

Ministère de la culture



Distribution indépendante et génération Z : (re)nouer le lien

Outils et réflexions pour mieux cibler les 15-25 ans

Mémoire de fin d'études

Clara Dietrich

Distribution - Promotion 2021

François Clerc

25 mai 2021

Sous la direction de Etienne Ollagnier et Eric Vicente

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide pour l'écriture de ce mémoire et leur soutien tout au long de cette année.

Je souhaite remercier en tout premier lieu François Clerc qui a accepté de guider ma recherche, ainsi que les professionnels du cinéma qui ont accepté de m'accorder leur temps et de me confier leur parole : Sylvain Bethenod, Christophe Brangé, Victor Courgeon, Thomas Mignot, Frédéric Monnereau, Etienne Ollagnier, Molka Mhéné et Anne Pouliquen.

Je remercie également chaleureusement la Fémis et les responsables du département distribution-exploitation, Marie-José Élana, Eric Vicente et Etienne Ollagnier, ainsi que mes camarades de promotion.

Je tiens tout particulièrement à remercier Clément Coucoureux et Paul Rigoux pour leur précieuse amitié, ainsi qu'Hugo Cohen qui a su m'épauler dans les moments de doute.

AVANT-PROPOS

L'idée de ce mémoire est née d'une inquiétude personnelle : parallèlement à l'ambition de bientôt distribuer en salles ces films que l'on appelle tantôt d'art et d'essai, exigeants, ou encore difficiles, je crains de jamais parvenir à suffisamment intéresser des gens de mon âge à ces films pour qu'ils se déplacent dans les salles - ou même qu'ils payent pour les visionner, sur quelque support que ce soit. Ce qui m'anime au moment où j'entreprends ce mémoire est peut-être moins le souci du devenir de l'industrie cinématographique et de sa diversité, que le refus de renoncer à partager les films que j'aime avec des gens de ma génération.

Mon premier objectif est de me pousser à réfléchir plus avant à des questions auxquelles je n'ai pas trouvé de réponses depuis mon entrée à la Fémis. Entre autres : les films indépendants sont-ils par essence inadaptés à un public jeune ? Comment promouvoir un film auprès des jeunes sans la puissance financière d'un studio ou d'une grande marque ? La salle est-elle indiscutablement le meilleur lieu de découverte d'une œuvre ?

En explorant les pratiques liées au public jeune, celui des adolescents et des jeunes adultes dont je ne ferai bientôt plus partie, j'espère pouvoir me donner des éléments de réponses et des pistes de réflexion afin de nourrir ma pratique future.

SOMMAIRE

I. 15-25 ANS ET CINÉMA : DE QUOI PARLE-T-ON ?

- 1. Génération Z : une tentative de définition**
- 2. Un point sur les chiffres : les 15-25 ans délaissent-ils le cinéma ?**
- 3. Cibler les jeunes : un pari risqué ?**

II. REPENSER SA STRATÉGIE : PERSPECTIVE ET OUTILS POUR UNE EVOLUTION DES PRATIQUES

- 1. Repenser les mix marketing : vers un basculement digital**
- 2. Enjeux du ciblage et perspectives d'utilisation de la data**
- 3. Nouveaux supports, nouveaux contenus**
- 4. Hors média, événementialisation : des enjeux locaux**

III. PROLONGEMENTS : QUELLES PRODUCTIONS, QUELS SUPPORTS POUR LES JEUNES ?

- 1. Un problème d'offre ?**
- 2. Nouveaux modèles économiques, nouveaux films ?**

INTRODUCTION

Le 19 mai 2021, le CNC ouvrait un appel à projets doté de 2 millions d'euros avec pour objectif de « faire émerger de nouvelles pratiques et actions de diffusion culturelle auprès du public jeune, avec comme cible prioritaire les 15-25 ans »¹. Dans le même temps, le challenge Futur@Cinéma lancé en février vise à « faire émerger des projets solides, ambitieux et structurants, qui visent la reconquête des publics »² avec un focus sur le renouvellement des spectateurs des salles indépendantes : « Nous constatons déjà que les jeunes, grands ados et jeunes adultes, les "15-30 ans" désertent peu à peu les salles de cinéma Art et Essai et indépendantes. Aujourd'hui nous devons faire face à un phénomène sans précédent : reconquérir tous les publics et remonter la pente »³. Cette emphase sur la reconquête des adolescents et des jeunes adultes confirme que chez les professionnels, la crainte de voir les 15-25 ans désert les salles de cinéma au profit des plateformes a été accélérée par la pandémie de Covid-19 et la fermeture prolongée des établissements accueillant du public.

Quelques mois avant l'irruption de la crise sanitaire en France, Agnès Salson et Mikaël Arnal dynamitaient les idées préconçues sur la salle de cinéma en faisant le récit de leur « tour d'Europe des cinémas », à la recherche de lieux et d'initiatives particulièrement innovants ou engagés. Les auteurs présentaient ainsi leur constat :

Nous observions les mutations à grande vitesse entraînées par la présence grandissante d'internet et du numérique dans nos vies. Une question nous revenait sans cesse : quelle sera la place de la salle de cinéma dans ce nouvel environnement ? Elle n'est plus le lieu unique où l'on découvre des films et elle est souvent désignée comme la perdante évidente d'une prétendue lutte à mort contre les plateformes de streaming. Réduite à l'espace de projection et définie comme une simple boîte noire, elle apparaît surannée dans les médias qui annoncent régulièrement sa disparition.⁴

¹ Appel à projet présenté sur le site du CNC [URL : https://www.cnc.fr/professionnels/aides-et-financements/multi-sectoriel/appel-a-projets-pour-les-15-25-ans_1464243], consulté le 22/05/2021

² Présentation du challenge Futur@Cinéma [URL : <https://futur-cinema.com/fr/le-challenge-futur-cinema/tout-savoir-sur-le-challenge>], consulté le 18/05/2021

³ *Ibid.*

⁴ Agnès Salson et Mikaël Arnal, *Cinema Makers*, p. 9.

Si la Forêt Électrique créée par les deux auteurs occupe une place un peu particulière dans le parc de salles français, de nombreuses salles labellisées Art et Essai, directement touchées par le vieillissement du public, montrent aujourd'hui qu'elles sont prêtes à repenser leur métier pour s'adapter aux bouleversements accélérés par la pandémie - en témoigne le récent cycle de tables rondes organisé par l'AFCAE en partenariat avec Box-Office Pro, et notamment l'intervention « Retours d'expériences sur les pratiques en direction des 15-25 ans »⁵, qui visait à mettre en avant des pratiques innovantes en matière d'événementialisation, de médiation, ou encore de programmation.

Le sujet des 15-25 ans est en train d'être pris en main par l'exploitation, mais les opportunités de se rassembler et de construire une réflexion commune autour de ce public sont moins nombreuses du côté de la distribution. Pourtant, aussi bien en matière d'acquisitions que de marketing et de programmation, la question des du public jeune est bel et bien une question de distribution. Les usages évoluent, non seulement chez les plus jeunes, mais également chez leurs aînés : une enquête publiée en décembre 2020 par le département des études de la prospective et des statistiques du ministère de la culture révèle que le taux d'utilisation des réseaux sociaux chez les plus de 60 ans est passé de 12% en 2018 à 43% en 2020⁶ (voir annexe 1). Alors que les spectateurs plus âgés s'adaptent petit à petit à des usages rendus incontournables au cours de l'année 2020, le public d'adolescents et de jeunes adultes cristallise les enjeux liés au développement du digital et préfigure des bouleversements profonds et durables dans les habitudes des spectateurs. Réfléchir aujourd'hui aux moyens de mieux cibler et toucher les 15-25 ans, c'est réfléchir à la distribution de demain.

Face à des géants comme Netflix ou Disney, quelle sera la place du distributeur indépendant ? Comment parvenir à toucher les jeunes sans la puissance financière des studios et des plateformes américaines ? J'aimerais dans ce mémoire examiner les possibilités qui s'offrent à la distribution indépendante pour mieux promouvoir et

⁵ Table-ronde du 23/03/2021 [URL : <https://www.youtube.com/watch?v=zMPfRqcfxuk>], consulté le 23/05/2021]

⁶ Étude *Pratiques culturelles en temps de confinement* citée par Maïwenn Bordron, « Les seniors de plus en plus connectés depuis le confinement », France Culture, 12/12/2020, en ligne [URL : <https://www.franceculture.fr/numerique/les-seniors-de-plus-en-plus-connectes-depuis-le-confinement>], consulté le 23/05/2021

affirmer son cinéma auprès d'un public jeune certes déjà extrêmement sollicité, mais avide des contenus et d'expériences.

I. 15-25 ANS ET CINÉMA : DE QUOI PARLE-T-ON ?

1. Génération Z : une tentative de définition

Appréhender le public des 15-25 ans *via* le prisme de la génération est une manière de reconnaître la spécificité d'une culture propre aux adolescents et jeunes adultes d'aujourd'hui. On parle aujourd'hui pour désigner les adolescents et jeunes adultes de Génération Z, souvent définie comme la génération des personnes nées, à quelques années près entre 1996 et 2012. Dans l'ouvrage *Comprendre et séduire la génération Z*, la professeure et chercheuse en marketing Batat Wided fait état de la difficulté de définir cette génération : « Bien que la génération Z soit un concept important, sa définition demeure néanmoins superficielle et varie d'un écrit à un autre. »⁷. Elle propose néanmoins une première approche :

[...] l'émergence de la génération Z est une conséquence de la démocratisation de l'usage des technologies numériques et de leur intégration dans le quotidien d'une génération Web 2.0 dont les membres partagent une culture numérique commune. Les jeunes Z font partie intégrante d'une génération Internet et sont en train d'inventer une nouvelle culture de consommation, dont les codes leur sont spécifiques, et sont en rupture avec les codes des générations précédentes : les générations X et Y.⁸

Le site collaboratif américain Urban Dictionary propose plusieurs éléments de définition de la génération Z - définitions peu académiques mais assez expressives. Là encore, la génération Z est décrite comme une génération connectée : « Social media and iPhones were and are part of growing up for us. »⁹ (Les réseaux sociaux et les iPhones ont été et restent un élément de notre construction [traduction libre]). Puis plus loin :

⁷ Batat Wided, *Comprendre et séduire la génération Z*, chapitre 1 « Pourquoi les Z sont une génération unique ? Vers un Youth Marketing Générationnel », p. 18.

⁸ *Ibid*, p. 17.

⁹ Urban Dictionary, en ligne [URL : <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=Generation%20Z>], consulté le 02/05/2021

We grew up on YouTube, Twitter and Instagram, making friends with people halfway across the world since we were young. We are the first truly global generation. Our claim to fame is our memes. »¹⁰ (Nous avons grandi sur YouTube, Twitter et Instagram, nous nous sommes fait des amis à l'autre bout du monde depuis l'enfance. Nous sommes la première génération réellement mondialisée. Notre gloire vient de nos memes. [traduction libre])

D'autres extraits viennent enrichir ce portrait générationnel et donner une vision plus politique et psychologique de la génération Z :

As kids, we watched the war in Iraq and Afghanistan on TV. We have seen the rise of ISIS, school shootings, and huge natural disasters due to climate change. We have been inundated with bad news and fake news due to growing up with the internet. [...] Many of us question whether or not it's ethical to have kids, because we wonder if they'll be around to see the end of the world. » (Enfants, nous avons vu la guerre en Iraq et en Afghanistan à la télé. Nous avons vu la montée de l'Etat islamique, les tueries dans les écoles, et d'énormes catastrophes naturelles liées au changement climatique. Nous avons été inondés de mauvaises nouvelles et d'intox parce que nous avons grandi avec internet [...] Beaucoup d'entre nous se demandent s'il est éthique d'avoir des enfants, parce que nous nous demandons s'ils seront là pour voir la fin du monde [traduction libre]).

Certains éléments renvoient explicitement à la politique intérieure et extérieure des Etats-Unis, mais ceux-ci trouvent aisément des échos dans l'histoire récente de la France. Ce qui transparaît de cette génération Z est qu'elle est rompue aux usages du numérique, mais aussi globalisée, consciente des grands enjeux politiques et sociétaux de son époque, et en proie à des questionnements existentiels.

2. Un point sur les chiffres : les 15-25 ans délaissent-ils le cinéma ?

Il n'est évidemment pas question de proposer ici une caractérisation générale de l'ensemble de la population appartenant à cette tranche d'âge. L'objet de ce mémoire n'est pas sociologique, et ne vise pas à décrire les usages des jeunes en matière de consommation de contenus audiovisuels. Néanmoins, rappelons quelques chiffres

¹⁰ *Ibid.*

concernant les habitudes des 15-25 ans en matière de cinéma. Sylvain Bethenod, dirigeant de la société Vertigo, analyse ainsi la fréquentation des salles par les jeunes :

Sur la fréquentation cinéma des jeunes, au sens large du terme, c'est-à-dire pour n'importe quel film, quelle que soit sa typologie, il y a pas d'inquiétude à avoir. On voit en effet que les entrées réalisées par les jeunes depuis 2016 n'ont pas baissé, et elles ont même augmenté pour l'ensemble des tranches situées entre 3 et 24 ans. La tranche des 3-14 ans est celle dont les entrées ont augmenté le plus fortement depuis 2016. Les entrées des adolescents et jeunes adultes, les 15-24 ans, n'augmentent pas, mais ne baissent pas. Ça, c'est quand on raisonne de manière globale. Quand on examine ce que les jeunes vont voir au cinéma, c'est là qu'on peut se poser quelques questions.¹¹

Les jeunes continuent en effet à aller au cinéma : en 2019, 83,9% des 15-24 étaient allés au moins une fois au cinéma dans l'année, contre 83% d'entre eux en 2018¹². On peut néanmoins relever que le public des 15-24 ans, s'il est toujours aussi nombreux à aller au cinéma, y va moins souvent. En 2017, les 15-19 ans et les 20-24 ans allaient respectivement 6,1 et 6,2 fois par an au cinéma¹³. En 2019, année pourtant légèrement supérieure en termes de fréquentation globale - 213 millions d'entrées en 2019 contre 209 millions en 2017 - les 15-19 ans étaient allés 5,1 fois au cinéma dans l'année, et les 20-24 ans y étaient allés 4,9 fois¹⁴.

Si l'on cherche à caractériser davantage les habitudes de fréquentation des jeunes, on peut dégager deux tendances :

- Les jeunes surconsomment les films américains en comparaison des films français. En 2019, sur 100 spectateurs d'un film français, 18 avaient moins de 25 ans. Ce chiffre monte à 44 pour les films américains¹⁵ (voir Annexe 2). Lorsqu'on regarde le mapping des films issus du Top 30 en 2019, on voit clairement que les films américains sont situés du côté jeune du mapping, à

¹¹ Entretien réalisé par Zoom le 02/02/2021.

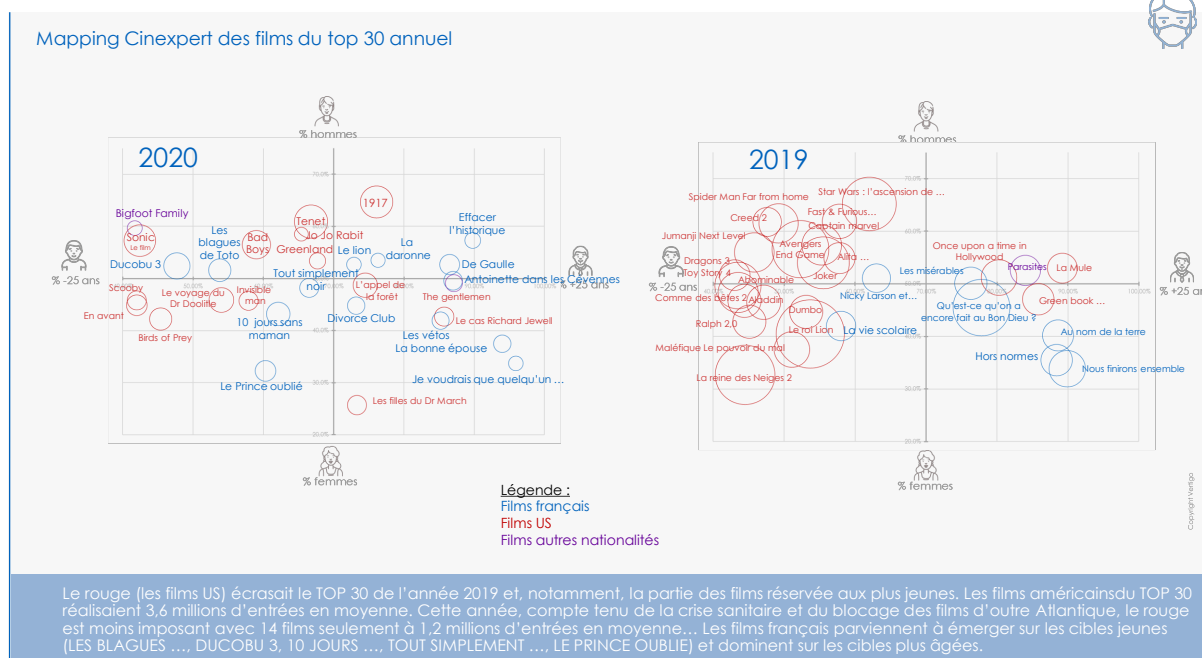
¹² *Bilan 2019 du CNC*, p. 62.

¹³ *Bilan 2017 du CNC*, p. 62.

¹⁴ *Bilan du CNC 2019*, p. 62.

¹⁵ Chiffres VERTIGO, étude « Cinexpert - Année 2020 ».

l'inverse des films français qui se concentrent à droite, du côté des plus de 25 ans. Si l'année 2020 fait « exception à la règle » selon Sylvain Bethenod, c'est parce que les films français sont nombreux à être rentrés dans le Top 30 en raison de l'absence de blockbusters américains.



- Deuxième élément, les jeunes vont volontiers vers des films grand public, et ont tendance à délaissé les films à plus petit potentiel. Sylvain Bethenod décrit ainsi ce phénomène :

On a créé une vingtaine de typologies de films en faisant une segmentation bien précise. Parmi eux on a les films français intermédiaires (cette année c'était par exemple *Je voudrais que quelqu'un m'attende quelque part*, *Play*, *Les Vétos*), ce sont des films français qui ne sont ni très populaires ni Art et Essai. On a une autre catégorie, celle du film Art et Essai mais pas ultra pointu comme *L'Ombre de Staline* ou *Lucky Strike*. Et puis il y a une catégorie de gros films indépendants qui regroupent les films de Woody Allen, Clint Eastwood, ou un film comme *Joker*... Ce sont des films indépendants mais avec un haut potentiel. Quand on regarde le profil de ces films, notamment en moyenne depuis 2016, on voit que sur les films français intermédiaires, les jeunes représentent une part très faible du public. Pour les films Art et Essai, c'est un peu la même chose. Depuis 2016, les 15-24 ans représentent à peine plus de 11% du public de ces films-là. Et sur les gros indépendants, on voit que la part des jeunes augmente, et que quand on comptabilise les 3-14 ans et les 15-24 ans, on atteint plus de 18% du public. On voit

donc que quand on est sur des films plus grand public qui restent des films d'auteur, on peut arriver à capter ces jeunes. Est-ce que c'est une question de marketing, de moyens, de contenu, d'intérêt pour cette offre là ? C'est toute la question.¹⁶

L'intérêt pour le cinéma reste indéniablement fort chez les jeunes : le fait qu'ils y aillent moins souvent est probablement moins un signal de lassitude ou de désintéressement que la conséquence logique d'une diversification des pratiques de visionnage dans un contexte où le temps disponible pour les loisirs reste limité. Comme le souligne Frédéric Monnereau, directeur de la distribution France chez Walt Disney, « aujourd'hui, et encore plus avec l'accélération liée au Covid, le fait d'avoir accès à Netflix, Disney +, Amazon Prime, à des contenus que l'on voit quand on veut, comme on veut, fait qu'il y a une exigence quand on va au cinéma. Aller au cinéma, c'est un acte. »¹⁷ En tant que distributeur, il importe donc de mettre en œuvre tous les moyens possibles pour susciter cet acte de la part du public jeune, acte voué à être moins évident qu'il y a quelques années.

3. Cibler les jeunes : un pari risqué ?

Il est indéniable qu'il existe de nombreux films dont les thématiques sont éloignées d'un public d'adolescents et de jeunes adultes - il n'y a dans ce cas pas grand intérêt à chercher à rajeunir de force la cible naturelle du film. Mais le cinéma indépendant ne manque pas chaque année de propositions aux sujets forts et actuels, en prise avec les préoccupations de cette Génération Z. Frédéric Monnereau souligne le besoin de sens et d'engagement des 15-25 ans : « C'est une génération qui est beaucoup plus concernée, qui veut s'impliquer et donner du sens aux choses qu'elle vit. Je pense qu'il y a une attente de films et de séries qui reflètent cet engagement, et une certaine exigence de matière. » Les 15-25 ans, comme tout autre public, sont susceptibles de trouver dans le cinéma indépendant des thèmes et des approches proches de leur sensibilité.

Pourtant, les distributeurs indépendants privilégient souvent une cible plus sûre : les spectateurs traditionnels des salles Art et Essai, fameux « public Télérama » souvent

¹⁶ Voir Annexe 3 « Profil des typologies de films ».

¹⁷ Entretien réalisé par Zoom le 25/03/2021.

plus âgé. Sylvain Bethenod le confirme, « même sur des films qui pourraient toucher une cible jeune, le distributeur peut être tenté d'assurer le coup auprès d'une population qui est déjà plutôt attirée par ce type de films. » Aujourd'hui, il importe de déceler le potentiel des films auprès d'une cible jeune, y compris lorsque ce potentiel paraît plus difficile à exploiter : si l'on associe traditionnellement les films Art et Essai à une cible naturelle senior, il y a parfois une deuxième voie possible.

Le film de Céline Sciamma *Portrait de la jeune fille en feu*, sorti en France par Pyramide et aux Etats-Unis sur la plateforme Hulu, me paraît un exemple pertinent de deux stratégies marketing clairement différenciées en fonction de deux positionnements distincts. Observer de manière très simple les trois premiers éléments de caractérisation du film - sa carte d'identité - que sont le genre, le synopsis et la bande-annonce, suffit à percevoir deux choix de ciblage quasiment opposés :

- Le genre : Le distributeur français a fait le choix de rattacher le film à deux genres classiques et estimés par la critique : le « drame » et le film « historique »¹⁸. Du côté de la plateforme américaine, il n'y a aucune ambiguïté sur la relation amoureuse entre les deux protagonistes : « Drama, History, Romance, LGBTQ+ »¹⁹.
- Le synopsis : Si le synopsis français reste pudique quant à la relation entre les deux personnages - on ne parle que d'un « regard » entre l'artiste et sa muse -, le synopsis américain s'engage plus franchement du côté de la romance (« the two woman become closer »). Est introduit le trope de l'amour impossible à travers l'idée d'un compte à rebours (« an impending wedding »), laissant présager une forte tension dramatique. Malgré le caractère contemplatif du film - et donc potentiellement décevant pour les spectateurs - le synopsis rattache le *Portrait de la jeune fille en feu* à une structure simple et efficace, et fait la promesse d'une palette d'émotions familière pour le spectateur.

¹⁸ Allociné [URL : https://www.allocine.fr/film/fichefilm_gen_cfilm=265621.html], consulté le 10/02/2021

¹⁹ Hulu [URL : <https://www.hulu.com/movie/portrait-of-a-lady-on-fire-d514447d-1954-4bf8-8164-fa3d6fdfe73f>], consulté le 10/02/2021

- La bande-annonce : Le *trailer* américain bascule encore une fois clairement du côté de la thématique LGBTQ+ et de la romance, dont l'intensité dramatique est soulignée par le morceau de Vivaldi. La bande-annonce française, dans la lignée du synopsis, appuie sur la question du regard et se concentre moins sur la trame narrative du film que sur ses enjeux intellectuels, artistiques, et politiques. La stratégie marketing choisie par Pyramide pour la sortie en salles du *Portrait de la jeune fille en feu* vise les cinéphiles. La promesse est celle d'un film original réalisé par une cinéaste estimée. De fait, le positionnement marketing situe le film du côté d'un public déjà familier de ce cinéma, un public qui lit la presse et qui, peut-être, aura vu un an plus tôt le film d'Emmanuel Mouret *Mademoiselle de Jonquières*. Du côté de la plateforme américaine, le film est ouvertement *queer* et devient de fait plus accessible à une communauté de jeunes à la recherche de représentations et de sources d'identification.

Les investissements financiers importants qui accompagnent chaque sortie en salle, et la position économique risquée du distributeur dans la chaîne de production et de diffusion le conduisent souvent à limiter la prise de risque et à délaissier la cible a priori moins prévisible des jeunes au profit d'un public plus familier. L'économie d'une plateforme de SVOD ne repose pas sur le succès de chaque film, mais sur la capacité de la plateforme à attirer et fidéliser une clientèle grâce à un ensemble de contenus. Dans un écosystème où la pression liée au nombre d'entrées disparaît, la prise de risque est non seulement possible mais désirable, car susceptible d'apporter de la visibilité au diffuseur, voire de créer un *buzz* - la campagne largement controversée du film *Mignonnes* de Maïmouna Doucouré par Netflix aux Etats-Unis montre l'impact, en l'occurrence négatif (*bad buzz*) d'une stratégie marketing risquée, qui a néanmoins contribué à multiplier les évocations de la plateforme dans les médias et sur les réseaux sociaux.

Le public jeune représente un vrai pari risqué pour la salle, parce qu'il s'agit d'un public particulièrement difficile à toucher. Frédéric Monnereau reconnaît qu'il s'agit d'« un des publics les plus difficiles à cerner ». Il ajoute : « Le public d'aujourd'hui est confronté à tellement de contenus que quand vous faites quelque chose, il faut que ça se différencie ». En matière de marketing, la difficulté est double :

il faut d'une part parvenir à s'affirmer dans un environnement déjà saturé d'informations, et quand cette première condition est remplie, il faut que l'intérêt suscité chez le public se transforme en entrées. Christophe Brangé, VP Culture & Brands chez Klox, résume cet enjeu : « Evidemment [ce public] est sur les réseaux sociaux, il est sur Snapchat, il est sur TikTok, il est sur Twitch... La problématique qu'on va avoir c'est : est-ce que dans cet univers là un jeune de 15-25 ans va regarder ta bande-annonce, et surtout, après, se dire qu'il va aller au cinéma. »²⁰

Pourquoi alors un distributeur devrait-il chercher à cibler un public plus insaisissable et moins prévisible, quitte à courir à l'échec ? Il existe tout d'abord un certain nombre de films qui, bien que radicaux et, pourrait-on dire exigeants, sont clairement adressés à un public jeune. Ce sont des films qui, à l'image de *Jessica Forever*, *Knives and Skin*, ou plus récemment *La Dernière vie de Simon* ou *L'Adieu*, ne peuvent pas réellement exister sans un public jeune pour les découvrir, les apprécier et créer leur notoriété. Manquer les adolescents et jeunes adultes sur une typologie de films dont les auteurs sont des gens jeunes qui s'adressent à leurs pairs, c'est un aveu d'échec pour un distributeur dont le cœur de métier est de faire rencontrer un film avec son public. Mais au-delà de ces films qui restent aujourd'hui minoritaires, l'enjeu du public jeune est un enjeu de survie pour le cinéma, car si les goûts des 15-25 ans d'aujourd'hui seront peut-être amenés à changer au cours des années, leurs pratiques auront plutôt tendance à se rapprocher des générations futures qu'à se calquer sur celles des générations plus âgées. Il importe aujourd'hui de moins considérer les 15-25 ans comme une cible toujours secondaire, et d'en faire plus régulièrement le cœur de cible des campagnes marketing.

Comment, alors, un distributeur peut-il s'adresser plus efficacement aux 15-25 ans, sans l'arsenal marketing dont disposent les studios et les plateformes ? Le développement et le renforcement des campagnes digitales apparaissent comme une évolution adaptée à cette génération. Mais toucher un public confronté à une masse extraordinaire de contenus est un défi de taille, et la crainte que les dépenses investies dans le marketing en direction des jeunes ne se convertissent pas en entrées reste un

²⁰ Entretien réalisé par Zoom le 09/04/2021

frein pour la distribution indépendante que les budgets relativement limités dont elle dispose obligent à faire des choix. Pourtant, il existe un certain nombre de directions dans lesquelles un distributeur indépendant peut aujourd'hui travailler pour tenter de (re)nouer le lien avec la génération Z.

II. REPENSER SA STRATÉGIE : PERSPECTIVE ET OUTILS POUR UNE EVOLUTION DES PRATIQUES

Je souhaiterais dans ce deuxième temps faire état des perspectives qui me semblent les plus pertinentes pour mieux communiquer autour des films auprès des jeunes et renforcer la notoriété des films indépendants auprès de ce public. On l'a vu, la génération Z est une génération particulièrement connectée, présente sur internet et actives sur les réseaux sociaux. Selon une enquête de Médiamétrie sur la consommation internet des français en 2020, les 15-24 ans passaient 4h23 heures par jour sur internet (contre 2h25 pour l'ensemble de la population)²¹. De la même manière, les jeunes avaient une consommation intensive des réseaux sociaux : ils passaient en moyenne 2h12 par jour sur les réseaux sociaux et messageries, et consultaient 3,9 réseaux sociaux différents contre 2,7 pour l'ensemble de la population²². Parce que les jeunes sont particulièrement exposés à internet, il paraît non seulement essentiel d'intensifier la communication digitale autour des films, mais aussi de le faire intelligemment. Par ailleurs le développement du digital, s'il est un pilier incontestable de la reconquête d'un public jeune, ne doit pas faire oublier d'autres axes de travail.

1. Repenser les mix marketing : vers un basculement digital

La structure des coûts de distribution des films évolue sans cesse, et une partie chaque année plus importante des budgets marketing des distributeurs est consacrée à l'achat d'espace sur internet. Selon une étude du CNC²³, les dépenses sur internet

²¹ Communiqué de presse de l'enquête Médiamétrie « L'année internet 2020 » [URL : <https://www.mediametrie.fr/fr/annee-internet-2020>], consulté le 23/05/2021

²² *Ibid.*

²³ *Les Coûts de distribution des films français sortis en salles en 2019*, p. 20.

représentaient en 2019 18% des dépenses en achat d'espaces pour la distribution des films d'initiative française, contre 16% en 2018 et 8% en 2010 (voir Annexe 4) : les studios américains ne sont pas les seuls à avoir pris la vague du digital. Dans cette même étude, on peut lire que « la communication digitale occupe une place de plus en plus importante dans la promotion des films car elle permet d'affiner le ciblage publicitaire à moindre coût. » L'opportunité économique est de taille pour des distributeurs indépendants qui travaillent sur des budgets réduits. Néanmoins, il est important de rappeler que le digital ne peut pas à l'heure actuelle pallier à lui seul un manque de moyens financiers.

a. Le digital : un outil qui ne remplace pas tout...

En rencontrant des professionnels pour préparer l'écriture de ce mémoire, la question du poids à donner au digital dans les stratégies marketing s'est posée plusieurs fois. J'ai notamment cherché à comprendre pourquoi la distribution indépendante ne s'orientait pas davantage vers des campagnes marketing à 90%, ou même entièrement digitales, qui semblent beaucoup plus économiques. En effet, l'affichage reste un poste majeur dans les coûts de distribution : il représentait en 2019 37% des dépenses en achat d'espace. Et même si son poids dans les frais d'édition tend à se réduire (il représentait 53% des dépenses en 2010), il reste un achat très onéreux et peu souple dans la pratique. Mais pour Sylvain Bethenod, il faut se méfier de la tentation du « tout digital » :

[...] On sait tous que le mono-média, soit axer une campagne par exemple que sur internet, ou que en presse, ce n'est sans doute pas la bonne stratégie. [...] C'est un principe assez basique de la publicité, qui est d'essayer de toucher le plus grand nombre de personnes en répétant un message sur différents canaux.

Sylvain Bethenod insiste sur l'importance de la répétition du message sur différents supports : si un ami me conseille un film, je le garderai peut-être dans un coin de ma tête, mais il y a de fortes chances qu'au moment de choisir un film, j'aie en voir un autre qui m'intéresse davantage. Si maintenant plusieurs de mes amis me conseillent ce même film et qu'en plus de ça je vois un visuel qui me plaît sur les réseaux sociaux, mon intérêt pour le film sera propulsé. Ce principe reste valable, selon lui, pour un

public jeune : tout en étant particulièrement sensible à ce qui se passe sur les réseaux sociaux, un message répété a toutes les chances de retenir davantage son attention. Sylvain Bethenod insiste par exemple sur l'importance de la bande-annonce en salles :

[...] sur 100 personnes qui sont allées voir un film, il y en a 34 qui ont été exposées à la bande-annonce du film en salle. Donc c'est un support qui est important. Quant à la bande-annonce du film sur internet, sur l'ensemble de la population, le taux est de 23,6%. Quand on zoome sur les 15-24 ans, on voit que la bande-annonce diffusée en salle reste très importante, parce qu'ils vont encore au cinéma, et la bande-annonce sur internet passe de 23% à 35,8%. Donc il est évident qu'on est sur une cible qui surconsomme internet, mais miser toute une campagne exclusivement sur les réseaux sociaux et sur internet est selon nous une erreur, puisqu'il y a quand même 65% des 15-24 ans qui, avant d'aller voir un film, n'avaient pas vu la bande-annonce sur internet.

Malgré tous les attraits du digital, il ne s'agit pas forcément de balayer tous les autres supports de communication, quand bien même on cherche à cibler un public d'adolescents, de jeunes adultes. Pour Christophe Brangé, il s'agit surtout d'adapter ses choix de canaux à la typologie du film : « faire du 100% digital sur des films grand public, ça n'a pas de sens. C'est par exemple très important de faire de la télévision ». Pour toucher le grand public, l'affichage reste un incontournable dans une stratégie marketing. De la même manière, la publicité à la télévision autorisée depuis le 6 août 2020 est un bon moyen d'étendre la visibilité de son film à une audience large.

Néanmoins, une stratégie 100% digitale reste envisageable pour Christophe Brangé, à condition que le film s'y prête :

Je pense qu'une stratégie 100% digitale peut fonctionner, mais tout dépend de la cible. Si je suis un distributeur indépendant qui sort un film d'horreur, alors qu'on sait que le public des films d'horreur en France c'est justement les 15-25 ans, je dois réfléchir en termes de temps d'attention. Quand on passe devant une affiche dans le métro, notre temps d'attention est de 3 secondes. Quand on fait défiler des feeds sur Facebook et Instagram, il monte à 5 secondes. Mais si j'utilise la data des 15-25 ans pour diffuser mon contenu sur des sites bien particuliers, le temps d'attention des jeunes qui sont en train de lire un article sur ces sites là peut aller de 15 à 45 secondes. De fait, je vais toucher les 15-25 ans à un moment où ils sont beaucoup plus attentifs à ce qu'ils font et à ce qu'ils regardent que dans la rue. Je crois à des stratégies 100% digitales mais adaptées aux films, et de telles stratégies supposent un investissement financier

important, parce que comme dans le métro, je dois parvenir à me démarquer parmi une concurrence énorme.

Un basculement massif des frais d'achat d'espace de l'affichage vers le digital trouver son sens dans le cadre d'une sortie moins large, où l'on cherche à toucher une ou plusieurs cibles précisément définies, à plus forte raison quand la cible est jeune. Cette possibilité reste à creuser, et on pourrait imaginer des expérimentations de ce type sur des films aux enjeux économiques moins forts, ou des films étrangers sur lesquels les producteurs sont moins impliqués.

Les stratégies entièrement digitales restent aujourd'hui risquées, et un distributeur comme Tandem, qui se montre particulièrement innovant et offensif en matière de communication digitale, conserve tout de même dans son plan média des éléments traditionnels - on a pu voir à Paris une campagne d'affichage métro pour le film *Le Dernier voyage*, sorti le 19 mai 2021. On ne peut en tout cas demander à une campagne digitale de remplir la fonction d'une campagne d'affichage « à moindre coût », ou espérer obtenir les mêmes résultats qu'avec une campagne d'affichage ou une campagne télévisée. Le digital est un monde à part entière qui doit aujourd'hui être investi plus massivement par les distributeurs, moins dans l'espoir d'une réduction des frais d'édition que dans celui de nouer une relation privilégiée avec les spectateurs, et notamment les plus jeunes.

b. ... Mais qui doit être au coeur des stratégies marketing

Il y a une certaine évidence à investir dans des campagnes de communication digitales lorsqu'on cherche à viser un public aussi connecté que celui des adolescents et des jeunes adultes. Mais le constat de Thomas Mignot, dirigeant de la société Parenthèse Cinéma, est sans appel. L'usage du digital par les distributeurs reste à ce jour trop rudimentaire :

[...] Sur le digital, on est une des industries les plus en retard. Aujourd'hui il suffit de voir les campagnes marketing digitales du cinéma, elles sont catastrophiques. Beaucoup de distributeurs ne font toujours pas de programmation, qui est ce système où on peut acheter de l'espace de manière ultra poussée, ultra optimisée en fonction des habitudes de consommation des gens. Plein de distributeurs continuent à faire des choses très

basiques avec par exemple des achats sur Allociné, sur Facebook ou Instagram, mais créer des choses beaucoup plus personnalisées, des contenus, des modules, adapter la bande-annonce en fonction du support, personne ne le fait.

Le point de vue de Christophe Brangé va dans le même sens :

Ce n'est pas tant un problème de prix qu'un problème d'information et de prise en considération de ces enjeux là par les distributeurs [...] le problème que je rencontre au quotidien c'est que la plupart des distributeurs, même si c'est en train de changer, vont me dire que le digital est un peu la dernière roue du carrosse, et que si ils ont moins de budget, ils vont couper l'enveloppe digitale.

L'utilisation du digital par les distributeurs indépendants reste aujourd'hui globalement sous-développée. Pour Thomas Mignot, « on devrait prendre beaucoup plus de temps sur la réflexion autour de la stratégie digitale que sur le design de l'affiche ». Il insiste par ailleurs sur la nécessité d'engager des spécialistes : « il faut vraiment faire gérer le digital par des experts. Alors évidemment on peut se former sur le tas, mais je pense qu'il faut expertiser le marketing. Pas forcément en interne, même s'il faudrait engager des jeunes pour le marketing digital, mais je pense même aux agences avec lesquelles les distributeurs travaillent. » Il existe aujourd'hui plusieurs types d'agences marketing : conseil, e-influence, création de contenus, community management, événementiel, ou programmatique sont autant d'expertises que peuvent proposer différentes agences. Chaque domaine du marketing digital a ses particularités, et une seule agence est rarement spécialiste de chacun. Le premier pas vers une vraie stratégie digitale est pour le distributeur de s'entourer de gens qui maîtrisent cet univers encore relativement nouveau. Thomas Mignot le confirme : « Je pense qu'aujourd'hui sur le digital il faut se faire aider, se faire accompagner, et engager une équipe de création artistique qui va pouvoir réfléchir aux types de modules qu'on crée, au timing... Il faut réellement prendre du temps pour ça. Et pour le moment, on fait *un peu*, sans aller jusqu'au bout. »

Alors que les plateformes et les plus gros distributeurs occupent de plus en plus le créneau du digital, il devient nécessaire pour la distribution indépendante de placer au

cœur de sa réflexion les stratégies digitales. Mais de quelle manière ? Aujourd'hui, il semble qu'il faille développer deux axes : la programmation et la création de contenus.

2. Enjeux du ciblage et perspectives d'utilisation de la data

La première étape d'une stratégie marketing est de réfléchir à une ou plusieurs cibles. Si les films très grand public se prêtent à une communication en direction d'une cible très large, les films des distributeurs indépendants, a fortiori lorsqu'ils sont des films Art et Essai, s'adressent à un public plus restreint. Une campagne digitale associée à une bonne utilisation de la data peut permettre au distributeur indépendant de concentrer ses dépenses sur les personnes réellement susceptibles de se déplacer pour aller voir le film. Comme toute tranche d'âge, celle des 15-25 ans est loin d'être uniforme : délimiter des cibles plus fines à l'intérieur de ce groupe peut permettre à la campagne de gagner en efficacité.

a. Perspectives d'utilisation de la data

Pour cibler des groupes de population spécifiques sur internet, on utilise de la data, soit des informations sur les gens qu'on cherche à cibler. Aujourd'hui, les distributeurs indépendants peuvent acheter la data d'entreprises comme Orange ou Mastercard, qui donnent des informations d'ordre purement socio-démographique - sur l'âge des usagers par exemple. Ce type de data manque de précision, mais s'avère utile pour cibler une tranche d'âge donnée - en l'occurrence, les 15-25 ans. D'autres types de datas peuvent ensuite permettre de cibler des communautés d'intérêt : la data vendue par Sens Critique permet par exemple d'identifier une communauté cinéphile plutôt jeune. Dans l'économie de prototype qu'est la distribution de films, le besoin en data varie d'un film à l'autre, et on peut avoir besoin d'acheter des données à différentes entreprises, en fonction du sujet ou du genre du film. Christophe Brangé explique :

Lorsque je travaille sur un polar, je peux acheter la data d'AVoir ALire car il y a une forte affinité avec le milieu de l'édition, du livre. Si c'est un film adapté d'un jeu vidéo, j'achèterai de la data concernant les fans de gaming. Ce sont des cas spécifiques, mais l'économie de la data va prendre de plus en plus d'importance dans les stratégies des distributeurs.

Il existe donc déjà un certain nombre de données qui peuvent être utiles à la campagne d'un distributeur indépendant. Mais aujourd'hui, le développement de l'usage de la data dans les stratégies de distribution est freiné par le manque de données concernant les spectateurs du cinéma en salle : seul le circuit Pathé propose la vente de la data de ses abonnés Le Pass, une data « hyper qualitative » selon Christophe Brangé. Pour les indépendants, la data de Pathé reste relativement peu exploitable, au vu de la programmation du circuit qui favorise des films relativement grand public. Aujourd'hui, des entreprises comme Klox et Balthus tentent, avec l'aide du SCARE, de mutualiser la data des exploitants des salles Art et Essai pour pouvoir mettre à la disposition des distributeurs indépendants des informations sur les spectateurs les plus susceptibles d'aller voir leurs films en salle. Néanmoins cette data resterait limitée dans un premier temps puisqu'il s'agirait d'informations liées au trafic des sites internet de ces salles. C'est un premier pas vers une meilleure connaissance des spectateurs des salles, dont la prolongation serait une récupération en direct des données des logiciels de caisse.

Lors du Sommet des Arcs 2020, dans le cadre du Laboratoire des initiatives, l'équipe de Balthus, filiale des films Pélleas, présentait le projet Ariane, plateforme d'analyses de données et de comportements des publics à destination des professionnels indépendants du cinéma²⁴. Ce projet encore en développement consiste à créer des outils pour que les distributeurs puissent augmenter l'efficacité de leurs campagnes marketing.

Concrètement, il s'agit par exemple de la création pour chaque film d'un mini-site vers lequel est redirigée chaque personne à partir des publications sur les réseaux sociaux et des publicités sur différents sites. Ce site, dont on maîtrise les données, est un moyen d'observer le comportement des utilisateurs et le niveau d'interactions pour chaque publicité, chaque publication sur le film. En d'autres termes, le distributeur peut, grâce à l'exploitation des données de ce mini-site, savoir combien de personnes ont, à partir d'une publication donnée, souhaité en savoir plus sur le film en cliquant sur le lien de redirection. Prenons l'exemple d'un *teaser* sur Instagram. Lorsque l'internaute regarde ce *teaser*, il aura la possibilité d'accéder à davantage d'informations ou de

²⁴ Table ronde « Laboratoire des initiatives #2 » du 01/12/2020, en ligne [URL : https://www.youtube.com/watch?v=r_GOwS96lvg], consulté le 09/12/2020.

contenus sur le film en cliquant sur un lien en direction de ce minisite. Si le *teaser* redirige vers Allociné, par exemple pour donner accès à des informations concernant les séances, l'information est perdue pour le distributeur, puisqu'elle passe aux mains de Webedia, propriétaire d'Allociné. Mais avec une redirection vers son propre site, le distributeur récupère toute la chaîne de données qui couvre l'intégralité de l'expérience utilisateur. Il disposera donc de l'information donnée par Instagram sur ceux qui ont vu le *teaser*, mais aussi de l'information sur ceux qui ont cliqué pour aller vers le mini-site.

Cette maîtrise de l'information présente deux avantages. D'une part, elle permet au distributeur d'agir, presque en temps réel, sur l'efficacité de sa campagne. En observant les interactions sur les différentes publications et sur les différents canaux, le distributeur peut ajuster sa stratégie. Reprenons l'exemple du *teaser*. S'il constate que le nombre de clics a tendance à diminuer sur Instagram le week-end, il peut diminuer son investissement sur ce réseau et en basculer une partie sur un autre réseau le temps du week-end. Le deuxième avantage pour le distributeur est de pouvoir, à long terme, bénéficier des données de ses précédentes sorties pour penser ses campagnes futures, l'objectif étant d'apprendre des campagnes passées.

Disposer d'informations sur les potentiels spectateurs du cinéma, c'est déjà s'assurer de ne pas cibler en vain des personnes qui ne se déplacent jamais au cinéma quel que soit le film. En allant un peu plus loin, la data sur les spectateurs des salles pourrait permettre au distributeur de mettre en place une communication adaptée aux différentes typologies d'utilisateurs :

Demain, on pourra avoir une communication différenciée en fonction des personnes que l'on cible grâce à la data que l'on récupérera auprès des salles. Si je fais de la publicité pour un film d'auteur, je sais que je ne vais pas toucher un occasionnel qui va au cinéma uniquement pour voir des blockbusters. Par contre, pour le spectateur régulier qui va voir principalement des blockbusters mais qui, de temps en temps, va voir un petit film d'auteur, je pourrai lui faire une publicité personnalisée qui lui dira « ce n'est pas un blockbuster, mais ça pète tout autant qu'un blockbuster. »²⁵

²⁵ Entretien avec Christophe Brangé.

b. *La personnalisation des contenus : faire passer le bon message aux bonnes personnes*

L'intérêt d'une exploitation fine de la data et d'un ciblage précis est de pouvoir pour un même film détourner et isoler les différentes cibles, et d'associer à chacune d'entre elles une communication adaptée. Selon Christophe Brangé, « une communication digitale vraiment ciblée peut fonctionner. C'est ce que fait A24, et c'est ce qu'essaie de faire Tandem en mettant en place une communication segmentée avec des messages différenciés en fonction des segments. »

Toujours au cours de la table-ronde organisée par le Sommet des Arcs, le directeur marketing du Pacte Romain Poujol décrivait la stratégie de communication segmentée développée par le distributeur pour la sortie du film *Les Misérables*. Cette stratégie s'est articulée autour de deux cibles : l'une, « naturelle », celle des spectateurs de cinéma d'Art et d'Essai, plutôt senior et de centre-ville. L'autre, secondaire, était une cible jeune et urbaine - celle dont parle le film. La stratégie s'est alors développée de trois manières :

- D'abord, via des partenariats et achats d'espaces presse cohérents avec chacune des cibles. Pour la cible Art et Essai, Le Pacte a négocié des partenariats avec *Télérama* et France Inter. Pour la cible jeune, le distributeur, en plus de partenariats avec Konbini et Sens Critique, a acheté des spots radio sur NRJ et Skyrock, des sponsorisations sur Trace TV, dans *Society*, *So Foot* ainsi que dans le magazine du réseau McDonald's *Air le Mag*.
- Ensuite, par la création d'une bande-annonce et d'une affiche destinées à la diffusion en salle et à l'affichage dans le métro, sur les bus et dans le réseau de colonnes Morris. Parce que diffusé dans des espaces publics, le matériel devait être suffisamment consensuel pour séduire les jeunes sans se couper du public traditionnel des films Art et Essai. L'enjeu était de n'enfermer le film dans aucun genre : ni film de banlieue, ni film social, ni film d'action.

- Enfin, en déclinant à partir de la bande-annonce deux spots spécifiquement destinés à la communication digitale, l'un pour le public jeune et l'autre pour le public Art et Essai. Le premier, d'une durée de 20 secondes, est nerveux, rythmé par une musique haletante. Il s'ouvre sur les scènes d'euphorie suite à la victoire de la France à la coupe du monde de football en 2018. Le spot destiné au public Art et Essai est quant à lui plus lent, et plus long (30 secondes), sur une musique planante plus proche du thriller que du film d'action.

Ce cas d'étude me paraît très bien illustrer les potentialités propres à chaque famille de supports : si les achats d'espace traditionnels - dans les salles de cinéma et à l'extérieur - rendent visible le film auprès d'un public le plus large possible, la communication digitale permet une personnalisation du message en fonction des goûts et des habitudes du groupe visé. Les distributeurs indépendants, lorsqu'ils souhaitent rajeunir le public de leurs films sans se couper de leur public habituel, peuvent être confrontés à une vraie casse-tête marketing - en cherchant à trouver une affiche, une bande-annonce, et divers éléments qui plaisent à tout le monde, on risque de tomber dans un marketing assez sage et peut-être moins séduisant pour un public de 15-25 ans. L'usage de la data dans les campagnes digitales répond à cette difficulté en permettant aux distributeurs d'envoyer à chaque cible le message le plus adapté.

La stratégie présentée par le directeur marketing du Pacte est une stratégie qui s'organise autour de deux cibles : une cible de cinéphiles sensibles à la sélection cannoise et à l'attribution du Prix du Jury, et une cible plutôt jeune, urbaine et influencée par la street culture. On peut néanmoins imaginer sans mal une communication encore plus segmentée, allant chercher des cibles plus spécifiques et définies non plus seulement par des critères socio-démographiques mais par des intérêts ou des expériences communes - les abonnés de tel ou tel influenceur, les clients de telle ou telle marque, et bien sur, à terme, les spectateurs qui ont vu tel ou tel film au cinéma. Cibler précisément certains utilisateurs en fonction de leur activité sur internet dans un premier temps, et dans les cinémas dans un deuxième temps, permettra au distributeur d'aller chercher des communautés jeunes en fonction de leurs intérêts, de leurs goûts et de leurs habitudes de consommation, et de s'adresser à ces communautés en utilisant le langage, les codes et les références adaptés. Comme le souligne Christophe Brangé,

« on est aujourd’hui dans une phase d’apprentissage de la data par les distributeurs indépendants. On en est donc au début, aux prémices de ce qu’on peut faire. »

Netflix a poussé encore un peu plus loin cette logique de segmentation des contenus promotionnels avec la création des vignettes personnalisées, qui font voir à plusieurs utilisateurs des vignettes différentes pour un même film, déterminées par un algorithme en fonction de leur historique de visionnage. Dans un article publié sur le Netflix Tech Blog, quatre ingénieurs en *machine learning*²⁶, décrivent le processus de réflexion qui a mené à cette personnalisation des vignettes.

Through [...] algorithms, we hunted for the best artwork for a title, say *Stranger Things*, that would earn the most plays from the largest fraction of our members. However, given the enormous diversity in taste and preferences, wouldn’t it be better if we could find the best artwork for each of our members to highlight the aspects of a title that are specifically relevant to them?” (Avec des algorithmes, nous avons recherché quelle serait la meilleure vignette pour un titre, disons *Stranger Things*, celle qui susciterait le plus de clics parmi le plus grand nombre d’abonnés. Cependant, au vu de l’immense diversité dans les goûts et les préférences, ne vaudrait-il pas mieux trouver une vignette qui, pour chacun de nos membres, mettrait en avant les aspects d’un titre qui sont les plus pertinents pour lui ? [traduction libre]).²⁷

Plus loin dans l’article, les auteurs évoquent de nouvelles pistes de développement :

Another opportunity is extending this personalization approach across other types of artwork we use and other evidence that describe our titles such as synopses, metadata, and trailers. (Une autre piste est d’étendre cette approche personnalisée aux autres types d’images que nous utilisons et aux éléments qui caractérisent nos titres comme les synopsis, les métadonnées et les bande-annonces [traduction libre]).

²⁶ Le *machine learning*, ou apprentissage automatique en français, est défini sur Wikipedia comme « un champ d’étude de l’intelligence artificielle qui se fonde sur des approches mathématiques et statistiques pour donner aux ordinateurs la capacité d’« apprendre » à partir de données, c’est-à-dire d’améliorer leurs performances à résoudre des tâches sans être explicitement programmés pour chacune. » [URL : https://fr.wikipedia.org/wiki/Apprentissage_automatique], consulté le 21/04/2021.

²⁷ Ashok Chandrashekar, Fernando Amat, Justin Basilico, Tony Jebara, « Artwork Personalization at Netflix », The Netflix Tech Blog, en ligne [URL : <https://netflixtechblog.com/artwork-personalization-c589f074ad76>], consulté le 21/04/2021.

Aujourd'hui, l'exploitation de la data par les distributeurs indépendants est limitée par la maigreur des données disponibles concernant les spectateurs des salles Art et Essai. Mais l'approfondissement des analyses de données existantes et la différenciation des éléments promotionnels en fonction des cibles constitue sans aucun doute un terrain d'expérimentation fécond pour la distribution indépendante. Elle ne peut néanmoins se faire sans une réflexion sur la nature des contenus et des messages à véhiculer, et sans un certain nombre de nouveaux coûts lié à la multiplication des créations.

3. Nouveaux supports, nouveaux contenus

a. Dépasser la peur de TikTok : comment ne pas être ringard sur les réseaux sociaux ?

Les pratiques des 15-25 ans en matière de réseaux sociaux évoluent à une vitesse fulgurante. L'extraordinaire progression de TikTok au cours de l'année 2020 en est une des preuves les plus saillantes : alors que seulement 8% des 15-24 ans utilisaient l'application en 2019, ils étaient 34% à l'utiliser en 2020²⁸.

Si les jeunes sont très présents sur les réseaux sociaux, ils le sont différemment de leurs aînés. Alors que l'utilisation de Facebook reste stable chez les plus de 25 ans, elle est en forte baisse chez les 15-24 ans. Sur des réseaux comme Youtube, Snapchat, Instagram et TikTok, les jeunes sont nettement surreprésentés. Twitch et Discord, encore assez fortement liés à l'univers du *gaming*, sont également des réseaux très majoritairement utilisés par les jeunes (voir Annexe 4).

La difficulté à laquelle sont confrontés tous les distributeurs, et plus largement toutes les marques, est qu'en investissant ces réseaux sociaux « jeunes », il faut en apprendre les codes. Autrement dit, l'enjeu est de ne pas avoir l'air « ringards ». Au cours d'une discussion avec Anne Pouliquen, responsable du Sommet des Arcs et coordinatrice du programme Futur@Cinema, celle-ci me parlait tout d'abord de l'importance de la question des ressources humaines lorsqu'on cherche à rajeunir son

²⁸ Étude Harris Interactive « Social Life 2020 - Réseaux sociaux et marques » publiée le 09/06/2020 et réalisée sur un échantillon de 2043 français âgés de 15 ans et plus via un sondage *online*, en ligne [URL : <https://www2.harris-interactive.com/social-life-2020>], consulté le 27/04/2021.

public, et de la nécessité pour les distributeurs indépendants de « donner une importance aux jeunes recrues » pour qu'elles puissent apporter leur expérience et leur regard sur les questions de communication en direction des jeunes. Frédéric Monnereau le confirme :

[...] c'est notre métier à nous, distributeurs, d'être beaucoup à l'écoute de ce qui se passe, d'être curieux, de suivre les tendances. Il faut que je sois sur les réseaux sociaux, même si on a des équipes spécialisées là-dedans. Moi je ne suis pas spécialiste des réseaux sociaux, mais je me sensibilise. Et puis pour bien comprendre cette clientèle là, il nous faut aussi des jeunes dans nos équipes. Si on est que des vieux préparant des films pour les jeunes, il va y avoir un décalage, donc nos équipes reflètent ça. [...] Je ne peux pas comprendre un enfant de 12 ans, cet âge est très éloigné de moi. Mais à moi de voir, de lire, d'essayer d'être une sorte de buvard et de comprendre l'atmosphère dans laquelle ils vivent pour pouvoir sortir nos films et adapter nos campagnes à cette clientèle là, qui est difficile, qui est exigeante et qui change beaucoup.

Alors comment créer des contenus adaptés aux adolescents et jeunes adultes ?

Un premier élément de réponse m'a été donné par Christophe Brangé :

Les créations qui sont utilisées sur les réseaux sociaux sont des *assets* qui n'ont souvent pas été déclinés pour eux. Quand on est sur des formats vidéo, je n'ai pas beaucoup de contenus, et surtout pas un contenu très adapté aux 15-25 ans où un format ne doit pas dépasser les 20 secondes. Si un format dépasse les 20 secondes, les jeunes, qui sont tout le temps sollicités par la publicité, sont déjà partis.

Il apparaît nécessaire de créer des contenus spécifiques pour les 15-25 ans qui répondent d'abord à un premier critère de durée. La durée d'une bande-annonce classique, telle qu'elle est diffusée en salle ou parfois sur Facebook, est trop longue pour un usager digital habitué à des formats très réduits, et sa durée en réduit l'impact. Dès les premières images, le contenu doit être accrocheur.

Par ailleurs, chaque plateforme suppose un type d'engagement particulier qu'il s'agit d'embrasser. « TikTok dans sa manière même de fonctionner veut que les publicités soient quasiment des produits natifs, de manière à ce qu'on ne voie pas la différence entre une pub et un contenu. Les publicités sont donc souvent des talents face

caméra qui encouragent à aller voir le film »²⁹. Chaque réseau sur lequel on souhaite communiquer nécessite que l'on appréhende sa manière de fonctionner et que l'on crée des contenus spécifiquement pensés pour ce réseau-là. Dans l'étude précédemment citée, on lit en effet que 75% des 15-24 ans « apprécient que les marques utilisent pour leur publicité les formats dédiés aux réseaux sociaux : *stories*, filtres, emojis » (voir annexe 6). Décliner le même format sur différentes plateformes est un premier pas, mais reste insuffisant si l'on souhaite avoir un réel impact sur les réseaux sociaux.

Enfin, il faut garder en tête que chaque film est unique, et qu'il appelle des stratégies et des idées créatives propres à lui seul. Le distributeur et producteur américain A24, dont s'inspire aujourd'hui la société française Tandem, a construit son identité marketing sur des campagnes uniques, ludiques et inspirées par les films. Graham Retzick, directeur marketing d'A24 cité par *Vanity Fair*, décrit ainsi le style de communication qui a fait le succès d'A24 : « Plutôt que d'acheter d'onéreux spots TV, nous ciblons directement le public concerné [les 25-35 ans] précisément sur les réseaux sociaux ou avec de la communication cross-media »³⁰. Cette communication cross-média, c'était par exemple pour la sortie d'*Ex Machina* en 2015 la création d'un faux profil Tinder du personnage de robot joué par Alicia Vikander. C'était aussi une distribution de 3000 boîtes de pizzas à New York avec la tête de Robert Pattinson imprimée sur le carton pour la sortie du film *Good Time* de Josh et Benny Safdie.

Si le cinéma est une industrie de prototype, les stratégies marketing qui en font la promotion doivent elles aussi être pensées comme des prototypes. Une approche pertinente des réseaux sociaux, c'est peut-être avant tout un état d'esprit expérimental et audacieux.

b. Opportunités des réseaux sociaux pour un distributeur indépendant

J'aimerais ici, dans une approche peut-être plus personnelle, montrer en quoi les réseaux sociaux et plateformes digitales sont à mon sens des lieux qui se prêtent particulièrement bien à la valorisation du cinéma, y compris d'un cinéma indépendant, cinéma Art et Essai ou même « de niche ».

²⁹ Entretien avec Christophe Brangé.

³⁰ A24, la jeune société de distribution qui bouleverse le cinéma américain », *Vanity Fair*, 20/02/2019, en ligne [URL : <https://www.vanityfair.fr/culture/ecrans/story/article-mag-a24-la-jeune-societe-de-distribution-qui-bouleverse-le-cinema-americain/5297>], consulté le 21/05/2021.

Dans un article consacré à Twitch publié sur le site Influencer MarketingHub, on peut lire :

While Twitch users don't want to be advertised to directly, they'll accept learning about products from their favorite streamers because it feels personal. And people trust people so much more than they trust businesses." (Si les utilisateurs de Twitch ne veulent pas être soumis à de la publicité, ils accepteront de découvrir des produits *via* leurs streamers préférés, parce que c'est une recommandation personnelle. Et on fait beaucoup plus confiance à des gens qu'à des entreprises. [Traduction libre]).

Le bouche-à-oreille, la recommandation interpersonnelle, la prescription est un déclencheur d'envie fort. Les distributeurs sollicitent depuis longtemps la presse généraliste et spécialisée en vertu de son pouvoir prescripteur : aujourd'hui, les prescripteurs en ligne (car c'est ce que sont les influenceurs) peuvent jouer auprès des 15-25 ans le rôle que joue encore la presse auprès des publics plus âgés - et, reconnaissons-le, des jeunes cinéphiles. De la même manière, YouTube est une plateforme qui repose sur la relation nouée entre un individu et sa communauté, cette relation reposant elle-même sur un principe de confiance qui se prête particulièrement bien aux recommandations culturelles.³¹

J'aimerais également souligner l'opportunité que représentent des réseaux sociaux comme Instagram, Snapchat, TikTok ou Pinterest pour la communication d'un distributeur indépendant en direction des adolescents et jeunes adultes. Le point commun de ces réseaux est en effet d'être très visuels. Contrairement à Facebook ou Twitter, un réseau comme Instagram utilise pleinement les possibilités de l'écran de smartphone. Pour mettre en avant une œuvre de cinéma - fondamentalement, un assemblage de son et d'images -, ces réseaux apparaissent particulièrement pertinents. Le cinéma indépendant, riche de propositions visuelles fortes, a toute sa place sur des applications de ce type, ne serait-ce que par la création de GIFS et de memes, ou simplement *via* des *screenshots* bien choisis. Sur Instagram, on peut par exemple constater un véritable engouement pour les captures d'écran de films, notamment de patrimoine. Voici deux exemples de comptes créés sur ce principe :

³¹ « Ultimate guide to marketing on Twitch in 2021 », Influencer MarketingHub [URL : <https://influencermarketinghub.com/twitch-marketing/>], consulté le 13/02/2021

- *Procrastination*, une page Instagram française qui publie des images trois par trois pour constituer des triptyques visuellement cohérents, mettant en rapport des films pourtant issus d'époque, de nationalités ou de genre différents.



- *Ozofilm*, une page anglophone à plus de 26 000 abonnés qui publie des *screenshots* sous-titrés, dans un style souvent mélancolique et extrêmement éclectique.



Dans un autre registre, la notion d'esthétique (de l'anglais « aesthetic ») a gagné au cours des derniers mois une popularité croissante sur des réseaux comme Instagram et TikTok, au point de créer de véritables communautés rassemblées autour d'identités visuelles fortement stéréotypées. Ce phénomène est décrit dans un article intitulé « Dark Academia, Cottagecore... Petit lexique des esthétiques qui cartonnent sur Instagram et TikTok » :

#DarkAcademia, #CottageCore, #VSCO... Sur Instagram ou TikTok, ces hashtags rencontrent depuis quelques mois un franc succès. Chacun a son propre univers

graphique, sa palette de couleurs, et se traduit par la mise en avant de certaines activités et de styles vestimentaires bien distincts. Bienvenue dans le pendant « aesthetics » (« esthétique » en français) de ces réseaux, où les différentes sous-cultures adolescentes s'expriment en ligne à travers une imagerie soignée et éditée.³²

Plus loin on peut lire : « Au-delà du style, ces tendances se combinent à certaines activités, valeurs et objets culturels (des livres et des films, notamment) ». Si tous les films ne s'y prêtent pas de manière évidente, beaucoup d'entre eux ont le potentiel, via certains décors, costumes, ou atmosphère, de nourrir des univers visuels populaires auprès des 15-25 ans et de susciter une curiosité. Les sujets et thématiques abordés par les films restent des axes de ciblage majeurs, mais il me semble intéressant de considérer à la fois potentiel visuel des œuvres dont on fait la promotion, et la réceptivité du public jeune à cette approche.

Ci-dessous, une tentative d'illustration de la communauté « Cottagecore » avec des films de différentes nationalités et époques - de gauche à droite et de haut en bas : *Pique-nique à Hanging Rock*, *Ham On Rye*, *Wonderland*, *le royaume sans pluie*, *Séjour dans les monts Fuchun* et *Midsommar*.



³² Pauline Ferrari, « Dark Academia, Cottagecore... Petit lexique des esthétiques qui cartonnent sur Instagram et TikTok », Usbek & Rica, 03/02/2021, en ligne [URL : <https://usbeketrica.com/fr/darkacademia-cottagecore-petit-lexique-des-esthetiques-qui-cartonnent-sur-instagram-et-tiktok>], consulté le 13/02/2021.

Nous l'avons vu, une campagne marketing digitale efficace doit être fondée sur un ciblage précis soutenu à la fois par une utilisation approfondie de la data et une multiplication de contenus appropriés à la fois à la cible que l'on cherche à toucher et aux différents canaux de diffusion par lesquels on souhaite communiquer. Ceci suppose évidemment une augmentation des budgets liés au marketing digital, qui apparaît aujourd'hui indispensable si l'on souhaite toucher les 15-25 ans.

c. Le digital : un réel investissement financier

Mettre en place une stratégie digitale efficace implique des coûts qu'il faut être prêt à dépenser : « Il n'y a pas de miracle : si on veut créer du contenu et le multi-diffuser, il faut investir de l'argent. »³³ Au cours de notre entretien, Christophe Brangé me disait qu'une campagne marketing ne coûte pas forcément cher : « on peut faire des campagnes sur Snapchat et TikTok à partir de 500 euros. » Mais il s'agit d'un minimum. Pour espérer toucher un public jeune, il est indispensable de se doter d'une présence marketing forte sur internet, ce qui implique une multiplication nécessaire des coûts.

Tout d'abord, il s'agit des coûts de création - on l'a vu, une diffusion sur différents canaux requiert des adaptations, des déclinaisons, voire des productions complètement originales, notamment sur TikTok. A ces premières dépenses s'ajoute le coût de l'achat des espaces publicitaires, ou CPM (coût pour mille impressions). Le CPM détermine la somme que devra investir le distributeur en fonction du nombre d'apparitions publicitaires qu'il désire pour la promotion de son film. Ensuite, le coût d'utilisation de la data est un coût que l'on rajoute au CPM (on parle de surplus au CPM). Christophe Brangé explique :

Si une data, disons celle d'Amazon, coûte 2 euros CPM, cela veut dire que si je décide de diffuser un contenu sur un site internet donné en ne touchant que des gens qui sont allés sur Amazon avant, je devrai payer 2 euros plus cher les mille impressions. [...] Ça, c'est dans un schéma classique où un distributeur travaille avec 5-6 créas. Si demain, ce distributeur fait des campagnes avec des scénarios différents, il va avoir beaucoup plus de frais et de CPM potentiels : en utilisant plein de datas différentes, les surcoûts de data vont exploser.

³³ Entretien avec Thomas Mignot.

S'il est possible d'envisager des campagnes de communication digitales à peu de frais, il reste qu'une véritable stratégie de ciblage du public 15-25 ans ne peut aujourd'hui se passer d'un surinvestissement dans le marketing digital, et celui-ci sera amené à se développer avec le développement de la collecte et de l'utilisation de la data.

Que l'on souhaite toucher les 15-25 ans ou même un public plus âgé, il est aujourd'hui nécessaire de considérer le marketing digital non comme un moyen de remplacer à moindre frais une campagne d'affichage ou de tenter un pas vers une cible jeune sans prendre trop de risques, mais comme un univers particulièrement compatible avec la distribution indépendante, qu'il devient urgent d'explorer davantage.

4. Hors média, événementialisation : des enjeux locaux

Si la question du digital doit aujourd'hui trouver une place beaucoup plus centrale dans les stratégies marketing du distributeur, le travail sur le public d'adolescents et de jeunes adultes ne peut reposer que sur ce seul levier. L'effort sur le ciblage et la création de contenus pertinents pour séduire les jeunes est une voie à poursuivre, la collaboration avec les associations, institutions, et divers partenaires hors média, ainsi qu'avec les exploitants eux-mêmes, en est une deuxième qui gagnerait à être développée.

a. Associations, institutions, fédérations : d'autres influenceurs

Le public jeune se trouve évidemment sur internet et sur les réseaux sociaux, mais il se trouve également dans des associations sportives, des clubs, ou tout simplement dans les écoles, les lycées et les universités. Ces lieux et les personnes qui s'y investissent constituent des points de contact entre le distributeur et les 15-25 ans qu'il cherche à viser. Là encore, il y a tout un travail de ciblage (un peu plus artisanal !) à effectuer pour aller toucher les différentes communautés de jeunes. Thomas Mignot remarque : « Dans la distribution, on a l'impression que tout le monde est au courant de nos films. Mais créer une vraie notoriété c'est très difficile. Alors la chose primordiale c'est de faire un vrai focus sur la cible prioritaire. Bien sûr qu'on va essayer d'élargir, mais il faut se concentrer sur le public cible. »

Ce public cible, on peut le toucher localement, en s'appuyant sur un tissu associatif particulièrement dense en France. Thomas Mignot souligne que « ces associations, fédérations, institutions, ce sont des influenceurs en quelque sorte ». Il décrit le travail hors média effectué en amont de la sortie de *L'Apparition* de Xavier Giannoli :

Quand on a travaillé sur *L'Apparition*, on a pris contact avec le monde religieux, et on est aussi allés voir les jeunes. On est passés par les associations de jeunes catholiques, par les scouts. Et on a essayé de faire en sorte qu'ils aient tous l'information. Même si seulement 10% d'entre eux vont voir le film, ça contribue à faire du bruit.

Pour certains films, l'accroche thématique a une certaine évidence. Thomas Mignot parle par exemple d'un concours de photo proposé à toutes les fédérations d'arts martiaux de France à l'occasion de la sortie de *Kung Fu Panda*. Pour d'autres films, elle l'est peut être un peu moins. Pour la sortie d'*Adolescentes* de Sébastien Lifshitz, le distributeur Ad Vitam a choisi de créer une notoriété autour du film auprès des parents, notamment en travaillant avec la Fédération des Conseils de Parents d'Élèves (FCPE) :

La FCPE, c'est facilement 600 familles. Travailler avec la FCPE sur le film *Adolescentes*, ça ne représente pas des coûts énormes pour le distributeur : c'est montrer le film, échanger avec les adhérents, parler des actions qui pourraient être faites... On peut travailler des communautés par des intermédiaires, des leviers. [...] Ça coûtera des places de cinéma, des impressions de documents, par exemple des quatre pages, mais le rapport qualité-prix est génial.³⁴

Les jeunes, qu'ils soient au collège, au lycée ou étudiants, sont encadrés localement par des structures. Ce sont à ces structures qu'il faut s'adresser si l'on souhaite les toucher. Thomas Mignot explique par exemple beaucoup travailler en collaboration avec les Maisons des Jeunes et de la Culture (MJC) :

Il y a 500 MJC en France, beaucoup d'éducateurs qui font beaucoup de sorties scolaires, d'ateliers... Il faut sensibiliser tous les gens qui travaillent dans les MJC. Alors encore une fois, ça passe par du *print* : si j'imprime et que j'envoie 50 000 *leaflet* posters, je

³⁴ Entretien avec Thomas Mignot.

vais être à 10 000 euros. Mais ça peut vraiment valoir le coup ! Si en plus dans le poster il y a un concours ou un appel à projet, on peut faire un truc vraiment chouette.

Le distributeur a également la possibilité d'aller chercher le public étudiant *via* les BDE, les mutuelles étudiantes ou le CROUS. Selon Thomas Mignot, les distributeurs nouent encore trop peu de partenariats avec les relais étudiants : « Aujourd'hui quand je discute avec des BDE, avec les mutuelles étudiantes, voire même avec le CROUS, ils ne sont jamais sollicités. On est les seuls à appeler Sciences Po Paris, avec qui je fais beaucoup d'opérations. Avec le public étudiant, on peut vraiment réinventer les choses. » Pour impliquer un public étudiant, les distributeurs doivent néanmoins être prêts à faciliter les projections gratuites, ce qui implique là encore un budget dédié : « Si je loue 10 salles de cinéma et que j'invite 200 étudiants par salle pour faire du bouche à oreille, ça me coûtera aux alentours de 1000 euros par ville donc 10 000 euros au total, mais la puissance est beaucoup plus forte que les 10 000 euros que je pourrais mettre pour une page dans *Le Monde*. »³⁵

Le travail sur le hors média et la collaboration avec des partenaires parfois inhabituels demande là encore un véritable travail de personnalisation : « si j'ai un film sur la musique, je ne dois pas juste envoyer l'affiche à tous les conservatoires. Je dois personnaliser ma manière de leur présenter le film. Il faut impliquer les gens, et personnaliser au maximum son approche »³⁶. Le travail sur une communauté ne peut donc pas faire l'économie d'une prise de contact réfléchie avec ces « influenceurs ». Il s'agit avant tout pour Thomas Mignot de « les sensibiliser et de leur dire que notre film peut être un outil de leur travail. »³⁷ Si les contenus digitaux doivent être adaptés et différenciés en fonction du canal de diffusion, le message que l'on décide de faire passer aux différents relais que l'on sollicite doit aussi s'inscrire dans une approche personnelle et différenciée. Les supports et affiches que l'on envoie à ces relais peuvent par exemple utiliser un visuel différent de l'affiche officielle et qui les renvoie directement à leurs préoccupations : « Le document 4 pages, ça ne doit pas être juste de

³⁵ *Ibid.*

³⁶ *Ibid.*

la pub. Il faut faire quelque chose d'original, se creuser la tête pour trouver le bon visuel, la bonne catchline. »³⁸

b. Les marques : une ressource évidente pour toucher les jeunes

Si Tandem tente aujourd'hui, dans la lignée d'A24, de s'affirmer comme un label, une marque, c'est probablement en partie parce que les marques sont aujourd'hui particulièrement attractives auprès des adolescents et jeunes adultes. Dans l'étude Harris Interactive citée plus haut, on lit que 76% des 15-24 ans interrogés « aiment retrouver sur leurs fils d'actualité les publications des marques », contre 51% des personnes interrogées, tous âges confondus (voir annexe 6). Le distributeur indépendant, sans rentrer lui-même dans une logique et une image de marque difficiles à faire émerger, peut lui-même solliciter des marques existantes pour soutenir le marketing de son film et propulser l'attractivité de sa campagne. Pour Thomas Mignot, « les marques peuvent amener une bonne dynamique parce que leurs propres clients sont déjà des jeunes ». Il raconte un partenariat particulièrement réussi entre Diaphana et Agnès B pour la sortie de *Mommy* de Xavier Dolan : « [...] on a recréé le collier du film en le faisant faire par Agnès B. Et donc dans toute la communication d'Agnès B, on avait *Mommy*. On a même fait un plan média co-brandé : Agnès B a acheté de l'espace dans la presse, ce qui a permis au distributeur de moins dépenser en achat d'espace. »

c. Événementialiser les projections : une nécessité de développement partout en France

Thomas Mignot décrivait au cours de notre entretien une opération créée pour la sortie de *Dark Shadows* de Tim Burton : dans plusieurs villes de France, le temps d'une soirée, les spectateurs qui venaient déguisés dans un costume inspiré de l'univers de Tim Burton pouvaient entrer gratuitement dans la salle. Des photographes avaient été engagés dans les villes participantes pour immortaliser et publier les différents costumes. Même si Warner, distributeur du film, a dû acheter aux salles de nombreuses places, la soirée elle-même et la préparation de l'événement a fait beaucoup parler en

³⁸ *Ibid.*

amont de la projection et a créé un véritable *buzz* autour du film. Thomas Mignot conclut à ce sujet :

[...] créer une animation *in situ*, ça marche. Il faut travailler avec les exploitants, réfléchir à des idées de mécaniques. Je pense qu'il faut remettre de l'expérience spectateur et faire comprendre au jeune que s'il va voir le film au cinéma, soit à une date précise ou sur le temps d'une semaine, il va se passer quelque chose en plus. Je pense qu'il faut personnaliser la communication digitale et aller vraiment loin créativement, et je pense qu'il faut personnaliser *in situ* les projections. Parfois il suffit d'un détail : les goodies, ça coûte très peu d'argent. En tout cas, il faut investir de l'énergie là-dedans.

Les distributeurs parviennent aujourd'hui à événementialiser leur sortie, notamment *via* des avant-premières avec équipe ou des projections-débats. Mais ces initiatives restent souvent localisées à Paris. Des tournées dans plusieurs villes de France sont mises en place, mais la collaboration entre les distributeurs et les exploitants reste selon Anne Pouliquen assez limitée. Aujourd'hui, les dispositifs de retransmission et d'échanges en *live* ouvrent de nouvelles possibilités d'interactions entre le public des petites salles et les équipes des films. Des systèmes de visioconférences ou de Q&A sur Twitter pourraient par exemple être mis en place dans un deuxième temps par rapport à la projection, pour créer un dialogue et donner la possibilité aux spectateurs d'échanger à la fois avec des talents qui ne se seraient pas forcément déplacés dans leur ville, et avec les spectateurs de leur salle ou d'autres salles qui rejoindraient au même moment la conversation.

Lors de notre entretien, Anne Pouliquen soulignait également l'opportunité pour les distributeurs de s'appuyer sur les relais que sont les réseaux de médiateurs régionaux afin de réfléchir aux moyens d'événementialiser davantage la sortie des films et d'impliquer les jeunes spectateurs pas seulement à Paris ou dans les grandes villes, mais partout en France. Ces réseaux, tels que CINA en Nouvelle Aquitaine ou le GRAC en région Rhône-Alpes, ont pour objectif à la fois la « diffusion du cinéma, prioritairement Art et Essai », ainsi que « l'animation des cinémas adhérents » et « l'organisation de manifestations régulières ou exceptionnelles de cinéma pour les publics »³⁹. Ces réseaux

³⁹ Site internet du réseau CINA [URL : <https://www.cinemas-na.fr/le-reseau/>], consulté le 23/05/2021.

encore sous-sollicités par les distributeurs apparaissent comme des intermédiaires et des partenaires particulièrement pertinents pour travailler à la promotion des films indépendants auprès des jeunes.

Thomas Mignot le dit et le répète, le « travail de fourmi » qu'est le hors média représente un investissement financier relativement mince, mais il demande beaucoup de temps et d'énergie. Qui plus est, tout le temps investi dans un tel travail ne portera ses fruits que si le film est réellement là : « il faut évidemment croire au film. Si le film n'a pas une accroche facile et qu'en plus de ça il est moyen, on ne peut pas faire de miracle avec le hors média. »⁴⁰ Les efforts marketing en direction des jeunes sont aujourd'hui importants et nécessaires. Néanmoins, au cœur de tout le processus, il y a le film, l'histoire que l'on raconte.

III. PROLONGEMENTS : QUELLES PRODUCTIONS, QUELS SUPPORTS POUR LES JEUNES ?

En débutant mes recherches pour ce mémoire, je me posais une question : n'y a-t-il que les films des studios qui sont susceptibles de faire se déplacer les 15-25 ans dans les salles ? Autrement dit, y a-t-il fondamentalement un problème d'offre pour les jeunes dans ce que propose le cinéma indépendant ? J'aimerais tenter ici de développer sur cette question, car il me semble qu'une stratégie marketing en direction des jeunes, aussi réfléchie qu'elle soit, ne peut être pertinente que si le film l'est aussi pour cette tranche d'âge.

1. Un problème d'offre ?

Parmi les personnes que j'ai rencontrées pour l'écriture de ce mémoire, plusieurs d'entre elles ont insisté sur le fait qu'il existait un vrai problème d'offre de films pour les 15-25 ans, et notamment du côté du cinéma français. C'est le cas de Thomas Mignot, selon qui le premier axe de travail pour attirer davantage le public jeune est de produire « beaucoup plus de contenus adaptés à eux ». Il poursuit : « ça, c'est une des clés

⁴⁰ Entretien avec Thomas Mignot.

totallement oubliée des gens. Donc je pense qu'il faut travailler sur la production. » C'est un avis que partage Sylvain Bethenod : « personnellement, je suis convaincu que le problème réside dans ce qu'on propose aux plus jeunes, notamment en matière de films Art et Essai et en matière de films français. Et en matière de thèmes proposés. »

a. *Qu'est-ce qu'un film pour les jeunes ?*

Alors, qu'est-ce qu'une offre adaptée ? On peut tout d'abord réfléchir en matière de thématiques. C'est l'approche de Sylvain Bethenod : « Vous avez beau avoir tous les moyens de communication à votre disposition pour cibler les jeunes, si le thème ou le sujet ne leur donne pas envie, ils n'iront pas le voir. » Il explique également que « [les jeunes] vont avoir tendance à délaissier des sujets qui traitent de la nature, des sujets qui traitent de la famille... Ça, ce sont des thèmes qui ne sont pas tellement attractifs pour [eux] ». Il ajoute également une dimension au seul aspect thématique, en insistant sur la question connexe des émotions que recherchent les jeunes au cinéma :

Ce qu'on sait en tout cas, c'est que les jeunes, s'ils vont au cinéma, c'est pour aller voir des films qui leur procurent des émotions, plus que n'importe quel autre public. Donc les jeunes ont besoin de rire, ils ont besoin de frissonner, ils ont besoin de pleurer, plus que d'autres tranches d'âge. On voit vraiment que les jeunes surconsomment les films qui procurent le plus d'émotions.

La question de l'émotion me paraît particulièrement intéressante pour comprendre la difficulté d'amener des adolescents et jeunes adultes à un cinéma Art et Essai, pourrait-on dire plus « exigeant ». Si le public 15-25 ans recherche des expériences où il pourra s'investir émotionnellement, la confrontation avec un film dont la forme ou le rythme est inhabituel peut s'avérer décourageante, et masquer en partie la portée émotionnelle du film. L'exemple d'un film qui n'a pourtant pas été marketé en direction des jeunes me paraît illustrer cela. Le film de Tatsushi Omori *Dans un jardin qu'on dirait éternel* est un film dont le sujet est éminemment lié aux débuts de l'âge adulte : comment trouver sa voie quand on est un jeune adulte en proie aux doutes et aux échecs ? Cependant le film, même s'il touche à des préoccupations et des inquiétudes universelles pour les gens qui entrent dans la vie d'adulte - j'ai moi-même éclaté en sanglots ! - reste peu accessible, de part sa lenteur, son caractère répétitif et

l'image un peu vieillotte de l'art du thé, pour un public non habitué à ce type de cinéma. Le genre fortement marqué Art et Essai du film peut alors agir comme un écran qui filtre les occasions de s'investir émotionnellement auprès des personnages.

Etienne Ollagnier, dirigeant de la société de distribution Jour2Fête, propose une perspective complémentaire sur l'idée d'une offre qui serait particulièrement adaptée aux jeunes :

Je ne sais pas si tu travailles les 15-25 ans... Tu travailles les gens qui aiment tel ou tel type de films, et peut-être que les 15-25 ans, parce que c'est une question de génération, d'âge, de préoccupations, vont être intéressés par tel ou tel type de cinéma, mais je pense que ce n'est pas tant une question de film d'auteur ou pas. C'est une question d'histoire. Il faut qu'il y ait des gens qui racontent des histoires qui touchent des jeunes, et c'est là où des Xavier Dolan arrivent à toucher. [...] Je crois à des films pour les jeunes faits par des jeunes.

Aujourd'hui, le cinéma français propose une offre de films « pour les jeunes faits par des jeunes », mais cette offre reste rare, et les résultats des films, notamment dans le cinéma de genre, n'encouragent pas les distributeurs à davantage se tourner vers ce type de projets.

b. Une offre trop rare ?

Si le cinéma français souffre dans sa globalité d'un manque d'offre attractive pour les 15-25 ans, c'est d'autant plus vrai pour le cinéma indépendant. La première difficulté est inhérente à la nature même du cinéma indépendant, qui s'oppose aux logiques des studios. Il est impossible de concevoir des productions spécifiquement pour un public donné - en l'occurrence, les 15-25 ans - tout en préservant une politique des auteurs encore fortement ancrée dans le système français.

Les studios ont la capacité d'ajuster leurs contenus au cours de la production pour s'adapter aux cibles qu'ils veulent toucher. Frédéric Monnereau décrit ainsi le processus de production des films d'animation chez Disney et ses filiales :

[...] il faut avoir l'intelligence de s'adapter jusqu'au dernier moment. C'est souvent la façon de travailler sur les films d'animation, ils sont en perpétuel retravail même pendant leur création. Il m'arrive très souvent de voir quatre à cinq versions d'un film d'animation avant qu'il sorte, et il y a des films qui évoluent énormément entre la première fois que je les vois et la version finale qu'on met dans les salles. Parce qu'il y a ce travail constant de réécriture et de remise en question : « est-ce que ça ça passe bien ? », « est-ce qu'on pourrait insister davantage sur cet élément là qui va un peu plus résonner aujourd'hui auprès du public, ou d'un jeune public si on a envie que le jeune public soit là ? ».

Concrètement, il s'agit de faire en sorte que le film, qui met plusieurs années à se terminer, reste au goût du jour et au goût de sa cible principale :

[...] ce qui fonctionne bien aujourd'hui c'est d'avoir l'intelligence de faire des petits clins d'oeil à des références actuelles. On l'a vu par exemple dans *Ralph 2.0* où il y avait beaucoup de clins d'oeil à la technologie d'aujourd'hui et aux goûts d'aujourd'hui, comme notamment dans la scène des princesses dans laquelle on va carrément revisiter le logo Disney. Les personnes chez nous qui sont en charge des contenus jouent avec tout ça.

Un distributeur indépendant ne peut pas forcément prétendre à une telle maîtrise de la production et de son contenu. Et si cela permet à des œuvres véritablement originales et uniques de voir le jour - ce qui est en soi une victoire ! - cela peut aussi rendre difficile le travail du distributeur confronté à un certain décalage entre le film et son public théorique. Le film de Caroline Poggi et Jonathan Vinel *Jessica Forever*, sorti en 2019 par Le Pacte, cristallise bien les enjeux liés au cinéma indépendant quand il s'agit de toucher le public jeune. Le premier film des deux cinéastes raconte une histoire de jeunesse - jeunesse perdue, blessée, en quête de sens, qui trouve refuge auprès de Jessica, mystérieux personnage aussi bien mère que sœur, sorte d'ange consolateur. C'est un film plein de sentiments, d'émotions franches et pures : l'amour, l'amitié, la jalousie, la tristesse, la peur. L'atmosphère a quelque chose qui tient de la science-fiction, ou du film d'action, et donne parfois au spectateur des sensations proches du jeu vidéo. Le sujet, la forme et les références de *Jessica Forever* en font un film résolument moderne. Il n'en reste pas moins un objet déroutant, radical, et loin des normes esthétiques du film de genre. Le film est fait par des jeunes, pour des jeunes, mais des jeunes cinéphiles. L'exemple de *Jessica Forever*, bien que quelque peu extrême, illustre

la difficulté de proposer un cinéma d'Art et d'Essai pour les jeunes. À la fin de sa carrière en salles, le film ne totalise qu'un peu plus de 8000 entrées. Ce chiffre montre que le film n'a pas trouvé son public, mais il montre peut-être aussi que son public est un public de niche.

Toujours dans le registre du film de genre, le film de Léo Karmann *La Dernière vie de Simon*, sorti par Jour2Fête, avait tout pour s'imposer comme une proposition forte dans l'univers du film de genre français, au croisement du *teen movie* et du film fantastique, dans un héritage presque spielbergien. Le film sort sur 56 écrans le 5 février 2020. Les spectateurs ne se mobilisent pas, et le film totalise un peu moins de 20 000 entrées sur l'ensemble de sa carrière en salle. Pourtant, Etienne Ollagnier décrit l'accueil extrêmement chaleureux fait au film lors des différents festivals dans lesquels il est sélectionné :

L'aventure a super bien commencé : il a été sélectionné avec enthousiasme à Angoulême, en hors-compétition, et c'est peut-être ça qui l'a éloigné d'un autre destin, parce que ça a éloigné la possibilité d'un prix du public. Mais quelque part, c'était un prix du public. Quand on a vu l'ambiance des salles, sur un public généraliste, assez familial, il y a eu un engouement, une standing ovation, des gens en larmes qui sont restés longtemps à échanger avec l'équipe du film. Ça s'est confirmé à Brides-les-Bains où tous les films d'Angoulême sont repris et concourent au prix du public, et où il a gagné le prix du public haut la main. [...] Après, il a fait plusieurs festivals jeune public de rentrée où l'accueil du public familial a été génial. Et c'est vrai qu'on s'est un peu pris à rêver...

La Dernière vie de Simon semble donc incontestablement avoir le potentiel de plaire au public au moment de sa sortie. Néanmoins, au moment de la tournée d'avant-premières, le distributeur remarque qu'il n'y a pas une envie naturelle forte de la part du public, et les salles sont moins remplies que prévu : « Il y a des films qui, dans leur ADN, dans leur pitch, ne suscitent pas une grosse envie. Et quand l'envie naturelle n'est pas là et qu'en plus le marketing n'est pas évident, on sait que ça va être compliqué. »⁴¹

Etienne Ollagnier reconnaît au film une certaine difficulté intrinsèque :

⁴¹ Entretien avec Etienne Ollagnier.

Le film nécessite un accompagnement des enfants parce qu'il y a plein d'éléments potentiellement traumatisants, mais comme dans un conte. Peut être que le même film avec une cible précise dans l'écriture, où on décide qu'on veut en faire un film pour les enfants, ou pour les ados, et où on gomme les autres éléments, peut être que là on aurait réussi. Mais sans certitude, parce que est ancrée l'idée qu'un film de genre français ça ne va pas être réussi.

La encore, la cible n'est pas une évidence, et le film - peut-être parce qu'il est indépendant - garde des aspérités qui l'éloignent par endroits du grand public visé par la stratégie marketing et le plan de sortie. La difficulté de positionner le film sur le plan du marketing se retrouve dans la programmation :

Les exploitants indépendants avec qui on sort tous nos films disaient : « je veux bien tenter le truc, mais j'y crois pas trop », et les circuits disaient « c'est pour nous mais j'y crois pas ». Au final à Paris on arrive à arracher Les Halles, le MK2 Bibliothèque, le Gaumont Parnasse, avec le Publicis et le Majestic Bastille. Ce ne sont pas les 12-15 salles qu'on a sur un film d'auteur un peu désiré, un peu attendu.

Il ne semble pas pour autant qu'il faille renoncer à toucher les jeunes avec des films d'auteur : « le succès de Parasite affirme qu'on peut faire un cinéma différent, dans son genre, audacieux, et plaire à tout le monde. »⁴² Quant à Sylvain Bethenod, il conclut ainsi notre entretien : « Il y a toute une jeune génération de cinéastes, de distributeurs indépendants qui poussent un cinéma d'auteur français d'un très bon niveau, et plutôt engagés sur des films qui ont quelque chose. On va forcément assister à un bouleversement qui peut aussi être favorable au cinéma en salle. »

Le distributeur, s'il n'a pas toujours le pouvoir d'intervenir fortement dans le contenu, a bien celui de choisir les projets dans lesquels il s'engage. Il importe aujourd'hui de favoriser les jeunes talents et les projets ambitieux, mais le parcours de financement de tels films reste aujourd'hui assez épineux.

⁴² *Ibid.*

2. Nouveaux modèles économiques, nouveaux films ?

a. *S'affranchir d'un financement traditionnel paralysant*

François Clerc, dirigeant de la société de distribution Apollo Films, soulignait lors de notre échange que le système de financement français, qui repose en partie sur la télévision, soit un média vieillissant - la moyenne d'âge des téléspectateurs est passée de 54,5 à 56,1 ans entre janvier 2020 et janvier 2021⁴³ - est un système peu favorable au financement de films adaptés aux 15-25 ans. Il prenait notamment l'exemple des *Déguns*, film adapté d'une web-série humoristique diffusée sur Youtube qui suit la vie de deux jeunes marseillais. La série, de part ses références - JUL et Soprano font plusieurs apparitions au cours des 3 saisons - et son mode de diffusion entièrement *online*, a tout pour séduire un public adolescent. Le film, en prolongement de la série, s'inscrit selon François Clerc dans une typologie de films à la fois très recherchés par les plateformes, à commencer par Netflix, et en même temps très difficiles à pré-financer.

Dans un autre genre toujours populaire auprès des jeunes, la science-fiction, *Le Dernier voyage*, première sortie du distributeur Tandem, a connu des difficultés de financement. On lit dans un article publié sur le site d'*Écran Total* :

« Impossible ! », « Trop ambitieux ! » : le son de cloche est presque unanime chez les investisseurs vers lesquels se tourne Fannie Pailloux (productrice du film et fondatrice de la société de production Apaches), quand bien même ils se montrent grandement intéressés par le projet. La plupart préfèrent déclinier tout engagement. Même les aides du CNC comme celles dédiées à la « création visuelle et sonore » ou aux « nouvelles technologies » se sont toutes dérobées.⁴⁴

Si des investisseurs traditionnels ont tout de même rejoint le projet - OCS, Ciné+, les soficas Manon 10 et Sofitvciné, Belga productions et Kinology aux ventes internationales - il est intéressant de noter qu'un acteur inhabituel est rentré dans le plan

⁴³ Marina Alcaraz, « L'audience de la télévision a encore vieilli », *Les Echos*, 01/03/2021 [URL : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/audience-de-la-television-a-encore-vieilli-1294380>], consulté le 23/05/2021.

⁴⁴ Nicolas Colle, « Apaches et Digital District unis pour un cinéma fort et différent », *Écran total*, en ligne [URL : <https://ecran-total.fr/2020/09/09/apaches-et-digital-district-unis-pour-un-cinema-fort-et-different/>], consulté le 17/05/2021.

de financement du film. En effet, le studio de VFX Digital District a pris des parts en coproduction sur le film en apportant un financement à hauteur de 800 000 euros. Le fait qu'un studio spécialisé dans la création d'effets spéciaux décide de s'investir dans le montage financier d'un film pourrait préfigurer une véritable volonté de se différencier et d'enrichir l'offre de films existante avec des propositions plus audacieuses. Une diversification des sources de financement du cinéma et l'introduction de nouveaux acteurs pourraient avoir un impact sur les contenus.

b. Film cinéma ou film plateforme ? Une question éthique épineuse

On l'a vu, les adolescents et jeunes adultes vont moins fréquemment au cinéma qu'il y a quelques années. Avec la diversification des pratiques de visionnage, le choix d'aller au cinéma est un choix qui, bien plus qu'avant, résulte d'une motivation forte. Cette motivation peut évidemment être liée à la sortie elle-même, à la dimension sociale de la séance, voire à l'attractivité du lieu. L'exploitation travaille aujourd'hui à rendre l'expérience du spectateur plus riche, plus aboutie sur le plan technique, mais aussi sur le plan social, humain. Elle réfléchit aux moyens de transformer les cinémas en véritables lieux de vie, et aux stratégies à mettre en place pour rajeunir le public.

Le distributeur, lui, ne peut pas avoir d'impact direct sur cette envie là. Néanmoins, il a un rôle à jouer pour inciter les jeunes à se déplacer en salle, évidemment en travaillant à rendre ses films attractifs d'un point de vue marketing, mais aussi en s'assurant qu'ils soient, du point de vue du contenu, les meilleurs possible. Si les critères qui déterminent la qualité d'une œuvre restent difficiles à établir, toujours est-il que l'offre de cinéma, *a fortiori* lorsqu'on parle d'une nouvelle génération qui apprécie le visionnage en *streaming*, a aujourd'hui l'obligation d'être solide. La salle a évidemment des qualités intrinsèques auxquelles les jeunes sont, comme toutes les autres générations, sensibles. Mais il serait dommage de s'abriter derrière la certitude de la supériorité de l'expérience en salle. Si la question des 15-25 ans est tout autant un sujet de distribution qu'un sujet d'exploitation, c'est parce que le film reste un vrai déclencheur de la décision d'aller au cinéma :

[...] les jeunes ne sont pas faciles à toucher et pas faciles à convaincre. Ils ne manquent pas de contenus potentiels. Aujourd'hui les jeunes ne s'embêtent plus. L'offre de loisirs

et les moyens de regarder du contenu quel qu'il soit sont présents partout. Donc si jamais l'offre de films n'est pas suffisamment attractive, les jeunes zappent et vont voir autre chose. Surtout pour le cinéma en salle qui nécessite un budget, une organisation, un investissement personnel. [...] Quand on pose la question aux spectateurs de pourquoi ils sont allés au cinéma, la première raison citée c'est : « je voulais aller voir ce film en particulier, c'est l'offre de films qui a fait que je suis allé au cinéma aujourd'hui ». Et cette offre de films, elle n'est présente qu'en salle. Le deuxième argument c'est : « je voulais me faire une sortie entre amis, partager un moment avec des proches ». Donc si jamais l'offre n'est pas adaptée, si l'offre n'est pas au niveau, si elle n'apporte rien de plus que ce qui est disponible sur les plateformes, il y aura moins de spectateurs. Si l'offre est toujours pertinente, comme depuis le début du XXème siècle, pourquoi les personnes ne se déplaceraient-elles plus ?⁴⁵

Une offre pertinente pour les jeunes, on l'a vu, pourrait par exemple être une offre qui propose aux 15-25 ans des sujets proches de leurs centres d'intérêts, de leurs préoccupations. Ou, comme le préconise Etienne Ollagnier, une offre de films faits par des jeunes, qui racontent des histoires, leurs histoires, susceptibles de toucher des gens de la même génération. Pour Frédéric Monnereau, c'est moins la thématique ou le genre que le caractère exceptionnel, unique du film qui le rend pertinent pour la salle :

Je pense qu'avec tout ce qu'il s'est passé avec le Covid, le cinéma va encore plus mettre en avant des cinématographies différentes, exigeantes et qui vont peut-être attirer encore plus une nouvelle clientèle, une clientèle jeune qui va se retrouver dans cette différence et dans cette exigence parce que c'est ce qu'elle attend de ce qu'on lui propose. Mais à nouveau, il faut savoir se dire parfois : « ça je le mets au cinéma parce que, pour plein de raisons, ça mérite la salle », et parfois se dire « non, je vais l'exploiter différemment ». Il faut qu'on fasse en sorte que ce qu'il se passe en salle soit unique, donc ça demande des choix de notre part.

Frédéric Monnereau, comme Thomas Mignot, s'accordent sur le fait que l'on évolue aujourd'hui dans un environnement multi-supports : « on ne pourra pas échapper à la prise en compte que la salle de cinéma fait partie d'un écosystème multi-écrans global »⁴⁶. Dans cet environnement, la salle devient une des manières de visionner les films, mais elle n'est pas la seule. Frédéric Monnereau décrit une évolution structurelle au sein de Disney significative ce bouleversement :

⁴⁵ Entretien avec Sylvain Bethenod.

⁴⁶ Entretien avec Thomas Mignot.

Il y a encore un an je faisais partie du studio donc je n'étais que quelqu'un de cinéma, aujourd'hui j'ai intégré une organisation chez Disney qui s'appelle Disney Media Entertainment Distribution où je suis l'une des fenêtres de distribution. Et donc c'est à ce niveau qu'est décidé si on va faire une sortie cinéma, une sortie hybride, si on va sortir directement sur Disney+ ou faire une sortie télé. Cette approche là va arriver chez beaucoup de distributeurs. Ils vont avoir la possibilité de choisir comment ils exploitent leurs films, et donc d'adapter leurs budgets marketing.

Dans ce contexte, on pourrait imaginer qu'un distributeur puisse avoir envie de maximaliser ses risques financiers sur les projets dont il pressent un vrai potentiel en salle, et limiter la prise de risque sur des films moins forts ou dont la cible est moins évidente à toucher, tout en continuant à expérimenter et en prenant des risques artistiques. Il s'agit en quelques sortes de jongler entre plusieurs modèles de financement, en choisissant pour chaque projet celui qui nous semble le plus adapté.

On l'a vu, les distributeurs indépendants prennent aujourd'hui un risque financier important lorsqu'ils s'éloignent de la « cible naturelle » de leurs films pour aller voir du côté des publics plus jeunes. Dans ce cadre, la plateforme pourrait être envisagée comme un terrain d'expérimentation, un espace de plus grande liberté pour créer des contenus pour les jeunes qui trouvent aujourd'hui plus difficilement leur place en salle. L'idée, à terme, serait de pouvoir fidéliser le public jeune sur une certaine typologie de film encore trop risquée pour une exploitation en salle, dans le but de créer des ponts entre les différents supports et une véritable envie de cinéma. C'est la stratégie développée par Disney avec la licence Marvel :

Pendant longtemps, l'approche qu'on a eu sur Marvel n'a pas été comprise, mais à un moment donné même les critiques ont fini par voir le côté feuilletonnant qu'on essaie de construire avec cette marque depuis dix ans. Je viens de lire ce matin un article *Télérama* sur les séries Marvel qui était positif, et qui disait que Disney+ développe des séries qui amènent les gens à aller au cinéma. Et c'est toute la stratégie Marvel : ce qui va être sur Disney+ va donner encore plus envie d'aller au cinéma pour découvrir des films qui sont liés aux séries, et c'est comme ça que je pense qu'on peut arriver à faire revenir les 15-25 ans.

Plusieurs questions se posent néanmoins. D'abord, là où un studio comme Disney a la liberté de sortir directement sur sa plateforme un film initialement prévu pour la salle, le système actuel d'attribution des aides du CNC ne permet pas

aujourd'hui aux distributeurs indépendants de faire ce choix : « Il y a des films qu'il serait plus logique de mettre sur des plateformes, mais il faut déjà qu'il y ait une adaptation dans le mode de financement des films et dans le fonctionnement des aides. Il faut qu'il y ait un cadre administratif et financier qui puisse donner la liberté aux distributeurs de ne pas forcément sortir tous les films au cinéma. »⁴⁷

Une deuxième difficulté est qu'il est encore difficile d'annoncer à un producteur ou un réalisateur que son film ne sortira pas en salles. La sortie en salles reste aujourd'hui pour les jeunes auteurs un moyen inégalé de s'affirmer aux yeux de la presse et du public. Aujourd'hui toutefois, de plus en plus de distributeurs créent au sein de leurs structures des pôles de production, et tentent ainsi de se réappropriier tout ou partie de la production de leurs films. Si la question de la visibilité et de la pérennisation des auteurs se pose toujours, un phénomène de fusion des activités de production et de distribution pourrait tout à fait favoriser une souplesse dans le choix des supports de diffusion - et donc des montages financiers des films.

Vient ensuite la question de la plateforme : quelle plateforme sera à même de mettre en valeur les films et de les faire réellement exister dans un univers déjà saturé de contenus ? Pour Frédéric Monnereau, « c'est là que le bât blesse » : « il faut qu'il y ait des solutions alternatives, il faut qu'il y ait des plateformes qui prennent ces films-là. Et qui existent vraiment. »⁴⁸ À ce jour, des plateformes comme Netflix ou Amazon Prime n'apparaissent pas comme des alternatives à la salle suffisamment fortes pour mettre en avant des films indépendants. Il sera intéressant de suivre l'évolution d'une plateforme comme Mubi, qui propose déjà quelques sorties en exclusivité, bien qu'à toute petite échelle.

Enfin, l'idée de pouvoir moduler le choix du support de diffusion en fonction du potentiel du film est loin d'être anodine. Elle est sous-tendue par la question éthique et esthétique que la montée en puissance des plateformes depuis quelques années a conduit à se poser - ou plutôt à se reposer, puisqu'elle existait déjà au moment de l'arrivée de la télévision dans les foyers : qu'est-ce qu'un film de cinéma ? L'expérience de visionnage

⁴⁷ Entretien avec Frédéric Monnereau.

⁴⁸ *Ibid.*

chez soi a des qualités que ne présente pas la salle, et outre le confort évident de ne pas avoir à sortir de chez soi, il y a le fait de pouvoir s'isoler des autres, faire rentrer une œuvre dans l'intimité de sa maison ou de sa chambre, revoir des passages ou capturer des images qui nous plaisent tout particulièrement. Mais indéniablement, le passage du grand écran de cinéma à l'écran individuel modifie en partie le rapport à l'œuvre. Dans son ouvrage *Cinéma, numérique, survie : l'art du temps*, l'essayiste Jean-Louis Comolli décrit l'inversement du rapport de force qui s'opère en passant du cinéma au petit écran : « Pendant longtemps, le cinéma était fondé sur un principe très simple : le film était plus fort que le spectateur. Jusqu'à la fin des années 1960, on ne pouvait ni le ralentir, ni l'accélérer, ni l'arrêter. Avec la vidéo s'est produit un renversement complet : le spectateur est devenu plus fort que le film. »⁴⁹

Il souligne également le changement dans le rapport du spectateur au temps de l'œuvre :

Sur un objet que l'on voit trente secondes, il est impossible de projeter quoi que ce soit. La durée est vitale, c'est elle qui permet à notre inconscient d'agir. Les apprentissages psychologiques ont leur durée, on n'a encore jamais réussi à accélérer l'apprentissage d'une langue, ou l'apparition des sentiments amoureux dans une relation.

Le principe du visionnage en *streaming* vient bousculer notre rapport aux films, changer notre manière de les percevoir ou d'en ressentir les émotions. Il y a par ailleurs une vraie perte de qualité technique qui altère en partie les partis-pris artistiques de l'œuvre - l'image comme le son sont aujourd'hui pensés et travaillés pour la salle de cinéma. Faire le choix de ne sortir le film que sur plateforme, c'est aussi lui refuser un certain destin.

Lorsqu'on cherche à rajeunir le public des salles, il semble néanmoins pertinent de considérer toutes les possibilités que peuvent offrir les plateformes. Elles peuvent par exemple constituer des points d'accroche vers certaines cinématographies, et l'idée de (re)prendre contact avec le public jeune en exploitant l'attractivité des plateformes peut être intéressante. Thomas Mignot propose par exemple un système pour lier

⁴⁹ Jean-Louis Comolli cité par Michel Bezbakh et Juliette Lévéillé, *Télérama*, « Voit-on le même film au cinéma et sur un mobile ? », 03/11/2019, en ligne [URL : <https://www.telerama.fr/idees/voit-on-le-meme-film-au-cinema-et-sur-un-mobile.n6491042.php>], consulté le 21/05/2021.

l'expérience en salle et la découverte de cinématographies différentes dans un cadre moins contraignant que la salle :

Le jeune qui va voir un Marvel, quand il rentre chez lui, pourrait recevoir gratuitement par mail la possibilité de voir en streaming un film d'un réalisateur qui a inspiré soit le réalisateur du Marvel, soit le genre ou l'esprit du film. Il y a pas mal de films qui pourraient participer, qui ne sont pas forcément des films très exigeants mais qui peuvent permettre de s'intéresser à d'autres films qu'à fait le réalisateur. Il y a des gens qui ont découvert Spielberg dans ses derniers films et qui remontent sa filmographie. Je pense qu'on pourrait travailler autour de ça, mais il faut effectivement qu'on propose des choses gratuites ou pas chères à ces jeunes et qu'on leur donne un peu une impulsion.

Si l'offre de films doit aujourd'hui être développée en direction des jeunes - notamment en investissant dans des premiers films, en allant chercher de nouveaux talents et conteurs d'histoire, en osant de nouvelles formes de financement - la question du mode de diffusion des films ne doit pas être balayée. Là où le distributeur prend aujourd'hui de gros risques en osant développer des projets forts en direction des jeunes, la plateforme pourrait un jour devenir une véritable alternative à la fois pour aller chercher les 15-25 ans dans un endroit familier et moins intimidant, et pour prendre quelques risques supplémentaires, aussi bien sur le film lui-même que des stratégies de promotion plus « osées ».

CONCLUSION

[...] quand on vit chez soi, quand on a 15 ans, 16 ans, qu'on voit ses parents toute la journée, on peut certes s'isoler dans sa chambre, mais il y a un moment où quoi qu'il arrive, on a besoin de sortir de chez soi, de fuir un peu cette famille qui peut être envahissante. Et il faut bien des *stimuli* pour sortir. Certes, c'est aller voir des amis. Mais partager quelque chose entre amis, c'est essentiel. Comme les concerts ou le sport, le cinéma reste un loisir avec lequel les loisirs à domicile ne peuvent pas rivaliser.⁵⁰

⁵⁰ Entretien avec Sylvain Bethenod.

Depuis quelques mois, le monde s'est transformé. Des choses que nous n'aurions jamais imaginées ont émergé dans nos vies. Du jour au lendemain, nous avons commencé à célébrer des moments marquants avec nos familles et nos amis, non plus dans une même pièce mais derrière nos écrans. Les choses qui nous semblaient acquises - se retrouver après le travail pour boire un verre ou partager un dîner - ont disparu de notre quotidien comme des mirages. Les salles de cinéma ont gardé leurs portes closes et leurs affiches ont cessé de changer chaque semaine. Le cinéma, c'est devenu Netflix, Amazon Prime, Disney+, OCS ou myCANAL. L'écran, un ordinateur portable, un vidéoprojecteur, un smartphone. En vivant pendant plusieurs mois dans un écosystème où le cinéma en salle n'existait plus, on a développé une peur : celle que les gens l'oublient. Et surtout, que les jeunes l'oublient.

Mais les jeunes aiment toujours le cinéma. Voir une bande-annonce qui éveille un désir, en parler à ses amis, décider d'aller ensemble au cinéma, se retrouver, vivre des émotions, réagir à chaud, s'en souvenir quelques jours après : tous ces rituels font la force du cinéma, et rien ne doit nous le faire oublier. Néanmoins, les différents secteurs du cinéma ont des défis à relever pour faire face à une offre plurielle et grandissante à la portée de chacun, qui a su rapidement séduire et captiver un public d'adolescents et de jeunes adultes.

Alors que la génération Z évolue dans un environnement saturé d'images et de contenus divers, le cinéma indépendant a la capacité de lui proposer des histoires originales, des univers visuels forts, des points de vue uniques et décalés, et des imaginaires foisonnants. Il s'agit aujourd'hui d'utiliser tous les moyens existants pour faciliter la rencontre entre ces œuvres et ce public. Le premier effort à fournir est sans doute un effort de compréhension et de sensibilisation aux pratiques et aux habitudes des jeunes, à leur rapport aux médias, à la culture, aux réseaux sociaux, aux marques ou à la publicité. Puis de manière très concrète, les distributeurs indépendants doivent donner une importance primordiale à des campagnes digitales pensées et poussées, fondées sur un travail de ciblage précis. En parallèle, le travail main dans la main avec des acteurs locaux, des exploitants aux associations en passant par les universités, reste un champ à développer pour aller toucher les jeunes localement, au plus près de leur quotidien. L'événementialisation des sorties et des projections est une troisième direction à développer : il faut donner à voir, mais aussi donner à vivre, à expérimenter.

Enfin, un véritable travail sur le public 15-25 ans ne peut probablement pas se passer d'une réflexion profonde sur l'offre de films et les moyens de la développer ; les difficultés que rencontre le cinéma français avec le film de genre pourraient faire l'objet d'une réflexion à part entière. Les enjeux liés aux plateformes de SVOD et à leur inscription dans le paysage audiovisuel français, ainsi que les modifications apportées à la chronologie des médias auront également un impact très important sur la manière de consommer le cinéma des prochaines générations. La distribution doit trouver dès à présent une place dans cet écosystème en construction.

Au même titre que les professionnels de la distribution et de l'exploitation, les institutions doivent être présentes pour accompagner ce changement. Les règles qui structurent aujourd'hui la distribution et l'exploitation des films en salle pourraient être amenées à évoluer : aides financières pour les initiatives menées en direction des jeunes, politiques tarifaires spéciales ou mise en place d'abonnements au cinéma sur le modèle des plateformes... Les perspectives sont nombreuses.

J'ai abordé ce mémoire avec plein de questionnements. Arrivée au terme de son écriture, je n'ai pas encore toutes les réponses. Je ne sais toujours pas si je parviendrai à intéresser des jeunes aux films qui me passionnent. Je ne sais pas si les plateformes permettront à des jeunes de découvrir des œuvres de cinéma, ou si elles leur rendront ce cinéma désuet et inaccessible. Mais je suis tout du moins parvenue à croire en des initiatives concrètes qui permettent aujourd'hui, et qui permettront encore davantage à l'avenir, de donner toutes leurs chances aux films pour qu'ils rencontrent les jeunes d'aujourd'hui mais aussi les vieux de demain.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages et articles

ALCARAZ Marina, « L'audience de la télévision a encore vieilli », *Les Echos*, 01/03/2021 [URL : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/laudience-de-la-television-a-encore-vieilli-1294380>], consulté le 23/05/2021.

ARNAL Mikael, SALSON Agnès, *Cinema Makers, Le nouveau souffle des cinémas indépendants*, Le Blog Documentaire éditions, Paris, 2019, 200 p.

BEZBAKH Michel, LÉVÉILLÉ Juliette, « Voit-on le même film au cinéma et sur un mobile ? », *Télérama*, 03/11/2019, en ligne [URL : https://www.telerama.fr/idees/voit-on-le-meme-film-au-cinema-et-sur-un-mobile_n6491042.php], consulté le 21/05/2021.

BORDRON Maïwenn, « Les seniors de plus en plus connectés depuis le confinement », *France Culture*, 12/12/2020, en ligne [URL : <https://www.franceculture.fr/numerique/les-seniors-de-plus-en-plus-connectes-depuis-le-confinement>], consulté le 23/05/2021.

CHANDRASHEKAR Ashok, AMAT Fernando, BASILICO Justin, JEBARA Tony, « Artwork Personalization at Netflix », *The Netflix Tech Blog*, en ligne [URL : <https://netflixtechblog.com/artwork-personalization-c589f074ad76>], consulté le 21/04/2021.

COLLE Nicolas, « Apaches et Digital District unis pour un cinéma fort et différent », *Écran total*, en ligne [URL : <https://ecran-total.fr/2020/09/09/apaches-et-digital-district-unis-pour-un-cinema-fort-et-different/>], consulté le 17/05/2021.

FERRARI Pauline, « Dark Academia, Cottagecore... Petit lexique des esthétiques qui cartonnent sur Instagram et TikTok », *Usbek & Rica*, 03/02/2021, en ligne [URL : <https://usbeketrica.com/fr/darkacademia-cottagecore-petit-lexique-des-esthetiques-qui-cartonnent-sur-instagram-et-tiktok>], consulté le 13/02/2021.

WIDED Batat, *Comprendre et séduire la génération Z*, chapitre 1 « Pourquoi les Z sont une génération unique ? Vers un Youth Marketing Générationnel », Ellipses, Paris, 2017.

« A24, la jeune société de distribution qui bouleverse le cinéma américain », *Vanity Fair*, 20/02/2019, en ligne [URL : <https://www.vanityfair.fr/culture/ecrans/story/article-mag-a24-la-jeune-societe-de-distribution-qui-bouleverse-le-cinema-americain/5297>], consulté le 21/05/2021.

« Ultimate guide to marketing on Twitch in 2021 », *Influencer MarketingHub* [URL : <https://influencermarketinghub.com/twitch-marketing/>], consulté le 13/02/2021.

2. Enquêtes et études

Étude Harris Interactive « Social Life 2020 - Réseaux sociaux et marques » publiée le 09/06/2020, en ligne [URL : <https://www2.harris-interactive.com/social-life-2020>], consulté le 27/04/2021.

Enquête Médiamétrie « L'année internet 2020 », communiqué de presse, en ligne [URL : <https://www.mediametrie.fr/fr/lannee-internet-2020>], consulté le 23/05/2021

Les Coûts de distribution des films français sortis en salles en 2019, Les Études du CNC, Paris, 2020, 49 p.

Bilan 2019 du CNC, Les dossiers du CNC, n° 342 - mai 2020, Paris, 297 p.

Bilan 2017 du CNC, Les Études du CNC, n° 338 - mai 2018, Paris, 281 p.

3. Sites et vidéos

Allociné [URL : https://www.allocine.fr/film/fichefilm_gen_cfilm=265621.html], consulté le 10/02/2021.

CINA [URL : <https://www.cinemas-na.fr/le-reseau/>], consulté le 23/05/2021.

CNC [URL : https://www.cnc.fr/professionnels/aides-et-financements/multi-sectoriel/appel-a-projets-pour-les-1525-ans_1464243], consulté le 22/05/2021.

Futur@Cinéma [URL : <https://futur-cinema.com/fr/le-challenge-futur-cinema/tout-savoir-sur-le-challenge>], consulté le 18/05/2021.

Hulu [URL : <https://www.hulu.com/movie/portrait-of-a-lady-on-fire-d514447d-1954-4bf8-8164-fa3d6fdfe73f>], consulté le 10/02/2021

Urban Dictionary [URL : <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=Generation%20Z>], consulté le 02/05/2021.

Wikipédia [URL : https://fr.wikipedia.org/wiki/Apprentissage_automatique], consulté le 21/04/2021.

Table ronde « Laboratoire des initiatives #2 » du Sommet des Arcs, 01/12/2020 [URL : https://www.youtube.com/watch?v=r_GOwS96lvq], consulté le 09/12/2020.

Table-ronde « Formation AFCAE - Retours d'expériences sur les pratiques en direction des 15-25 ans », 23/03/2021 [URL : <https://www.youtube.com/watch?v=zMPfRqcfxuk>], consulté le 23/05/2021.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	6
I. 15-25 ANS ET CINÉMA : DE QUOI PARLE-T-ON ?	8
1. Génération Z : une tentative de définition	8
2. Un point sur les chiffres : les 15-25 ans délaissent-ils le cinéma ?	9
3. Cibler les jeunes : un pari risqué ?	12
II. REPENSER SA STRATÉGIE : PERSPECTIVE ET OUTILS POUR UNE EVOLUTION DES PRATIQUES	16
1. Repenser les mix marketing : vers un basculement digital	16
a. Le digital : un outil qui ne remplace pas tout	17
b. ... Mais qui doit être au coeur des stratégies marketing	19
2. Enjeux du ciblage et perspectives d'utilisation de la data	21
a. Perspectives d'utilisation de la data	21
b. La personnalisation des contenus : faire passer le bon message aux bonnes personnes	24
3. Nouveaux supports, nouveaux contenus	27
a. Dépasser la peur de TikTok : comment ne pas être ringard sur les réseaux sociaux ?	27
b. Opportunités des réseaux sociaux pour un distributeur indépendant	29
c. Le digital : un réel investissement financier	33
4. Hors média, événementialisation : des enjeux locaux	34
a. Associations, institutions, fédérations : d'autres influenceurs	34
b. Les marques : une ressource évidente pour toucher les jeunes	37
c. Événementialiser les projections : une nécessité de développement partout en France	37
III. PROLONGEMENTS : QUELLES PRODUCTIONS, QUELS SUPPORTS POUR LES JEUNES ?	39
1. Un problème d'offre ?	39
a. Qu'est-ce qu'un film pour les jeunes ?	40
b. Une offre trop rare ?	41
2. Nouveaux modèles économiques, nouveaux films ?	45
a. S'affranchir d'un financement traditionnel paralysant	45
b. Film cinéma ou film plateforme ? Une question éthique épineuse	46

CONCLUSION	51
BIBLIOGRAPHIE	54
1. Ouvrages et articles	54
2. Enquêtes et études	55
3. Sites et vidéos	55

Ministère de la culture



Distribution indépendante et génération Z : (re)nouer le lien

Outils et réflexions pour mieux cibler les 15-25 ans

Mémoire de fin d'études

ANNEXES

Clara Dietrich

Distribution - Promotion 2021

François Clerc

25 mai 2021

Sous la direction de Etienne Ollagnier et Eric Vicente

SOMMAIRE DES ANNEXES

I. IMAGES ET GRAPHIQUES

Annexe 1 : Evolution de l'usage quotidien des réseaux sociaux, par âge

Annexe 2 : Profil des films en fonction de leur nationalité

Annexe 3 : Profil des spectateurs en fonction des typologies de films

Annexe 4 : La répartition des coûts d'achat d'espace pour la distribution des films d'initiative française

Annexe 5 : Top 10 des réseaux sociaux les plus utilisés par les 15-24 ans

Annexe 6 : Le rapport des 15-24 ans à la publicité sur les réseaux sociaux

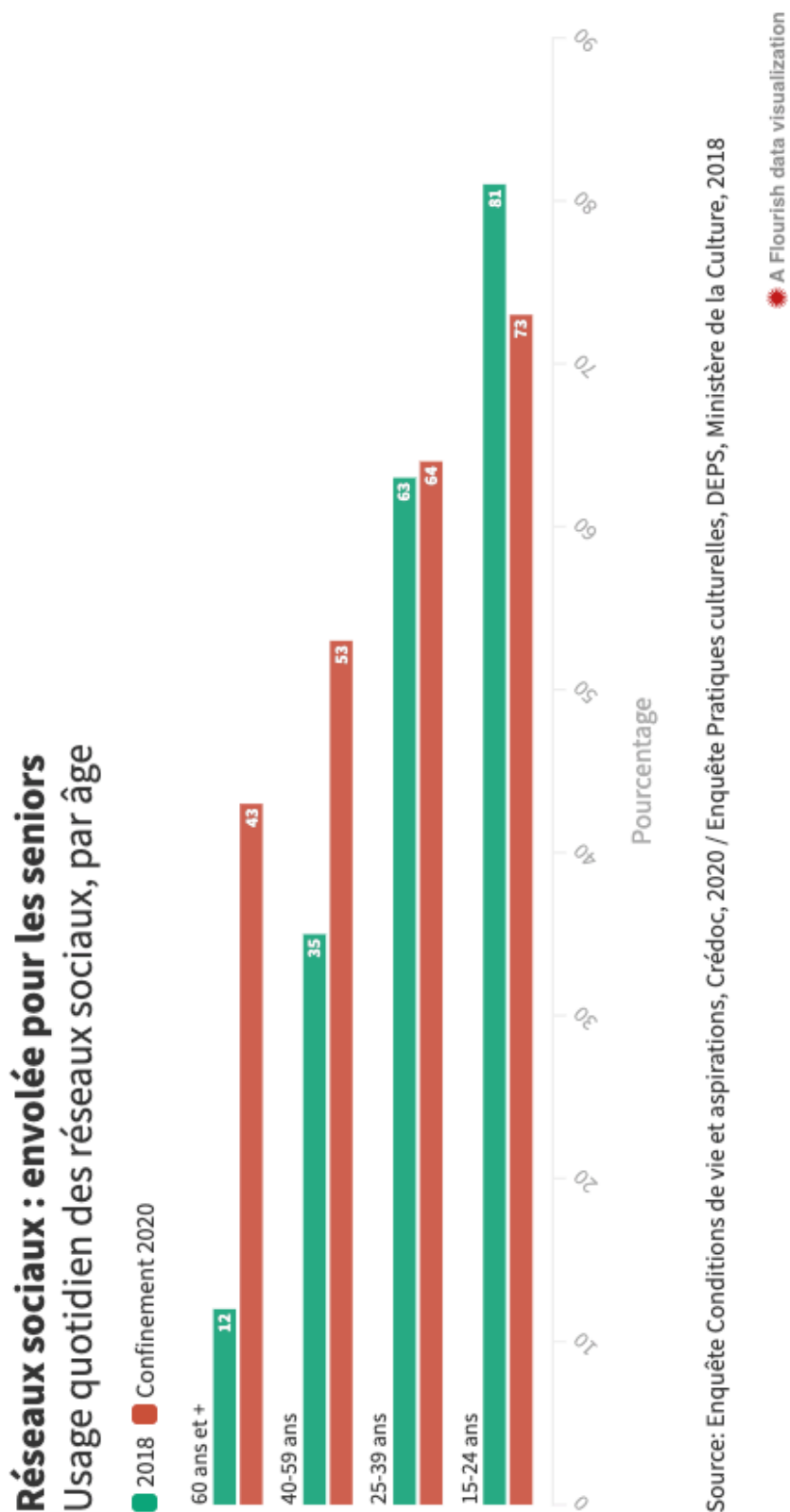
II. ENTRETIENS

1. Entretien avec Sylvain Bethenod

2. Entretien avec Frédéric Monnereau

I. IMAGES ET GRAPHIQUES

Annexe 1 : Evolution de l'usage quotidien des réseaux sociaux, par âge



Annexe 2 : Profil des films en fonction de leur nationalité

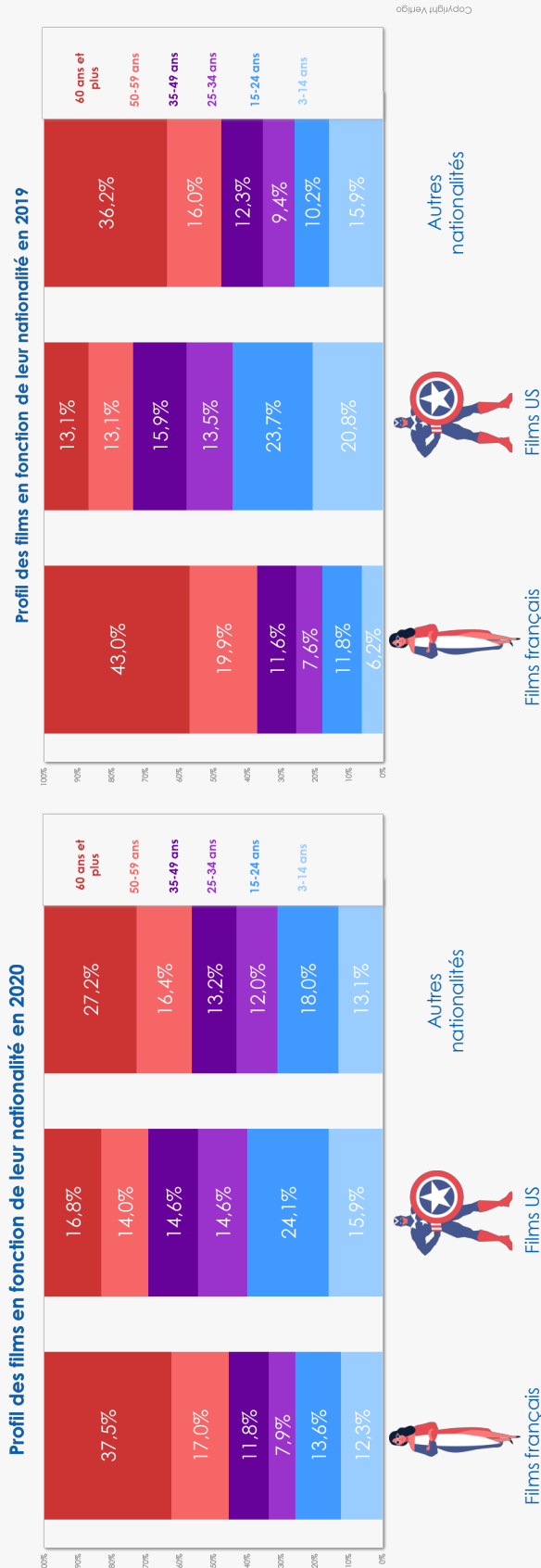


Profil des films en fonction de leur nationalité Année 2020 vs 2019

Cinexpert - Année 2020

4

VERTIGO



Copyright Vertigo

La crise sanitaire aura eu au moins un effet positif, celui de rajeunir le public des films tricolores. La part des moins de 25 ans passe en effet de 18% à 25,9%. Un record dû à la fois à une offre ciblée qui a eu plus de facilité à trouver son public mais aussi au rajeunissement de l'audience de certains films habituellement boudés par cette tranche d'âge.

Annexe 3 : Profil des spectateurs en fonction des typologies de films



Profil des typologies de films Année 2020 vs depuis 2016



Exemples de films français intermédiaires : LES VETOS, PLAY, SOL, SELFIE, JE VOUDRAIS QUE QUELQU'UN M'ATTENDE QUELQUE PART
Exemples de films Art & Essai : LUCKY STRIKE, MADRE, VOIR LE JOUR, LES CHOSES QU'ON DIT LES CHOSES QU'ON FAIT, L'OMBRE DE STALINE
Exemples de films gros indépendants hors France : SCANDALE, JOJO RABBIT, LE CAS RICHARD JEWELL, DARK WATERS

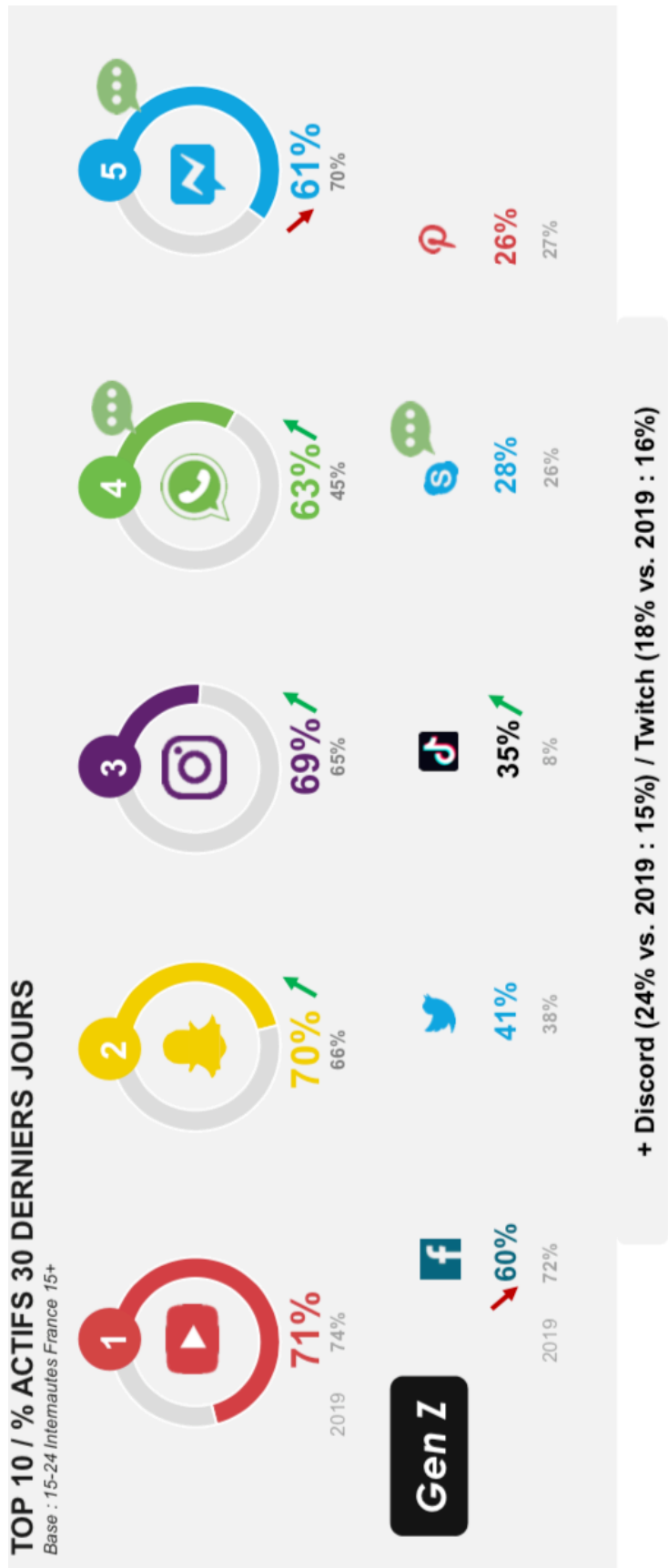
Le public des films habituellement peu attractifs auprès des jeunes a rajeuni en 2020. C'est notamment le cas pour les films Art et Essai dont la moyenne d'âge passe nettement en dessous de 50 ans (47,9 ans) et la part des 15-24 ans de 11,2 à 13,1%.

Annexe 4 : La répartition des coûts d'achat d'espace pour la distribution des films d'initiative française

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Dépenses en achat d'espaces des films d'initiative française (M€)										
affichage	22,78	26,31	24,97	23,56	22,26	21,07	20,22	28,23	21,79	17,68
cinéma	8,57	10,04	9,91	11,09	12,93	10,40	11,86	15,33	15,44	15,59
internet	3,42	4,47	4,81	6,30	7,00	6,82	7,97	8,79	8,49	8,38
presse	5,57	5,10	5,58	5,26	5,37	5,60	5,04	5,19	4,58	4,08
radio	1,35	1,26	1,04	1,45	1,36	0,99	1,19	1,08	0,90	0,53
télévision	0,48	0,97	1,23	0,67	0,76	0,57	0,28	0,16	0,42	0,41
autres achats d'espaces non détaillés	0,42	1,89	1,25	3,07	2,03	1,48	1,89	1,12	0,38	0,48
	-	-	-	-	-	-	-	1,34	-	-
achats d'espaces	42,59	50,04	48,80	51,40	51,70	46,92	48,44	61,24	51,99	47,16

Source : CNC.

Annexe 5 : Top 10 des réseaux sociaux les plus utilisés par les 15-24 ans



Annexe 6 : Le rapport des 15-24 ans à la publicité sur les réseaux sociaux



Voici des affirmations au sujet des marques et de la publicité sur les réseaux sociaux et les applications de messagerie. Pour chacune, indiquer si vous êtes d'accord ou non.



II. ENTRETIENS

Liste des entretiens réalisés :

- François Clerc (Apollo Films) - par téléphone le 22 octobre 2020
- Sylvain Bethenod (Vertigo) - par Zoom le 2 février 2021
- Molka Mhéné (Mensch Agency) - par Zoom le 22 mars 2021
- Frédéric Monnereau (Walt Disney) - par Zoom le 25 mars 2021
- Thomas Mignot (Paranthèse Cinéma) - par Zoom le 25 mars 2021
- Victor Courgeon (Le Méliès, Montreuil) - par Zoom le 1^{er} avril 2021
- Anne Pouliquen (Sommet des Arcs, Futur@Cinéma) - par Zoom le 2 avril 2021
- Christophe Brangé (Klox) - par Zoom le 9 avril 2021

1. Entretien avec Sylvain Bethenod

Il y a une inquiétude chez beaucoup de professionnels au sujet de la désertion des salles par les jeunes, et notamment les 15-25 ans. Cette inquiétude est-elle fondée sur des chiffres ?

Sur la fréquentation des jeunes au cinéma au sens large du terme, c'est à dire quelle que soit la typologie de film, il y a pas d'inquiétude à avoir puisqu'on voit que les entrées réalisées par les jeunes depuis 2016 n'ont pas baissé, et elles ont même augmenté pour l'ensemble des tranches entre 3 et 24 ans. Les enfants de 3-14 ans est une tranche d'âge dont les entrées augmentent fortement depuis 2016, et puis les entrées de la tranche des adolescents et jeunes adultes de 15-24 ans, elles, n'augmentent pas mais ne baissent pas. Ça, c'est quand on raisonne de manière globale. Quand ensuite on examine ce que les jeunes vont voir au cinéma, c'est là qu'on peut se poser quelques questions. On voit clairement que les jeunes surconsomment les films grand public et de nationalité américaine, aux dépens des films français. Donc quand les professionnels parlent de désertion des salles par les jeunes, c'est une interprétation qu'ils ont de leurs propres films, qui sont souvent des films français. Quand vous parlez à un studio, il ne parle pas de désertion. En France, on a la chance d'avoir un marché qui est très complémentaire, entre une offre de films américains qui est présente dans tous les autres pays, et une offre très importante de films français. Quand on examine ce qui se passe en Angleterre ou en Belgique, il n'y a quasiment qu'une offre de films américains, et il n'y a pas de production nationale forte. Donc les jeunes vont beaucoup au cinéma, mais par contre le public plus âgé, plus attiré par les films nationaux, est moins présent. Ce qui fait la force du cinéma français c'est cette offre complémentaire. Dire que les jeunes désertent les salles de cinéma, ce n'est pas vrai. La vraie question c'est plutôt de savoir si l'offre de films français est adaptée aux jeunes. Et ça c'est une question peut-être plus difficile à prononcer.

Observez-vous une évolution qui tend à renforcer ce schéma-là, avec des jeunes qui iraient voir de plus en plus des films américains et de moins en moins des films français ?

Ce n'est pas facile de répondre. Regardons 2019 qui est une année plus normale que 2020. En 2019, sur 100 spectateurs d'un film français, 18 ont moins de 25 ans. On passe à 44 pour les films américains. On voit tout de suite l'écart du profil du public en fonction de la nationalité du film. Il y a deux façons de raisonner quand on parle de profils. Il y a un raisonnement en structure, c'est à dire qu'on part d'une base de 100, et sur cette base on détermine la part des 15-24 ans par exemple. Et il y a également un raisonnement en volume d'entrées. Quand on raisonne en structure avec une base 100, on voit que la part des 15-24 ans baisse chaque année. Ce n'est pas tant qu'il y a moins d'entrées réalisées par les 15-24 ans, c'est qu'il y a un plus gros volume global d'entrées, et dans ce volume d'entrées, il y a davantage de plus de 50 ans, parce que ces plus de 50 ans, naturellement, sont de plus en plus nombreux au sein de la population française. Il faut toujours ramener ces analyses à la structure de la population. Quand on raisonne en volume d'entrées, si le volume d'entrées global augmente, et que le poids d'une population baisse, ça ne veut pas dire que le volume d'entrées réalisé par cette population a baissé. On ne peut pas dire que les 15-24 ans vont moins au cinéma, on peut par contre dire qu'ils pèsent de moins en moins au sein de la population du cinéma, parce que les plus âgés sont plus nombreux. Néanmoins, c'est intéressant qu'on se préoccupe des jeunes, parce que qu'il y a une problématique évidente sur ce public-là. On le voit sur nos *mappings* : quand on reprend le top 30 des films en 2019, la plupart sont des films américains situés sur une cible jeune, à l'inverse des quelques films français qui ont très bien marché et qui sont situés pour la plupart sur la partie âgée du *mapping*. 2020 fait exception à la règle puisqu'il y a beaucoup de films français qui rentrent dans le Top 30 en raison de l'absence de films américains.

Il y a donc pour vous un problème d'offre de films français adaptés à une cible jeune ?

On a créé une vingtaine de typologies de films en faisant une segmentation bien précise. Parmi eux on a les films français intermédiaires. Cette année, c'était par exemple *Je voudrais que quelqu'un m'attende quelque part*, *Play*, *Les Vétos*. Ce sont des films français qui ne sont ni très populaires ni Art et Essai. On a une autre catégorie, celle du film Art et Essai mais pas ultra pointu comme *L'Ombre de Staline* ou *Lucky Strike*. Et puis il y a une catégorie de gros films indépendants qui regroupent les films de Woody Allen, Clint Eastwood, ou un film comme *Joker*... Ce sont des films

indépendants mais avec un haut potentiel. Quand on regarde le profil de ces films, notamment en moyenne depuis 2016, on voit que sur les films français intermédiaires, les jeunes représentent une part très faible du public. Pour les films Art et Essai, c'est un peu la même chose. Depuis 2016, les 15-24 ans représentent à peine plus de 11% du public de ces films-là. Et sur les gros indépendants, on voit que la part des jeunes augmente, et que quand on comptabilise les 3-14 ans et les 15-24 ans, on atteint plus de 18% du public. On voit donc que quand on est sur des films plus grand public qui restent des films d'auteur, on peut arriver à capter ces jeunes. Est-ce que c'est une question de marketing, de moyens, de contenu, d'intérêt pour cette offre là ? C'est toute la question.

Qu'en est-il des facteurs de décision de la sortie cinéma pour les jeunes ? Qu'est-ce qui motive les 15-25 ans à aller au cinéma ?

D'abord, il y a des éléments intrinsèques d'un film, hors toute promotion. Ensuite, il y a la promotion qui est faite, puisque pour aller voir un film il faut en avoir entendu parler, et il faut avoir envie d'aller le voir. En termes de notoriété, on s'aperçoit que depuis la nuit des temps jusqu'au mois d'août [2020], parler d'un film passe par des canaux qui sont plus compliqués que pour tout autre produit, puisque pendant longtemps le cinéma en salle ne pouvait faire de publicité à la télévision. Ça a donc poussé les distributeurs à utiliser plein de canaux différents, et à être efficace à la fois dans les salles de cinéma et sur internet. Donc il y a toute une partie de la notoriété qui va passer par un mix marketing. A partir du moment où un film, qui est une œuvre, décide de se soumettre au marché, il devient un produit. Son marketing s'apparente à celui de tout produit. Et donc il y a des règles, et notamment des règles de sollicitation de différents médias pour pouvoir toucher la cible la plus large et pour pouvoir également répéter un message à travers différents canaux. On sait tous que le mono-média, soit axer une campagne par exemple que sur internet, ou que en presse, ce n'est sans doute pas la bonne stratégie.

À mesure qu'internet prend de plus en plus de place dans nos vies, ne sera-t-on pas amenés à privilégier ce canal pour la promotion et à développer des stratégies de sortie qui misent tout sur internet ?

Aujourd'hui, internet est quand même très présent dans les campagnes, notamment pour des films qui au départ souhaitent toucher les jeunes. Mais le principe du marketing c'est justement de varier les supports. Et donc une campagne qui est mono-média, mono-support, c'est une campagne très risquée et qui risque de passer à travers une partie de la cible. Les films Art et Essai, comme on le voyait tout à l'heure, attirent une grosse part de plus de 50-60 ans, donc si vous avez toute votre campagne marketing sur les réseaux sociaux, vous prenez le risque de vous écarter de cette cible-là, qui représente pourtant une partie majoritaire du public de votre film. C'est du bon sens. Je vais prendre un exemple : imaginez que votre meilleure amie vous dise qu'elle a adoré *Tenet*. Le lendemain, elle vous dit à nouveau qu'elle a adoré *Tenet*. Et puis, encore le lendemain, elle vous redit qu'elle a adoré *Tenet*. Au bout d'un moment, vous saurez que votre amie a adoré *Tenet*. Par contre, imaginez qu'en plus de votre meilleure amie, vous avez une autre amie qui vous dit qu'elle a adoré *Tenet*, et puis une autre amie qui vous la même chose. Là vous allez vous dire que *Tenet* vous fait assez envie. C'est un principe assez basique de la publicité, qui est d'essayer de toucher le plus grand nombre de personnes en répétant un message sur différents canaux. Et donc pour toucher un jeune qui est un fêru de réseaux sociaux, il va bien sûr falloir communiquer sur différents réseaux sociaux, sur Instagram, sur TikTok, sur Twitter, comme ça le message va se répéter. Et si vous complétez cette campagne par une campagne en salles de cinéma, après avoir été inondé de messages qui conseillent d'aller voir *Tenet* sur les réseaux sociaux, cette personne va voir *1907* en salle, et va y voir la bande-annonce de *Tenet*. Puis il va rentrer chez lui en voiture, et va entendre une publicité de *Tenet* à la radio. Puis en rentrant chez lui, il va ouvrir un magazine *Première* et voir qu'on parle de *Tenet* dedans. Ça c'est l'idéal, mais ça coûte cher, donc c'est pour ça que les distributeurs vont faire des choix. Aujourd'hui quand on interroge toutes les personnes qui sont dans une salle de cinéma, et qu'on leur demande si avant d'aller voir le film ils avaient vu une affiche, une bande-annonce au cinéma, lu un article, une bande-annonce sur internet, etc., on s'aperçoit que d'une manière générale, sur 100 personnes qui sont allées voir un film, il y en a 34 qui ont été exposées à la bande-annonce du film en salle. Donc c'est un support qui est important. Quant à la bande-annonce du film sur internet, sur l'ensemble de la population, le taux est de 23,6%. Quand on zoome sur les 15-24 ans, on voit que la bande-annonce diffusée en salle reste très importante, parce qu'ils

vont encore au cinéma, et la bande-annonce sur internet passe de 23% à 35,8%. Donc il est évident qu'on est sur une cible qui surconsomme internet, mais miser toute une campagne exclusivement sur les réseaux sociaux et sur internet est selon nous une erreur, puisqu'il y a quand même 65% des 15-24 ans qui, avant d'aller voir un film, n'avaient pas vu la bande-annonce sur internet.

C'est vrai que communiquer sur les réseaux sociaux ou sur les sites cinéma va permettre de mieux toucher cette cible. C'est vraiment une évidence. Mais il ne faut pas pour autant laisser tomber les autres médias, les autres supports. On voit qu'il y a beaucoup de campagnes de films indépendants qui passent par internet et qui passent par les réseaux sociaux. Alors c'est sans doute une bonne chose, parce que le public des films Art et Essai est souvent considéré comme urbain, actif sur internet et sur les réseaux sociaux. Mais il faut tout de même faire attention parce qu'aujourd'hui, un film Art et Essai attire en moyenne 43% de spectateurs qui ont plus de 60 ans, et 64% de spectateurs qui ont plus de 50 ans. Donc à trop vouloir rajeunir une audience pour un film Art et Essai, on peut passer à côté de sa cible primaire qui sont les plus de 50 ans.

Beaucoup de distributeurs savent au contraire que leur cible principale est plutôt âgée, et sont de fait assez prudents sur le ciblage des jeunes. Est-ce qu'on peut espérer toucher des jeunes si on ne les cible qu'en deuxième intention ?

C'est exactement ça. Même sur des films qui pourraient toucher une cible jeune, le distributeur peut être tenté d'assurer le coup auprès d'une population qui est déjà plutôt attirée par ce type de films. Il y a la campagne, qui donne envie et qui peut permettre ou non de toucher les 15-24 ans, et ensuite il y a tous les éléments intrinsèques qui font que des jeunes vont vouloir aller voir un film. Vous avez beau avoir tous les moyens de communication à votre disposition pour cibler les jeunes, si le thème ou le sujet ne leur donne pas envie, ils n'iront pas le voir. Et donc la question c'est : que faire comme films pour donner envie aux jeunes d'aller au cinéma, de voir ces films-là ? C'est la grande question du moment. Et c'est très compliqué. Depuis qu'on a commencé à faire notre étude Cinexpert en 2016, les deux films qui ont attiré le plus de 15-24 ans sont deux films très différents. Le premier, c'est *Avengers*, qui a attiré plus de 2 millions de 15-24 ans. Le deuxième c'est *Joker*, qui a attiré quasiment autant de 15-24 ans. Même si les deux films sont en lien avec l'univers des super-héros, ça reste des

films très différents quant aux thèmes développés et quant au types de films. Ce qu'on sait en tout cas, c'est que les jeunes, s'ils vont au cinéma, c'est pour aller voir des films qui leur procurent des émotions, plus que n'importe quel autre public. Donc les jeunes ont besoin de rire, ils ont besoin de frissonner, ils ont besoin de pleurer, plus que d'autres tranches d'âge. On voit vraiment que les jeunes surconsomment les films qui procurent le plus d'émotions. Par contre, ils vont avoir tendance à délaisser des sujets qui traitent de la nature, des sujets qui traitent de la famille... Ça, ce sont des thèmes qui ne sont pas tellement attractifs pour les jeunes.

Il y a selon vous un problème d'offre, de contenu, davantage qu'un problème de promotion des films en direction des jeunes ?

Oui, ça va au-delà de la promotion. C'est plus facile d'orienter une campagne vers une cible âgée, parce que parce que c'est celle qui va le plus au cinéma, mais c'est également plus facile de faire un film qui peut plaire à des seniors qu'un film qui peut plaire à des jeunes, c'est moins risqué. Ne serait-ce qu'en termes de budget, et c'est là où réside aussi une problématique. Est-ce qu'on a les moyens de faire des films pour attirer les jeunes ? Moi je pense que oui, et même en termes de promotion, parce qu'il n'a jamais été aussi facile de toucher les jeunes qu'aujourd'hui. On sait où ils sont. C'est plus simple de communiquer sur les réseaux sociaux que de communiquer en affichage ou en presse. Le retour sur investissement est plus facile à mesurer, les campagnes sont plus facilement ciblables. Quand vous faites une campagne d'affichage, vous touchez la masse. Sur internet, vous avez des outils de ciblage performants et moins onéreux. Donc personnellement, je suis convaincu que le problème réside dans ce qu'on propose aux plus jeunes, notamment en matière de films Art et Essai et en matière de films français. Et en matière de thèmes proposés. On voit que des films comme *Parasite* ou *Les Misérables*, ont attiré des jeunes. Mais les jeunes ne sont pas faciles à toucher et pas faciles à convaincre. Ils ne manquent pas de contenus potentiels. Aujourd'hui les jeunes ne s'embêtent plus. L'offre de loisirs et les moyens de regarder du contenu quel qu'il soit sont présents partout. Donc si jamais l'offre de films n'est pas suffisamment attractive, les jeunes zappent et vont voir autre chose. Surtout pour le cinéma en salle qui nécessite un budget, une organisation, un investissement personnel.

Cette inquiétude de la profession que je soulevais au début est peut-être moins fondée sur les constats chiffrés d'aujourd'hui que sur le sentiment de cette évolution et l'appréhension de ce que seront les chiffres dans un, deux, cinq ans.

Ça devient plus difficile, mais la salle a quand même des atouts que d'autres n'ont pas. Les arguments de la salle aujourd'hui, c'est deux choses principalement : d'abord, c'est l'exclusivité. Si je veux voir le film, en parler autour de moi, briller dans des soirées, auprès de groupes d'amis, je n'ai pas le choix, je dois aller en salle. Le deuxième argument, c'est la sortie hors de chez soi qui permet de partager des moments dans un cadre ultra adapté au cinéma. Quand on pose la question aux spectateurs de pourquoi ils sont allés au cinéma, la première raison citée c'est : « je voulais aller voir ce film en particulier, c'est l'offre de films qui a fait que je suis allé au cinéma aujourd'hui ». Et cette offre de films, elle n'est présente qu'en salle. Le deuxième argument c'est : « je voulais me faire une sortie entre amis, partager un moment avec des proches ». Donc si jamais l'offre n'est pas adaptée, si l'offre n'est pas au niveau, si elle n'apporte rien de plus que ce qui est disponible sur les plateformes, il y aura moins de spectateurs. Si l'offre est toujours pertinente, comme depuis le début du XXème siècle, pourquoi les personnes ne se déplaceraient-elles plus ? Une dernière chose est que quand on vit chez soi, quand on a 15 ans, 16 ans, qu'on voit ses parents toute la journée, on peut certes s'isoler dans sa chambre mais il y a un moment où quoi qu'il arrive on a besoin de sortir de chez soi, de fuir un peu cette famille qui peut être envahissante. Et il faut bien des *stimuli* pour sortir. C'est certes aller voir des amis, mais partager quelque chose entre amis c'est essentiel. Comme les concerts ou le sport, le cinéma reste un loisir avec lequel les loisirs à domicile ne peuvent pas rivaliser.

Mais attention aussi au marketing des plateformes et des studios. L'économie, l'économique, peut orienter la façon dont la population va consommer des contenus. Si un Disney s'aperçoit qu'il gagne plus d'argent en allant directement sur sa propre plateforme qu'en allant en salle, il n'ira pas en salle par philanthropie. Et donc c'est lui qui va orienter, d'un point de vue économique, la consommation. Pourquoi est-ce qu'il irait se battre pour avoir des salles, programmer, attirer des spectateurs en salle, alors qu'une solution moins risquée et plus économique, est disponible en diffusant son contenu sur une plateforme ? Là, on est plus du tout dans le marketing et dans ce que souhaite la population, on est dans un raisonnement ultra-économique. Et le danger est

là : si les films qui auraient attiré un public en salle très nombreux, ne sont finalement plus disponibles en salle, l'offre se restreint.

N'est-ce pas le moment pour le cinéma français de s'affirmer dans des productions plus ambitieuses ?

Il y a toute une jeune génération de cinéastes, de distributeurs indépendants qui poussent un cinéma d'auteur français d'un très bon niveau, et plutôt engagés sur des films qui ont quelque chose. On va forcément assister à un bouleversement qui peut aussi être favorable au cinéma en salle.

2. Entretien avec Frédéric Monnereau

Près de 100 ans après la création de Disney, qu'est-ce qui explique à votre avis le succès toujours aussi fort de vos films auprès des 15-25 ans ?

Depuis 100 ans, Disney produit et distribue des films à travers le monde. Ces films sont rentrés dans la pop culture, et c'est une chose sur laquelle on joue. On a conscience de la force de notre marque, de la force de nos personnages aussi, mais ça demande beaucoup de travail. Pour entrer dans la pop culture, il faut non seulement toucher émotionnellement les gens, mais il faut les accompagner ensuite quand ils grandissent. Ce qui fait aujourd'hui que nos films ont du succès c'est qu'au fil du temps, et surtout sur ces vingt dernières années, on a su élargir le spectre de nos marques, et donc élargir le spectre de notre public, et toucher encore plus les 15-25 ans. Les adolescents et pré-adolescents, dès 12 ans, sont un des publics les plus difficiles à cerner, et donc pour les toucher on a élargi nos marques : on a maintenant Disney mais aussi Marvel, Pixar, ce qui nous permet de plus les accompagner et d'être encore plus présents dans leur culture, dans leurs références, et de jouer avec ces références. Dans notre marketing mais également dans nos films il y a beaucoup de références, on laisse des petits indices pour les fans, pour qu'ils s'amuse à re-regarder nos films, nos contenus. Tout ça c'est donc vraiment réfléchi, pensé, travaillé, mais tout en ayant conscience de cet impact pour ne pas aller également trop loin.

Vous dites que les adolescents et jeunes adultes sont un public parmi les plus difficiles à toucher. Qu'est-ce qui vous fait penser cela ?

Parce que le public adolescent et pré-adolescent est un public dont il est difficile d'anticiper les goûts, ce qu'ils vont aimer à un instant *t*. Ils sont en train de construire leur personnalité, et donc leurs goûts changent très vite. Quelque chose qui est tendance une année peut être complètement dépassée l'année d'après, et comme il faut quand même du temps pour faire un film - quand on parle de film d'animation il nous faut 4-5 ans, quand on parle d'un film il nous faut minimum 1 an - il est difficile de dire « tiens, les adolescents d'aujourd'hui aiment telle chose donc on va faire un film dans cette

direction là parce que ça va leur plaire ». Ça c'est un risque, et je pense que de moins en moins de personnes s'aventurent là dedans. On a conscience que ces goûts changent, donc il faut cibler plus large que par exemple les 12-14 ans. Vous avez raison dans votre approche de considérer les 15-25 ans, parce qu'un enfant de 12 ans va toujours regarder un petit peu plus ce que fait quelqu'un de plus âgé que lui, va voir ce qu'il aime, et ça va l'influencer dans ce qu'il aime aussi, dans un sens comme dans l'autre. Donc on ne cible pas dans le capillaire. Mais je pense que ce qui fonctionne bien aujourd'hui c'est d'avoir l'intelligence de faire des petits clins d'oeil à des références actuelles, on l'a vu par exemple dans Ralph 2.0 ou il y avait beaucoup de clins d'oeil à la technologie d'aujourd'hui et aux goûts d'aujourd'hui, comme dans la scène des princesses dans laquelle on va carrément jusqu'à revisiter le logo Disney. Les personnes chez nous qui sont en charge des contenus jouent avec tout ça. Moi, ce n'est pas mon rôle, mon rôle c'est d'accompagner le film, je suis un passeur. Une fois que le contenu est fait, on va avec notre équipe adapter le film aux spectateurs dans le monde entier, et un spectateur français de 12-14 ans partage beaucoup de choses avec un jeune allemand, un jeune anglais ou un jeune américain, mais garde ses spécificités françaises. À nous de mettre en place une stratégie qui s'adapte à ces particularités là. C'est notre métier à nous, distributeurs, d'être beaucoup à l'écoute de ce qui se passe, d'être curieux, de suivre les tendances. Il faut que je sois sur les réseaux sociaux, même si on a des équipes spécialisées là-dedans. Moi je ne suis pas spécialiste des réseaux sociaux, mais je me sensibilise. Et puis pour bien comprendre cette clientèle-là, il nous faut aussi des jeunes dans nos équipes. Si on est que des vieux préparant des films pour les jeunes, il va y avoir un décalage, donc nos équipes reflètent ça. Je ne peux pas comprendre un enfant de 12 ans, cet âge est très éloigné de moi. Mais à moi de voir, de lire, d'essayer d'être une sorte de buvard et de comprendre l'atmosphère dans laquelle ils vivent pour pouvoir sortir nos films et adapter nos campagnes à cette clientèle là, qui est difficile, qui est exigeante et qui change beaucoup.

Dans un calendrier de sorties comme celui de Disney qui s'organise plusieurs années en amont, comment anticiper ce que pourra être le public de demain ?

Déjà on se nourrit beaucoup de data, et que je pense que, pour parler de Disney plus largement, Disney+ va nous apprendre encore plus de choses sur le comportement

des spectateurs par la consommation des abonnés. Mais c'est vrai que lorsqu'on a notre calendrier de films jusqu'en 2027, de toute manière c'est lancé ! Après, dans l'écriture, les films ne sont pas finalisés, et c'est là qu'il faut avoir l'intelligence de s'adapter jusqu'au dernier moment. C'est souvent la façon de travailler sur les films d'animation, ils sont en perpétuel retravail même pendant leur création. Il m'arrive très souvent de voir quatre à cinq versions d'un film d'animation avant qu'il sorte, et il y a des films qui évoluent énormément entre la première fois que je les vois et la version finale qu'on met dans les salles. Parce qu'il y a ce travail constant de réécriture et de remise en question : « est-ce que ça ça passe bien ? », « est-ce qu'on pourrait insister un peu plus sur cet élément là qui va davantage résonner aujourd'hui auprès du public ou d'un jeune public, si on a envie que le jeune public soit là ? » Mais je pense que pour bien travailler dans ce métier et faire des films qui touchent le public, il faut surtout essayer d'éviter de se dire « je vais faire un film rien que pour ce public » parce que c'est là qu'on prend beaucoup de risques. Parce qu'en fait, et ça c'est une technique marketing, on a une première cible qu'on élargit ensuite. C'est un peu comme une spirale en forme de coquille d'escargot qu'on déroule. Il faut pouvoir dérouler, donc il vaut mieux que le contenu ne s'adresse pas juste à une seule et unique cible. Très souvent, on le voit dans nos films d'animation notamment, on a plusieurs lectures. Un adulte ne va pas voir la même chose qu'un enfant et un adolescent ne va pas voir la même chose non plus. Ça c'est notre force dans le contenu et c'est ce qui a fait longtemps et ce qui fait encore notre différence. Quand vous voyez un film Pixar ou aujourd'hui un film Disney animation, il y a ces différentes lectures que vous n'avez pas forcément quand vous voyez un film d'animation français ou européen qui est plus ciblé. Il est parfois magnifique et très performant sur sa cible, mais il n'arrive pas à forcément intéresser d'autres spectateurs.

Pensez-vous que les 15-25 ans ont des attentes particulières, notamment en termes de thématiques, de sujets, de forme, d'inclusivité ?

Oui, on parle maintenant de la fameuse génération Z qui se comporte différemment de la génération Y. C'est une génération qui est beaucoup plus concernée, qui veut s'impliquer et donner du sens aux choses qu'elle vit. Je pense qu'il y a une attente de films et de séries qui reflètent cet engagement, et une certaine exigence de

matière. Le public d'aujourd'hui est confronté à tellement de contenus que quand vous faites quelque chose, il faut que ça se différencie. Et pour se différencier, bien sûr que l'esthétique joue, le graphique joue, les acteurs que vous avez jouent, mais c'est aussi votre histoire. Notre monde est presque un monde d'histoires, on voit beaucoup de contenus, des contenus courts, des contenus plus longs, etc. Donc oui, c'est un public exigeant et difficile, mais c'est vraiment motivant.

Vous évoquiez Disney+ et les opportunités que la plateforme pourra représenter en matière d'utilisation de la data. Y a-t-il des marges de progrès en termes de marketing pour la distribution en salle ?

Il y a toujours une marge de progrès parce que les moyens changent. Aujourd'hui se pose la question d'utiliser des réseaux comme TikTok quand on va lancer un film, réseau qui était balbutiant il y a encore deux ans, et on se demande comment on l'utilise sans paraître ridicule, parce qu'on a pas envie d'être décalés comme certains le sont quand ils arrivent sur TikTok. Il ne faut pas chercher la nouveauté pour le besoin de nouveauté, je pense que quand on est distributeur de films, il faut garder en tête quelque chose : j'ai un film à sortir, il faut que je trouve mes spectateurs, alors comment je vais m'adresser à mes cibles avec les moyens qui sont à ma disposition. Mais, maintenant s'est passé le Covid. Et ce qui se passe avec le Covid, c'est que tout est accéléré. Des changements qui devaient arriver en dix ans sont là, maintenant. Ce que je demande à mes équipes c'est qu'on ait une sorte d'humilité par rapport à ce qui se passe, parce qu'on n'a pas encore tout compris et on ne sait pas tout, surtout tant que les salles de cinéma n'ont pas réouvert. Les salles ont réouvert pendant six mois, dans un contexte très particulier avec notamment pas de films américains parce que nous ne pouvions pas sortir de films puisque nous dépendons d'une stratégie mondiale, et donc le cinéma français en a profité et a bien fait d'en profiter. Mais la réouverture qui arrive va être différente. Il s'est passé encore six mois, six mois où les gens sont restés encore chez eux, où il y a eu d'autres restrictions... Cette année nous a changés, j'en suis persuadé. Par contre, jusqu'où elle nous a changé et comment elle nous a changé, je ne sais pas. Lors du premier confinement, il y avait une sorte de naïveté, on se disait : « le monde va changer, on va vivre quelque chose d'incroyable ». Aujourd'hui on est passés à une autre phase. On est beaucoup plus sceptiques, ou

beaucoup plus prudents. Moi je vais rester, non pas sceptique parce que je suis d'un naturel positif, mais prudent.

Et donc la façon de marketer les films a changé. Pourquoi ? Parce que tout est accéléré. Avant, on pouvait prendre quatre à six mois pour sortir un film. Un distributeur allait toujours expliquer à son producteur et à ses talents : « moi j'ai besoin de six mois pour installer le film, pour que les gens sachent que le film est là, et je vais l'accompagner pendant ces six mois, ces quatre mois, et on va sortir le film ». Aujourd'hui, on travaille en ce moment avec nos équipes pour pouvoir éventuellement sortir un film en deux semaines. On a un film d'animation qui s'appelle *Raya et le dernier dragon* qu'on devait sortir en même temps que le reste du monde début mars. Le film sort en hybride dans le monde entier, nouvelle forme de sortie pour les studios, notamment pour nous, Disney, parce qu'on a notre propre plateforme. Le film sort donc en même temps au cinéma et en même temps sur la plateforme. En France, les cinémas sont fermés donc on ne peut pas le sortir. On a une chronologie des médias qui ne nous permet pas une sortie hybride, donc on doit choisir si le film sort sur la plateforme ou au cinéma. On a réussi à convaincre en interne que ce soit au cinéma, mais il faut que les cinémas réouvrent. On attend que les cinémas ouvrent et on espère que les cinémas ouvriront pour les vacances scolaires, parce que c'est un film familial, et pour ça on est prêts à sortir un film en deux semaines, ce qu'on a jamais fait. Ce qu'on a appris en un an, c'est bousculer complètement notre façon de travailler. Alors comment on sort un film en deux semaines alors qu'avant on mettait six mois à le sortir ? Alors oui, nos moyens marketing ont énormément changé. Déjà on va beaucoup utiliser le digital, et la publicité à la télévision, qu'il était impossible de faire il y a encore six mois, a été autorisée. Vous me direz, nous on a les moyens, quand on est distributeur indépendant, et qu'on sort un petit film, on a pas les moyens. C'est vrai et ce n'est pas vrai, parce qu'il y a ce qu'on appelle le *floating*. D'habitude, cinq semaines avant une sortie de film, vous validez vos réservations en quelques sortes. C'est comme quand vous prenez votre chambre d'hôtel pour les vacances et que vous confirmez, vous dites « c'est bon je viens ». Aujourd'hui, quand vous réservez une chambre d'hôtel, vous ne savez même pas jusqu'à la veille si vous allez pouvoir partir en vacances. Le *floating* c'est appeler au dernier moment votre agence et les régies en disant « qu'est-ce qui vous reste à dispo, qu'est-ce que je pourrais acheter pour faire une campagne télé ? » C'est du *discount* en quelque sorte. Comme ce sont des choses qu'ils n'ont pas réussi à vendre, vous avez la

possibilité de négocier. Donc peut-être que vous allez avoir une super campagne qui vous coûte trois fois moins cher que si vous l'aviez confirmée cinq semaines avant. Et ça, c'est possible pour tout le monde, pas que pour nous Disney. Mais ça demande une évolution de mentalités énorme parce que c'est un métier déjà incertain, on ne sait pas si le film qu'on a fait va marcher. Si en plus à cette incertitude on rajoute l'incertitude de la campagne... Ma campagne, je ne sais pas jusqu'au dernier moment ce que ça va être. Est-ce que je vais avoir un réseau d'affichage ? Je ne sais pas. Mais on est obligés maintenant de faire comme ça. Est-ce que ce sera systématiquement sur tous les films ? Non, mais si on est capables de le faire aujourd'hui, en pleine pandémie, il sera possible de le faire plus tard. Peut-être que certains distributeurs se diront au dernier moment « allez j'y vais, on va voir ce que j'arrive à avoir » parce qu'il y aura une ouverture. Donc nos moyens marketing ont énormément changé. Mais nos mentalités doivent changer en même temps. Et ça c'est ce que je vois de plus marquant aujourd'hui, et qui est vraiment bouleversant dans notre métier.

Qu'est-ce qui vous fait dire qu'à long terme les distributeurs ne vont pas reprendre leur manière de travailler d'avant la crise sanitaire ?

Comme je vous le disais, je reste prudent. On est tellement bouleversés depuis un an qu'on espère un retour à la normale. Mais en même temps, il est clair que la façon de découvrir un contenu, de découvrir un film a changé. Alors en France on est à part du fait de la chronologie des médias, mais cette chronologie va évoluer. On va voir dans quel sens elle va évoluer, mais de toute façon les spectateurs vont avoir tendance à se dire pour certains films « je vais attendre qu'il soit disponible, je le verrai chez moi ». Donc oui, beaucoup de distributeurs se diront « on revient au monde d'avant, on commence à travailler le film quatre mois avant la sortie », mais celui qui a le fin mot de l'histoire c'est le spectateur. En 2019 on a fait 50 millions d'entrées, et on a fait plusieurs films à plus de 5 millions d'entrées. Est-ce qu'aujourd'hui, si je ressortais *La Reine des Neiges 2*, je pourrais faire 7 millions et demi d'entrées ? Je ne sais pas. Et c'est ça mon incertitude. Je ne sais pas si aujourd'hui 7 millions et demi de personnes sont prêtes à retourner au cinéma, disons dans un monde qui est revenu à la normale. Donc est-ce qu'on va revenir au monde d'avant ? Je ne pense pas, pour ça. Pour ceux qui disent qu'on va retourner à la normale, c'est une façon de se rassurer, mais c'est peut-

être une façon de ne pas regarder en face la réalité. Et ces gens-là prennent peut-être un énorme risque. Mais peut-être qu'ils savent aussi qu'ils sont au bord du précipice. Moi, mon discours est facile, je travaille pour Disney, on a des gros moyens, et on a des films conséquents qui arrivent. Si maintenant je suis un distributeur indépendant qui n'a pas pu sortir des films depuis trois, quatre mois, qui a donné de l'argent, des MG, alors je n'ai pas le même discours. Mais je pense que notre rôle à nous, gros distributeurs, c'est d'avoir cette vision.

Il y a une crainte chez les professionnels que les jeunes se désintéressent du cinéma plus encore que les autres générations. Est-ce que c'est une crainte, ou du moins une impression que vous partagez ?

Avec nos films on arrive à toucher cette cible là, et je pense que si on garde cette intelligence et cette créativité, on va continuer à les attirer. Le problème est que l'on voit un désintéressement généralisé de la part des 15-25 ans à l'égard des films français, et ça c'est inquiétant. Nous, nous sommes des moteurs pour cette génération là, mais en même temps on voit que l'âge moyen des gens qui vont au cinéma est de plus en plus âgé. Donc c'est paradoxal, parce que quand en 2019 on fait 50 millions d'entrées avec des films qui s'adressent aux 15-25 ans, l'âge moyen des spectateurs continue à augmenter. Donc aujourd'hui, et encore plus avec l'accélération liée au Covid, le fait d'avoir accès à Netflix, Disney+, Amazon Prime, à des contenus que l'on voit quand on veut, comme on veut, fait qu'il y a une exigence quand on va au cinéma. Aller au cinéma, c'est un acte. Donc soit ça devient un acte militant, ce qui est un axe pour les cinémas indépendants, soit c'est un acte volontaire, mais pour aller vivre une expérience incroyable. Ça peut être un film qu'on attend particulièrement, donc en tant que distributeur on doit créer cette attente. Comment créer cette attente ? Pendant longtemps, l'approche qu'on a eue sur Marvel n'a pas été comprise, mais à un moment donné même les critiques ont fini par voir le côté feuilletonnant qu'on essaie de construire avec cette marque depuis dix ans. Je viens de lire ce matin un article *Télérama* sur les séries Marvel qui était positif, et qui disait que Disney+ développe des séries qui amènent les gens à aller au cinéma. Et c'est toute la stratégie Marvel : ce qui va être sur Disney+ va donner encore plus envie d'aller au cinéma pour découvrir des films qui sont liés aux séries, et c'est comme ça que je pense qu'on peut arriver à faire

revenir les 15-25 ans. Et pourquoi ne laisser la place qu'à des marques comme Marvel ou Star Wars ? Ce ne sont pas que pour des films à grand spectacle que les gens vont aller au cinéma, mais pour des moments forts. Quand on voit le succès de *Parasite*, avec plus de 2 millions de personnes qui vont voir un film coréen, ça montre que l'envie de découvrir quelque chose de différent est bien là, et que quand la curiosité et l'envie sont là, les gens vont au cinéma. Mais ça vient du contenu et de la façon dont on l'accompagne. Il faut pouvoir avoir une exigence sur le contenu et se dire parfois : « ça je ne le sors pas au cinéma, je vais l'exploiter ailleurs ». Si je sors un film au cinéma, c'est exceptionnel, et c'est exceptionnel parce que ça remplit différents critères qui font que c'est exceptionnel. Parce que le spectateur va attendre ça. Si on retourne au monde d'avant où on a 12 à 15 films qui sortent chaque mercredi, il va y avoir beaucoup d'échecs. Et c'est là que dans l'évolution de la chronologie [des médias], même si je pense qu'on ne va pas avoir de modèles hybrides et qu'on va protéger notre exception culturelle, il faudrait avoir la possibilité de la porosité des fenêtres pour pouvoir s'adapter en se disant « ce film devait aller au cinéma mais finalement non, ce n'est pas que le film n'est pas bon, mais je ne vais pas créer l'événement ». Ça demande une vraie exigence et des vrais choix éditoriaux forts, et je crois à ça. Mais là aussi, c'est difficile à mettre en application. Aller voir un réalisateur pour lui annoncer que son film ne sortira pas au cinéma, c'est difficile. Donc il faut qu'il y ait des solutions alternatives, il faut qu'il y ait des plateformes qui prennent ces films-là. Et qui existent vraiment.

Lorsqu'il sort un film dont le public cible est plutôt senior, un distributeur a peut-être peu d'intérêt à se tourner vers une plateforme. Une sortie sur plateforme est-elle un choix pertinent lorsqu'on cherche à toucher un public plus jeune ?

Ce qu'il ne faut jamais oublier c'est que chaque film, qu'il soit indépendant ou d'un groupe, c'est un montage financier, une aventure industrielle, presque une mini PME. Le problème est que certains films, notamment français, s'ils ne sortent pas au cinéma, perdent les aides auxquelles ils avaient droit. Donc oui, il y a des films qu'il serait plus logique de mettre sur des plateformes, mais il faut déjà qu'il y ait une adaptation dans le mode de financement des films et dans le fonctionnement des aides. Il faut qu'il y ait un cadre administratif et financier qui puisse donner la liberté aux distributeurs de ne pas forcément sortir tous les films au cinéma. Et comme je vous le

disais, sur quelle plateforme sortir ? C'est là que le bât blesse. Il y a beaucoup de plateformes qui se lancent, qui se sont lancées. Mais on le sait tous, l'abonné ne va pas pouvoir avoir dix abonnements, donc il va y avoir une sorte de centralisation qui va s'imposer. En ce moment c'est la course aux premières plateformes, celles qui vont s'affirmer comme leaders. Netflix a 200 millions d'abonnés, on est à 100 millions chez Disney, on voit que Warner met les bouchées doubles pour que HBO monte, et en France, pour revenir sur notre marché français, Salto est là mais on en entend pas tant parler que ça comme une alternative pour les films indépendants. C'est donc cette offre plateforme qui va devoir se renforcer. C'est là que la nouvelle chronologie a son rôle à jouer. La question est de savoir où vont se positionner les plateformes par rapport à une sortie salle, parce qu'aujourd'hui, un film qui sort en salle de cinéma est 36 mois après sur la plateforme, on est le seul pays au monde qui fonctionne comme ça ! Donc on va voir tout ce cadre évoluer, et je pense que dans six mois, un an, on y verra plus clair, et j'espère qu'il y aura la possibilité pour toucher un public de 15-25 ans d'aller sur une plateforme au lieu d'aller en salle de cinéma.

Aujourd'hui, le financement du cinéma français repose en grande partie sur la télévision, qui n'est pas un média jeune. Si les films sont amenés à être financés en vue d'une diffusion sur plateforme, le cinéma a-t-il une chance d'évoluer vers des contenus plus à même de toucher les 15-25 ans ?

Vous avez totalement raison, et on voit déjà que le cinéma français est en train de retourner dans le genre. Même nous, une des premières séries françaises qu'on va faire est une série qui s'appelle *Parallèle* et qui est une série de science-fiction. Donc oui, on va aller vers ça, et je pense que cette souplesse va faire du bien à la créativité du cinéma français. On commence à voir apparaître de jeunes producteurs qui ont vécu et qui ont grandi avec le multi-fenêtrage, et qui ne sont pas dans la sacralisation de la sortie cinéma. Tout en ayant un grand respect pour le cinéma, ils le considèrent de façon plus globale et sont beaucoup plus agiles dans la mentalité. Et ça c'est une chance. Après il faut qu'ils puissent avoir des interlocuteurs et des possibilités financières de le faire. L'avantage de faire un film plateforme au lieu d'un film cinéma est que sortir un film en cinéma coûte beaucoup plus cher que sortir en plateforme. Donc il y a une économie de marketing qui peut se faire... Le métier que j'ai fait et que je fais depuis un certain

temps, le faire sur la seule fenêtre cinéma, aujourd'hui ça n'a pas de sens. Quelqu'un qui fera mon métier dans cinq, dix ans ne fera pas le même métier. Quand on regarde notre organisation chez Disney, elle évolue dans ce sens là. Il y a encore un an je faisais partie du studio donc je n'étais que quelqu'un de cinéma, aujourd'hui j'ai intégré une organisation chez Disney qui s'appelle Disney Media Entertainment Distribution où je suis l'une des fenêtres de distribution. Et donc c'est à ce niveau qu'est décidé si on va faire une sortie cinéma, une sortie hybride, si on va sortir directement sur Disney+ ou faire une sortie télé. Cette approche là va arriver chez beaucoup de distributeurs. Ils vont avoir la possibilité de choisir comment ils exploitent leurs films, et donc d'adapter leurs budgets marketing. Ça augure beaucoup de changements à venir.

Il y a une habitude en France d'associer les films Art et Essai avec un public plutôt senior. Est-ce que lorsqu'on distribue un film de ce type là, on doit nécessairement se résigner à ne pas séduire un public jeune ?

Non je ne le crois pas, et je ne l'espère pas. Je suis persuadé que les jeunes de votre âge ont la curiosité de voir *Nomadland*, et qu'ils vont prendre un vrai plaisir de cinéma. C'est un film magnifique, humain, visuel... Il ne faut jamais accepter la fatalité. On dit que les films Art et Essai sont des films exigeants, qui demandent une intelligence ou une forme de préparation. Mais non ! À nous de rendre sexy ce cinéma-là, à nous de faire découvrir une cinématographie différente ! Je pense qu'avec tout ce qu'il s'est passé avec le Covid, le cinéma va encore plus mettre en avant des cinématographies différentes, exigeantes et qui vont peut-être attirer encore plus une nouvelle clientèle, une clientèle jeune qui va se retrouver dans cette différence et dans cette exigence parce que c'est ce qu'elle attend de ce qu'on lui propose. Mais à nouveau, il faut savoir se dire parfois « ça je le mets au cinéma parce que, pour plein de raisons, ça mérite la salle » et parfois se dire « non, je vais l'exploiter différemment ». Il faut qu'on fasse en sorte que ce qu'il se passe en salle soit unique, donc ça demande des choix de notre part.