

Si EuropaCorp a dû se placer en procédure de sauvegarde, les studios spécialisés dans la production audiovisuelle attirent en revanche de nouveaux actionnaires qui comptent profiter de l'engouement actuel pour les droits sur les séries. Mediawan multiplie les rachats et s'impose comme le leader français de la fiction tandis que Webedia fait son entrée dans le secteur. Newen s'internationalise et Lagardère Studios cherche un acheteur. Dans le flux, Banijay s'empare d'EndemolShine et fait émerger une major française de l'audiovisuel.

La multiplication des services de [SVOD](#) conduit à une surenchère sur les droits audiovisuels et cinématographiques, ces services comme les chaînes qu'ils concurrencent cherchant à se constituer un catalogue de programmes susceptibles de fidéliser les abonnés comme les téléspectateurs. Ainsi, aux États-Unis, le nouvel ensemble ViacomCBS ([voir La rem n°52, p.70](#)) a pris une participation de 49 % au sein du studio Miramax, afin de disposer d'un premier droit de regard sur les productions de l'ancien studio des frères Weinstein, racheté par beIN Media Group en 2016, lequel a souhaité récupérer une part de son investissement. Mais la surenchère sur les droits n'aura pas suffi, en France, à sauver la plus jeune des mini-majors du film, EuropaCorp, qui a dû passer sous le contrôle de ses créanciers.

Introduite en Bourse en juillet 2007, EuropaCorp devait permettre au cinéma français de rivaliser avec Hollywood grâce à des films capables de s'imposer sur les marchés internationaux. Le pari fut un échec qui a conduit la société à s'endetter progressivement, les quelques blockbusters produits (dont *Lucy*) ne suffisant pas à compenser les pertes sur d'autres films. C'est finalement l'un des projets les plus ambitieux de Luc Besson, fondateur du groupe, qui l'a conduit à se placer en procédure de sauvegarde le 13 mai 2019. En investissant 197 millions d'euros dans la production de *Valérian et la Cité des mille planètes*, Luc Besson avait espéré faire émerger une licence de type *Star Wars*. Malheureusement l'échec du film sur le marché américain, en 2017, aura plongé les comptes du groupe dans le rouge. Pathé, qui avait déjà racheté ses salles de cinéma à EuropaCorp en 2016, a tenté de s'emparer de ses activités de production cinématographique dans le cadre de la procédure de sauvegarde. Mais les créanciers l'auront emporté et EuropaCorp n'est plus contrôlée par des capitaux français : le 3 juillet 2019, Luc Besson s'est résolu à convertir une partie de sa dette en actions au profit du fonds américain Vine qui doit s'emparer des deux tiers du capital d'EuropaCorp et de ses deux actifs principaux, le catalogue de films et le potentiel créatif de Luc Besson. Entre-temps, EuropaCorp aura cédé à des acteurs français comme EuropaCorp Télévision quelques actifs dont l'activité française de production audiovisuelle, issue du rachat de Cipango en 2010, qui a été finalement revendue à Mediawan en janvier 2018.

C'est ainsi que du côté de la production audiovisuelle les acteurs français sont en train de

faire émerger de nouvelles « mini » ou « mega » majors. En effet, le rachat d'EuropaCorp Télévision a été annoncé par Mediawan en même temps que celui de Makever (*Chérif, Kaboul Kitchen, Les Bracelets rouges*) et de Mon Voisin Productions (*Dix pour cent*), deux autres producteurs audiovisuels français. Ces rachats viennent élargir le périmètre de la structure d'investissement montée par Xavier Niel, Matthieu Pigasse et Pierre-Antoine Capton, dont le premier rachat majeur avait été celui d'AB Group en 2017 (voir [La rem n°42-43, p.49](#)). Mediawan entend en effet devenir un acteur majeur de la production audiovisuelle en Europe et profiter de son statut de producteur indépendant (non contrôlé par une chaîne de télévision) pour travailler avec l'ensemble des chaînes françaises contraintes de recourir à la production dite « indépendante » dans le cadre des quotas de contribution au financement de la production audiovisuelle, mais aussi avec les acteurs de la [SVOD](#), lesquels augmentent progressivement leurs dépenses en Europe. Avec AB Group, EuropaCorp Télévision, Makever et Mon Voisin Production, Mediawan est ainsi devenu le premier producteur français de fictions en volume, devant Newen et Lagardère Studios. Depuis, le groupe renforce son empreinte sur le marché français avec, en septembre 2019, le rachat de Fit Production, le studio qui a les droits sur la série culte *H* avec Jamel Debbouze, Éric et Ramzy. Certes, le catalogue est ancien, mais il séduit les nostalgiques des grandes heures de Canal+, ce qui complète avantageusement le catalogue d'AB qui s'adresse aux nostalgiques d'*Hélène et les garçons* !

Si Mediawan, parti de rien en 2016, s'est imposé si vite sur le marché audiovisuel français, c'est d'abord parce que son approche se veut adaptée aux nouveaux enjeux des marchés de la production audiovisuelle. Alors que la concurrence est rude sur les talents afin de disposer rapidement d'exclusivités, notamment sur les services de [SVOD](#), Mediawan laisse aux producteurs une part du contrôle du capital qu'il rachète tout en leur garantissant la liberté éditoriale, une approche qui s'apparente par conséquent à celle des majors de la musique qui fédèrent un ensemble de labels. Comme dans la musique, la mini-major Mediawan apporte un autre avantage, à savoir une structure de tête spécialisée dans le marketing et la distribution qui, pour ses différents producteurs, mobilise sa taille afin de commercialiser leurs droits au niveau international. Par ce biais, le surplus attendu de recettes doit permettre de financer des fictions à plus gros budget.

La même logique a été mise en avant dans d'autres secteurs de la production audiovisuelle où Mediawan a également investi, comme CC&C (Clarke Costelle & Co) acquis en juillet 2017 qui produit des documentaires. Ces derniers - par exemple la série *Apocalypse* pour France Télévisions - visent les marchés européens, mais ils sont également distribués aux États-Unis. En décembre 2017, Mediawan a mis un pied dans l'animation avec le rachat de ON kids & family, société productrice du *Petit Prince* et présente déjà à Paris, à Montréal, à Los Angeles, en Inde et au Luxembourg. Avec Mediawan, c'est le marché chinois qui est

désormais visé.

La circulation internationale des droits, au cœur de la stratégie de Mediawan, a donc naturellement conduit le véhicule d'investissement à sortir de ses frontières pour gagner au moins une taille européenne, ses premières acquisitions ayant toutes été réalisées sur le marché français. En prenant 72 % du premier producteur indépendant en Italie, Palomar, en janvier 2019, Mediawan a inauguré son internationalisation. L'Europe du Sud (Espagne, Italie) et l'Allemagne sont désormais ciblées pour leur importance stratégique sur les marchés de la coproduction, donc sur les fictions à gros budget qui doivent être amorties sur plusieurs marchés. Cette internationalisation est désormais stratégique parce qu'elle seule transformera Mediawan en véritable mini-major européenne capable de peser véritablement face aux autres acteurs sur le marché des droits.

Le numéro 2 de la production de fictions en France, le groupe Newen, participe lui aussi à la consolidation du marché, principalement à l'échelle internationale. Racheté par le Groupe TF1 en 2015 ([voir La rem n°37, p.42](#)), il est, avec les activités numériques du groupe, l'un des vecteurs de l'internationalisation de TF1, certes l'un des grands groupes audiovisuels européens, mais avec cette particularité d'être resté très longtemps centré sur le seul marché français quand les autres acteurs, à l'instar de RTL, de Mediaset ou d'ITV, ont joué la carte de la télévision sans frontières. Newen a ainsi acquis en 2018 trois producteurs, deux aux Pays-Bas avec Pupkin et Tuvalu, et un au Danemark avec une prise de participation dans Nimbus. Le 28 février 2019, Newen a annoncé l'acquisition du producteur belge De Mensen, à l'origine de la série *Undercover* sur Netflix et leader sur le marché flamand. Newen a par ailleurs franchi l'Atlantique en juillet 2019 avec l'annonce du rachat de la société canadienne Reel One, spécialiste mondiale du téléfilm de Noël et des *rom-coms*, ces comédies romantiques qui font le bonheur des cases de l'après-midi de TF1 ou de M6. La société a des studios à Vancouver et à Los Angeles, avec une production en langue anglaise pour des programmes bon marché mais efficaces. En effet, Reel One est à l'origine d'environ 75 productions chaque année pour un chiffre d'affaires de 40 millions de dollars. Le groupe possède ainsi un catalogue de 1 000 heures de programmes.

Le troisième acteur de la fiction en France, Lagardère Studios, est à un carrefour, entre développement stratégique et processus de cession. Il a acquis la totalité du capital du producteur catalan Veranda en octobre 2019, dans lequel il était déjà présent. Mais il constitue d'abord une cible, Lagardère Studios faisant partie des actifs dont le Groupe Lagardère compte se séparer afin de se recentrer sur l'édition et le *retail*. Lagardère Studios fédère une trentaine de studios, la plupart étant positionnés sur le marché français avec un catalogue déjà ancien pour certains. Lagardère Studios produit par exemple *Joséphine, ange gardien*, *Clem*, mais aussi des émissions comme *C dans l'air* et plus récemment des séries

pour Netflix. L'internationalisation de Lagardère Studios est faible, à l'exception du producteur espagnol Boomerang racheté en 2015 ([voir La rem n°36, p.36](#)) et des actifs en Finlande (Aito Media Group) et aux Pays-Bas (Skyhigh TV). Sur le marché depuis 2018, avec une valeur d'entreprise de 200 millions d'euros selon Lagardère, le producteur a attiré de nombreux repreneurs qui, peu à peu, ont abandonné. Finalement, en janvier 2020, Lagardère a annoncé être entré en négociations exclusives avec Fabrice Larue, fondateur de Newen, cédé depuis à TF1. Les deux parties peinent à s'entendre parce que la presse parle d'une valeur d'entreprise plus proche des 150 millions d'euros que des 200 demandés par Lagardère pour un studio qui, en 2018, a réalisé un chiffre d'affaires de 215 millions d'euros et un résultat opérationnel de 19 millions d'euros.

Quant aux derniers indépendants, ils savent que les logiques d'internationalisation à l'œuvre dans la production audiovisuelle les menacent. En effet, sans l'effet de taille, il est difficile de négocier en position de force face aux acteurs de taille mondiale comme Netflix. À l'inverse, sur les marchés nationaux, les chaînes cherchent à tirer les prix vers le bas parce que leurs ressources sont progressivement entamées par les concurrents venus du numérique. Les producteurs indépendants se retrouvent donc contraints soit de rejoindre un groupe plus grand, soit de lever des fonds pour se développer rapidement. C'est par exemple le choix de Federation Entertainment en France (*Marseille, Le Bureau des légendes*) qui s'est associé avec le fonds britannique Anton en mai 2018, lequel deviendra un coproducteur minoritaire sur les nouveaux projets du studio. En octobre 2018, Federation Entertainment procédait par ailleurs à une ouverture de son capital, les fonds levés devant servir à financer la croissance externe.

D'autres renoncent à l'indépendance, comme Elephant, société de production fondée notamment par Emmanuel Chain, qui a accepté de se faire racheter par Webedia en mars 2019, groupe dédié aux médias numériques au sein de la holding Fimalac. Webedia est monté à 51 % du capital d'Elephant qui devient le fer de lance d'un nouveau pôle média à côté des autres métiers du groupe, les médias numériques, les activités de *brand content* et la gestion de licences. En effet, le groupe Webedia, issu de l'internet, entend passer du statut de « *media digital company* » à celui d'« *entertainment digital company* » selon Marc Ladreit de Lacharrière, PDG de Fimalac, qui veut en faire un « *petit Disney* ». Si Webedia compte apporter son expérience numérique à Elephant afin de produire des contenus qui puissent cibler les jeunes, la cible principale de Webedia sur internet, Elephant devra de son côté participer à la valorisation des marques du groupe en les adaptant à l'univers audiovisuel. Elephant intègre donc un groupe qui le plonge au cœur des marchés mondiaux de la production audiovisuelle, Fimalac étant un acteur clé du rachat d'Endemol Shine par Banijay et l'opération faisant émerger le premier producteur mondial dans le flux.

Si la consolidation du marché de la production est avérée dans la fiction, avec l'attrait nouveau pour les séries et l'internationalisation de la distribution grâce à la [SVOD](#), les programmes de flux semblent pour l'instant échapper à la surenchère. Destinés historiquement aux chaînes de télévision et au *live*, « jetables » par définition, ils sont moins onéreux à produire, mais ils sont en général plus rentables. Dès lors, ils ont connu, avant les programmes de stock, un mouvement de consolidation qui a fait émerger des géants mondiaux, les mêmes concepts étant souvent déclinés sur les différents marchés nationaux. À côté de l'historique FremantleMedia (RTL Group / Bertelsmann), qui a réalisé un chiffre d'affaires en 2018 de 1,59 milliard d'euros, EndemolShine Group s'impose comme le leader mondial du flux avec 1,78 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Le groupe est issu du rachat d'Endemol par Century Fox en 2014, qui l'a fusionné ensuite avec Shine ([voir La rem n°36, p.36](#)). Les autres grands groupes producteurs mondiaux sont également associés à des chaînes de télévision ou à des majors, à l'instar d'ITV Studios (1,89 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2018, première fois numéro 1 mondial à la suite du rachat de Talpa Media en 2015), All3Media (Discovery, 0,76 milliard d'euros de chiffre d'affaires) ou encore l'allemande Red Arrow (ProSiebenSat.1, 0,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires). Parmi ces producteurs mondiaux, un groupe est resté indépendant des chaînes comme des majors, le groupe français Banijay, constitué par acquisitions successives depuis 2008, qui s'est imposé comme le quatrième acteur mondial dans la production audiovisuelle avec un chiffre d'affaires 2018 de 0,83 milliard d'euros. C'est lui qui vient de conquérir la première place mondiale en rachetant EndemolShine, l'opération ayant été annoncée en octobre 2019.

EndemolShine a toujours été une exception parmi les géants de la production audiovisuelle : il s'agit d'un groupe dont le chiffre d'affaires est constitué à 70 % par des programmes de flux et qui, pour un tiers du total, repose uniquement sur dix formats d'émissions déclinés à l'échelle planétaire. EndemolShine est à l'origine de *Big Brother*, format fondateur de la télé-réalité, et produit en ce moment *Master Chef*, décliné dans quelque 60 pays. EndemolShine, plus que les autres géants de la production audiovisuelle, est donc dépendant des chaînes de télévision. Il peut moins compter sur la dynamique commerciale qui caractérise les droits sur les programmes de stock. C'est l'une des raisons pour lesquelles ses propriétaires, 21st Century Fox et le fonds Apollo Global Management, ont cherché à s'en séparer. Cette spécificité d'EndemolShine est aussi celle de Banijay qui réalise 85 % de son chiffre d'affaires dans le flux. Autant dire qu'en se regroupant, les deux spécialistes du flux deviennent ensemble un interlocuteur majeur des chaînes. Ils pourront également mieux peser vis-à-vis des services de [SVOD](#) pour la partie fiction et téléfilms de leur activité. Ce pari sur le flux, qui historiquement propose des marges plus importantes, doit permettre à Banijay de gérer au mieux les conséquences du rachat d'EndemolShine. En effet, la société a dissuadé de nombreux autres acheteurs parce qu'elle porte une dette de 1,6 milliard de dollars, pour l'essentiel due à ses investissements récents dans la fiction. Ses actionnaires en

souhaitaient par ailleurs entre 2,5 et 3 milliards de dollars, ce qui a été considéré comme un prix trop élevé par le marché. C'est finalement après de longues négociations que Banijay est parvenu à faire baisser le prix de cession d'EndemoShine sous les 2 milliards d'euros, convainquant ses actionnaires de le suivre dans le projet.

Banijay rachète en effet un groupe deux fois plus gros que lui, 1,78 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2018 contre 0,83 milliard pour Banijay. Le groupe fondé par Stéphane Courbit a dû procéder à une augmentation de capital qui voit Vivendi conserver un tiers du capital de LDH (32,9 % contre 31,4 % précédemment), la structure de contrôle de Banijay, moyennant un investissement de 100 millions d'euros. Le reste du capital de LDH, jusqu'alors détenu par LOV, la holding de Stéphane Courbit et par l'italien De Agostini, est en revanche modifié en profondeur. Alors que De Agostini ne participe pas à l'augmentation de capital, Fimalac contribue à l'opération et prend le contrôle de 12 % du capital de LDH pour la part non détenue par Vivendi. L'opération fait ainsi émerger un géant mondial du flux qui représente 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 350 millions d'euros de résultat brut d'exploitation, l'ensemble disposant d'un catalogue de plus de 100 000 heures de programmes. Cette major française du flux, qui devient *de facto* trois fois plus grosse sur le marché français que ses plus proches concurrents, reste toutefois un acteur de taille raisonnable face aux majors américaines de la production cinématographique et audiovisuelle. Ainsi, Disney a réalisé en 2019 plus de 10 milliards de dollars au box-office avec ses seuls films, sans compter les recettes générées par toutes ses autres activités de télévision, d'animation, de gestion de marque, etc.

Sources :

- « Mediawan prêt à reprendre le producteur du "Petit Prince" », Nicolas Madelaine, *Les Echos*, 18 décembre 2017.
- « Mediawan s'empare du producteur du "Petit Prince" », A.D., *Le Figaro*, 18 décembre 2017.
- « Mediawan frappe un grand coup dans les séries », Enguérand Renault, *Le Figaro*, 16 janvier 2018.
- « Mediawan boucle trois acquisitions dans la fiction », Marina Alcaraz, *Les Echos*, 16 janvier 2018.
- « Le producteur de "Marseille" et du "Bureau des légendes" s'associe à un fonds britannique », Marina Alcaraz, *Les Echos*, 14 mai 2018.
- « Banijay lorgne le producteur EndemoShine », Caroline Sallé, *Le Figaro*, 5 octobre 2018.

- « Federation Entertainment ouvre son capital », Marina Alcaraz, *Les Echos*, 8 octobre 2018.
- « La vente d'EndemolShine au centre de l'attention au Mipcom, à Cannes », Marina Alcaraz, *Les Echos*, 19 octobre 2018.
- « Mediawan rachète le producteur italien du "Commissaire Montalbano" », Enguérand Renault, *Le Figaro*, 16 janvier 2019.
- « Mediawan acquiert un producteur italien », Marina Alcaraz, *Les Echos*, 16 janvier 2019.
- « Newen acquiert 60 % du capital de la société de production belge De Mensen », *La Correspondance de la Presse*, 1^{er} mars 2019.
- « Emmanuel Chain cède le contrôle d'Elephant à Webedia », Nicolas Madelaine, *Les Echos*, 6 mars 2019.
- « Elephant rejoint le groupe Webedia », Enguérand Renault, Alexandre Debuté, *Le Figaro*, 6 mars 2019.
- « La vente de Lagardère Studios dans la dernière ligne droite », Marina Alcaraz, *Les Echos*, 15 mars 2019.
- « EuropaCorp placé en procédure de sauvegarde », Marina Alcaraz, Nicolas Madelaine, L.M., *Les Echos*, 15 mai 2019.
- « A bout de souffle financièrement, EuropaCorp est placée en sauvegarde », Alexandre Debuté, *Le Figaro*, 15 mai 2019.
- « Newen poursuit son expansion », Marina Alcaraz, *Les Echos*, 12 juillet 2019.
- « Newen acquiert Reel One, le champion canadien du téléfilm romantique », Enguérand Renault, *Le Figaro*, 12 juillet 2019.
- « Luc Besson aurait refusé l'offre de Pathé », Nicolas Madelaine, *Les Echos*, 15 juillet 2019.
- « Mediawan acquiert le producteur de la série culte "H" », Marina Alcaraz, *Les Echos*, 19 septembre 2019.
- « Le français Banijay bientôt numéro un mondial de la production audiovisuelle », Caroline Sallé, *Le Figaro*, 23 octobre 2019.
- « Le producteur français Banijay prêt à racheter le néerlandais EndemolShine », Marina Alcaraz, *Les Echos*, 23 octobre 2019.
- « Stéphane Courbit devient le premier producteur télé mondial », Marina Alcaraz, *Les Echos*, 28 octobre 2019.
- « Fabrice Larue favori pour racheter Lagardère Studios », Marina Alcaraz, *Les Echos*, 20 novembre 2019.

- « ViacomCBS croque 49 % du studio américain Miramax », Nathalie Sibert, *Les Echos*, 23 décembre 2019.
- « Fabrice Larue en lice pour le rachat de Lagardère Studios », Caroline Sallé, *Le Figaro*, 22 janvier 2020.

N°53 Hiver 2019-2020