontournable de cet écosystème.

Cette nécessité explique la surenchère qui s'observe sur les coûts de production, les séries faisant jeu égal avec le cinéma en termes de qualité, lui empruntant son style, sa narration et ses talents. Il faut créer l'événement et cela est possible avec des séries "limitées", au nombre d'épisodes restreint, qui font parler d'elles soit par le sujet souvent emprunté à la vie réelle, soit par les acteurs ou réalisateurs qui lui sont attachés.

Dans ce contexte très concurrentiel, où les groupes audiovisuels sont de plus en plus intégrés, la survie d'une série ne tient parfois pas à son succès ou à sa qualité mais à des contingences économiques lorsque par exemple une *major* qui produit une série pour son *Network* est assurée de trouver un équilibre économique avant même la diffusion, grâce aux rediffusions qui constituent un second marché très florissant depuis l'arrivée des plateformes de *streaming*.

L'écriture, elle, a dû s'adapter aux nouvelles formes de consommation des séries, comme le visionnage en différé ou le *binge viewing* et le « feuilletonnant » s'est généralisé. Les séries qui abordent des thèmes très populaires aux Etats-Unis, tels que la science-fiction sous toutes ses formes ainsi que l'horreur et le surnaturel, s'adressent à un public jeune et ne peuvent pas être diffusées en première partie de soirée sur une chaîne hertzienne française à l'exception de M6 pour certaines d'entre elles.

Alors que le public français est adepte des feuilletons nationaux ou européens, il préfère encore la série bouclée lorsqu'elle est américaine. En attendant le retour des dramas procéduraux aux Etats-Unis, TF1 a pris l'initiative d'une collaboration avec CBS aux Etats-Unis, Global au Canada, RTL en Allemagne pour la production de "Ransom". Cette série de 13 épisodes, commandée sans pilote et produite par Frank Spotnitz ("The Man in the high castle"), est inspirée de l'expérience professionnelle du négociateur de situations de crise, Laurent Combalbert, qui est considéré comme l'un des spécialistes mondiaux en la matière et travaille pour des multinationales et des agences gouvernementales à travers le monde. Chaque épisode sera bouclé et s'intéressera à une négociation spécifique à un coin de la planète. Cet exemple de coproduction tournée aux Etats-Unis avec des acteurs américains permet à la chaîne française de cibler davantage les attentes de son public.



- Une multiplication des acteurs de la diffusion (linéaire, non linéaire) et de la production de séries qui fragmente le marché ;
- Une porosité qui s'accroît entre cinéma et audiovisuel (niveaux de budgets, talents, écriture) ;
- Un volume de production qui poursuit sa croissance pour satisfaire les besoins des commanditaires qui continuent d'entrer sur ce marché (même si certains en sortent quand le ratio coût/audience n'est pas au rendez-vous) ;
- Une intégration verticale de la production qui augmente entre *Network*²⁷ et studio du même groupe tandis que des sociétés de production indépendantes (y compris extranationales) montent en puissance comme une alternative aux studios historiques ;
- Une offre éditoriale plus risquée (moins de pilotes) qui privilégie l'inédit pour différencier les offres (moins de rediffusions) ;
- Une offre éditoriale qui se segmente dans ses thèmes pour rajeunir le public ou correspondre aux cibles des éditeurs thématiques et pose la question de leur capacité à fédérer le large public pour des chaînes généralistes en clair à l'international ;
- Une nécessité de vendre à l'international qui s'accroît tandis que le marché de la syndication est bouleversé par la concurrence des plateformes qui ont un effet inflationniste sur les coûts d'acquisition et le rythme de mise à disposition des titres ;
- Un mode de commercialisation des fictions américaines à l'étranger qui pourrait évoluer des « *output deals* »²⁸ ou « *volume deals* » (vente ciblée) pratiquées aujourd'hui pour sécuriser les approvisionnements des chaînes étrangères dans un contexte de forte concurrence, vers sans doute plus de « *package deal* »²⁹ (ventes forfaitaires) ou même de contrats simples en raison de la segmentation de l'offre éditoriale et de l'adéquation nécessaire avec les contraintes de grilles et de publics des acheteurs traditionnels étrangers.

²⁷ Réseau. Les grands réseaux historiques américains sont au nombre de 5 mais 4 d'entre eux tirent leur épingle du jeu en termes d'audience et sont nommés les "Big 4" : ABC, CBS, FOX et NBC.

²⁸ Accord-cadre pluriannuel (3 à 5 ans) permettant à une chaîne d'acquérir un nombre de titres en premier choix au sein d'une saison de production à venir.

²⁹ Ensemble de programmes associant titres attractifs et fonds de catalogue, acquis pour un prix unitaire.



Annexes



Top 15 des séries Networks pour la saison 2015/2016

	Nom	Saison	Chaîne	Audience (millions)	Var/2014-15 (millions)	Taux 18-49 ans	N° 2014-15
1	NCIS	13	CBS	16,6	-0,6	2,2	1
2	<i>The Big bang theory</i>	9	CBS	15,2	-0,8	3,7	2
3	NCIS New Orleans	2	CBS	13	-2,2	1,7	3
4	Empire	2	FOX	11,5	-1,5	4,4	4
5	Blue Bloods	6	CBS	10,5	-0,8	1,2	6
6	Madam Secretary	2	CBS	10,1	-1,7	1,2	5
7	Scorpion	2	CBS	9,6	-1,4	1,8	7
8	Criminal Minds (Esprits criminels)	11	CBS	9,0	-1,3	1,8	8
9	<i>Life in pieces</i>	1	CBS	8,8	/	2,0	/
10	Hawaii Five-O	6	CBS	8,7	-0,8	1,1	13
11	NCIS Los Angeles	7	CBS	8,6	-0,7	1,3	17
12	The Good wife	7	CBS	8,4	-1,3	1,1	12
13	X Files	10	FOX	8,2	/	2,6	/
14	Grey's anatomy	5	CBS	8,0	-0,2	2,2	24
15	Chicago Fire	4	NBC	8,0	+0,6	1,8	29

Source : Nielsen - Taux de 1,0 sur 18-49 ans : 1,27 millions de téléspectateurs

En italique : les sitcoms

En rouge : série annulée



**Top 18 des séries du câble/satellite et des chaînes payantes
diffusées entre juin 2015 et juin 2016 (audiences supérieures à 2 millions de
téléspectateurs)**

Série	Chaîne	Année première diffusion	Début diffusion dernière saison	Audience moyenne
The Walking dead	AMC	2010	Octobre 2015	13,1
Game of thrones	HBO	2011	Avril 2016	7,69
Fear the walking dead	AMC	2015	Avril 2016	5,01
Roots	History	2016	Mai 2016	4,7 (sur 3 chaînes)
Rizzoli & Isles	TNT	2010	Juin 2016	4,2
Into the Badlands	AMC	2015	Novembre 2015	3,88
Major Crimes	TNT	2012	Juin 2016	3,6
The Last ship	TNT	2014	Juin 2016	2,9
American horror story	FX	2011	Octobre 2015	2,88
The Haves and the have nots	OWN	2013	Janvier 2016	Env. : 2,8
True detective	HBO	2014	Juin 2015	2,61
If loving you is wrong	OWN	2014	Septembre 2015	2,3
Better call Saul	AMC	2015	Février 2016	2,2
The Librarians	TNT	2014	Novembre 2015	2,1
Murder in the first	TNT	2014	Juin 2016	2,1
Proof	TNT	2015	Juin 2015	2,1
Good witch	Hallmark	2014	Avril 2016	2,1
Suits	USA	2011	Juin 2015	2

Source : Nielsen (audience cumulée - rediffusions du même jour comprises) - **En rouge : série annulée**