

Ministère de la culture



**Les acquisitions des films indépendants
américains en France : une économie
victime d'une filière en mutation**

Mémoire de fin d'études

Quentin PAQUET

Département Distribution – Promotion 2020

Sous la tutelle de Vincent Maraval

AVANT-PROPOS

Les films américains ont toujours tenu une place particulière dans ma cinéphilie. Adolescent, lorsque l'on me disait que je devais voir tel film car « c'est culte » ou « c'est un chef-d'œuvre » ou tout simplement « parce qu'il est trop bien », je remarquais que la grande majorité était en provenance des Etats-Unis. La trilogie du *Parrain*, Stanley Kubrick, Terrence Malick, Al Pacino, les westerns de John Ford avec John Wayne puis *Citizen Kane*, *Naissance d'une nation*, Charlie Chaplin, Buster Keaton, Alan Pakula, *Platoon*, Michael Cimino... dans le désordre, toutes ces œuvres et tous ces cinéastes ont forgé mon inconscient cinéophile au point qu'une question devienne récurrente : comment et pourquoi arrivent-ils à autant renouveler leur cinéma et à me fasciner ? C'est pourquoi lorsque j'ai dû choisir un sujet de mémoire en Master 1 d'Histoire de l'art, j'ai enfin eu l'opportunité de me plonger dans un pan de cette histoire du cinéma avec le Nouvel Hollywood. Après cette étude artistique, j'ai voulu comprendre leur insertion dans les salles de cinéma françaises. C'est alors que j'ai découvert la filière de la distribution et ce métier passionnant. Ainsi, ce mémoire de Master 2 portant sur la distribution du cinéma indépendant américain en France avait plus les allures d'une introduction et d'un premier pas dans cette filière que d'une étude approfondie sur ce sujet. Qu'est-ce qu'un distributeur ? A quoi sert-il ? Quelles sont ses activités ? Le tout avec quelques cas pratiques sur des films indépendants américains, car c'est ce qui m'anime et me motive le plus. Mais ce mémoire a ouvert plus de pistes qu'il n'en a fermé et trop questions restaient en suspens, notamment concernant l'économie de ces sociétés et de ce cinéma. Je n'étais donc pas rassasié. J'avais l'impression de ne pas avoir fait le tour de ce sujet. Ainsi, rédiger un dernier mémoire lors de ma dernière année de vie d'étudiant est donc l'occasion parfaite. Il est temps de véritablement plonger dans l'économie de ce cinéma, de sa place dans la distribution et dans les salles françaises. Il est temps de répondre enfin à ce que je n'avais pu répondre il y a trois ans. Passées les généralités propres à l'université, bien qu'elles aient été fondamentales dans mon approche de réflexion et de rédaction, il est temps de repartir de zéro sur ce sujet tout en conservant mes expériences précédentes. La boucle peut être enfin bouclée.

REMERCIEMENTS

Pour la rédaction de ce mémoire, je tiens avant tout à remercier La Fémis et sa direction, pour l'encadrement et le suivi pédagogique. Marie-José Elana pour sa patience, Nathalie Coste-Cerdan pour son partage d'expérience enrichissant et sa bienveillance, Éric Vicente ainsi qu'Etienne Ollagnier pour leurs conseils.

J'adresse un grand merci tout particulier à Vincent Maraval, tuteur de cette étude, qui a pris le temps de me recevoir malgré son emploi du temps très serré, pour une très longue discussion passionnante et riche en enseignements. Je remercie aussi tous les professionnels ayant contribué par leur témoignage, tous plus intéressants les uns que les autres, à l'avancée et à l'approfondissement de mes recherches : Alexis Mas, Jean Labadie, Nicolas Rolland, Sophie Dulac, Antoine Gardère, David Grumbach.

J'ai une pensée toute particulière pour Thibault Drugy, avec qui j'ai travaillé durant six mois. Nos discussions, nos réflexions, nos débats et surtout son partage ont été importants et passionnants. Aussi, j'en profite pour remercier toute l'équipe de BAC Films et en particulier David Grumbach, Alexis Hofmann, Marine Goulois et Andréa Dos Santos pour le partage de leurs expériences, de leurs connaissances et de leur sympathie. Venir chaque jour au bureau fut un réel plaisir.

Car sans eux, tout aurait été plus difficile, je remercie ma famille et mes amis : Adrien, pour ses corrections avisées, drôles et aiguisées ainsi que Guillaume. Julia, pour son soutien inconditionnel sans qui je n'aurais pu arriver jusqu'ici. Alexandre, Benjamin et Valentin, pour leurs blagues, leurs soirées et leur réconfort.

Remercier Arnaud, Thomas, Laïs, Mathilde, Gabrielle, Juliette et Damien est le minimum que je puisse faire tant la rencontre de ces personnes a été un bouleversement dans ma vie. Si je suis convaincu que la production, la distribution et les salles de cinéma ont de beaux jours devant eux c'est parce que ces personnes s'en occuperont de la meilleure des manières. J'adresse aussi une pensée à toute la promotion John Carpenter.

Enfin, je tiens à adresser un remerciement chaleureux à Isabelle Marinone, m'ayant épaulé depuis plusieurs années. Son soutien, ses mots et ses enseignements m'ont énormément appris et m'ont permis de réaliser des choses que je pensais impossibles.

SOMMAIRE

Introduction	p.1
---------------------------	------------

Chapitre I : Cinéma indépendant américain et distribution française : une entité et une filière définies par un contexte

A. Le cinéma indépendant américain : une liberté complexe.....	p.5
1. <i>Du Nouvel Hollywood à Indiewood en passant par l'ère « Sundance-Miramax »</i>	p.5
2. <i>Que reste-t-il de l'indépendance américaine en 2020 ?</i>	p.10
3. <i>Un marché à deux vitesses</i>	p.17
 B. La distribution française : état des lieux d'une filière fragilisée	p.21
1. <i>Le milieu n'est plus un pont mais une faille</i>	p.22
2. <i>Le téléchargement : la menace fantôme</i>	p.26
3. <i>Les films américains sur le marché français : une croisière de l'Atlantique non sans iceberg</i>	p.29

Chapitre II : A la recherche d'un modèle d'acquisition et de diffusion pour le cinéma indépendant américain

A. Une vie sur le long terme aléatoire pour des amortissements difficiles	p.33
1. <i>Quel positionnement adéquate pour une acquisition ?</i>	p.34
2. <i>Télévision et cinéma indépendant américain : je t'aime, moi non plus</i>	p.39
3. <i>Une offre en adéquation avec la demande ?</i>	p.45
4. <i>Un marché nécessitant de repenser la sortie d'un film indépendant américain</i>	p.50
 B. La SVOD : nouvelle terre d'accueil du cinéma et des consommateurs ?	p.57
1. <i>Netflix, Amazon Prime Video, Disney+ et les autres...</i>	p.59
2. <i>Les plateformes volent-elles l'indépendance américaine ?</i>	p.61
3. <i>De la nécessité d'une distribution indépendante</i>	p.67

Chapitre III : Quel avenir pour la distribution, le cinéma indépendant américain et la diversité en France ?p.70

A. Le changement, c'est maintenantp.70

1. *Fast and Furious : une nouvelle réévaluation de la chronologie des médias*p.71
2. *Le day-and-date comme amortissement plus efficace et moins coûteux ?...*p.76
3. *La mise en place d'un accord de coproduction France - Etats-Unis ?p.80*

B. « La nature ne m'a point tout dit : Ne sois point pauvre ; encore moins : sois riche ; mais elle me crie : sois indépendant »p.83

1. *Production, ventes internationales : un élargissement des activités obligatoire*p.84
2. *Une régulation du marché par les acquisitions.....p.86*
3. *Sortir de l'ombre et créer une identité distributeur auprès du publicp.90*

Conclusionp.92

Bibliographiep.94

Annexesp.100

Entretien avec Vincent Maraval.....p.102

Entretien avec Alexis Masp.116

Entretien avec Nicolas Rolland.....p.125

Entretien avec Sophie Dulacp.136

Entretien avec Jean Labadie.....p.140

Ce mémoire est dédié à Isabelle Marinone

Introduction

« *Le grand public n'est pas le pauvre d'esprit qu'imaginent les producteurs. Il veut qu'on lui montre de la vie qui soit aussi vraie que celle vécue par les hommes : âpre, nue, désespérée, fatale. J'ai l'intention de tailler mes films dans l'étoffe rugueuse des conflits humains. Car, tourner des films avec la régularité d'une machine à faire des saucisses vous oblige à les fabriquer ni meilleurs ni pires que des saucisses en chapelet* »¹. Ces mots prononcés par le réalisateur Erich von Stroheim font échos à la célèbre conclusion sibylline d'André Malraux : « *Par ailleurs, le cinéma est une industrie* »². Trop évasive, large et faisant office de ce que l'on appelle aujourd'hui un *cliffhanger* à son *Esquisse d'une psychologie de cinéma*, la citation de Malraux est un résumé de celle de Stroheim³. En effet, cette « industrie » (terme péjoratif ? valorisant ?) se révèle être spécialisée dans la « saucisse » (péjoratif). Dès 1925, le réalisateur du film *Les Rapaces* dénonce la standardisation cinématographique présente à Hollywood. Les œuvres produites obéissent à des normes, des conventions censées fédérer le public. Le profit et les recettes à travers le divertissement sont, déjà, les objectifs premiers. Les producteurs ont la mainmise sur les réalisations. Elles se doivent de remplir un cahier des charges. Le metteur en scène devient un ouvrier travaillant à la chaîne comme les employés des usines de Henry Ford à la même époque. Le cinéma est un véritable marché économique et les films font office de produits de consommation. L'artiste, lui, est relayé au second plan. C'est dans ce contexte que Stroheim qualifie Hollywood de « *machine à fabriquer des saucisses* ». C'est aussi dans ce contexte que quatre grands réalisateurs de l'époque (Charlie Chaplin, Douglas Fairbanks, Mary Pickford et D.W. Griffith) fondent une alternative aux studios. Une alternative dite « indépendante » : United Artists. Le mot est prononcé, le qualificatif est retentissant, ambitieux. Un autre cinéma américain voit le jour. Celui-ci célèbre la liberté de création et se base sur un modèle économique aucunement affilié à une quelconque *major*. Le cinéma indépendant américain trouve ses racines à cette époque. Mais « *par ailleurs, le cinéma est une industrie* ». Qu'il soit en

¹ HIVER Marc, *Stroheim : Hollywood, la machine à fabriquer des saucisses*, industrie-culturelle.fr, <https://industrie-culturelle.fr/industrie-culturelle/stroheim-hollywood-marc-hiver/>

² MALRAUX André, *Esquisse d'une psychologie de cinéma*, Editions Nouveau Monde, Paris, 1939, p.77

³ Cet aspect est confirmé par la chronologie de ces citations. Stroheim a prononcé sa phrase quatorze ans avant celle de Malraux. Les propos sont plus fermes, positionnés, précis et ancrés dans leur contexte.

provenance des studios ou produit par des indépendants, le cinéma répond, et ce depuis sa création, à une logique de marché.

Cette logique de marché a, au fil des décennies, pris une place prépondérante pour développer une industrie cinématographique mondiale, parfois regroupée sous les termes de « grande famille du cinéma ». Et comme toute famille, des conflits naissent, puis des réconciliations et puis parfois encore, des séparations. L'histoire du cinéma américain est sans cesse tiraillée par ses deux fils : les studios et les indépendants. Ils se fâchent durant certaines décennies puis se réconcilient durant d'autres. Séparés ou ensemble, ces productions forment une économie puissante, suscitant le désir de diffusion à travers le monde, et en particulier sur le territoire français. Nos distributeurs et nos cinémas aiment ce cinéma, lui attribuent une place particulière. Aux yeux du public, ce cinéma accouche d'œuvres cultes, marquant leur époque et l'histoire durablement. Au crépuscule des années 2010, beaucoup de magazines spécialisés se sont prêtés au jeu des Top 10 de la décennie. Au regard de celui de la Septième Obsession, 6 films sur les 10 sont des films indépendants américains. Ajoutés à ceux des Cahiers du Cinéma, la présence des Américains est en majorité dans ces classements : *Under the skin*, *The Master*, *Inherent Vice*, *Mud*, *Super 8*, *Mad Love in New-York*, *Foxcatcher*, *Get Out*, *The Tree of Life*... la plupart d'entre eux sont réunis sous cette bannière informe, floue, ambiguë qu'est aujourd'hui le cinéma indépendant américain. Si la tendance actuelle veut que l'on se tourne vers d'autres cinématographies, plus jeunes, exotiques, nouvelles, de cultures différentes, le cinéma indépendant américain reste malgré tout, à l'heure de faire les comptes, dans les esprits et marque durablement les spectateurs. Quant aux professionnels, avoir la charge de la diffusion de tels films pour un distributeur est, osons-le, valorisant. Sans aucunement vouloir faire une hiérarchisation des nationalités, de tels films permettent d'entre-ouvrir certaines portes de cette usine à rêve, d'y jeter un œil discret mais aussi de revenir parfois à une dure réalité.

Car cette usine tourne à plein régime, est impitoyable et laisse de moins en moins de place à la nouveauté, à une autre proposition, à la marge. Les millions d'antan sont devenus des milliards. La production s'adapte à une demande d'image du public toujours plus grande, toujours plus propre, toujours plus impressionnante. Ainsi, les deux voies empruntées par le cinéma américain sont devenues des autoroutes : les studios roulant à pleine vitesse et les indépendants obligés de se mettre sur la borne d'arrêt d'urgence. De plus, comme chaque grande famille, des nouveaux naissent, plein d'ambition et de désir. Ils viennent

alors compléter par de nouvelles alternatives un marché déjà saturé. S'appelant Netflix, Amazon, Disney+ et bientôt HBO Max ou Peacock, ces enfants grandissent vite et savent trouver les mots pour attirer le public au prix de sacrifice prestigieux comme la salle de cinéma. Ce qui était inconcevable il y a encore quelques années le devient aujourd'hui. A l'ère du numérique et du tout instantané, rien n'est impossible. Cet ensemble forme alors un marché ayant des répercussions sur l'économie mondiale de la diffusion cinématographique. A l'heure où une bipolarité structurelle se forme aussi bien en France que partout ailleurs, la diversité est en danger. Car lorsque des distributeurs français freinent leurs acquisitions d'un certain cinéma ou se positionnent sur un tel investissement en mettant en péril leur société, des faits sont à constater ; des pratiques sont à revoir ; et des solutions doivent être trouvées. C'est le cas du cinéma indépendant américain qui, pour diverses raisons, peine à trouver une viabilité sur le marché français. Les conséquences sont nombreuses et les enjeux de la plus haute importance. Au-delà de la présence de cette cinématographie sur les écrans français, c'est l'avenir de tout un pan de l'industrie cinématographique qui est en danger : les distributeurs indépendants.

Ainsi, il est donc nécessaire de comprendre ce contexte et tenter d'en tirer des enseignements. Pour cela, la méthode la plus adéquate possible est d'interroger les acteurs composant cette filière et faisant face à ces mutations. De ce fait, Vincent Maraval (Wild Bunch), Alexis Mas (Condor Distribution), Nicolas Rolland (SND), Jean Labadie (Le Pacte), David Grumbach (BAC Films), Sophie Dulac (Sophie Dulac Distribution, Les Ecrans de Paris) et Antoine Gardère (Universciné), permettent de dresser un panorama complet avec des entretiens traitant aussi bien des ventes internationales que de la distribution indépendante ou non, de l'exploitation et de la VOD. Comprendre leur position, leur façon d'agir et leur perception du marché permet d'analyser le processus d'acquisition de leurs films, notamment du cinéma indépendant américain, mais aussi le pourquoi de cette fragilité économique et structurelle. Complétée par de la documentation en provenance du CNC, d'écrits réalisés au préalable montrant que les changements sont constants, ainsi que par la presse écrite et en ligne, cette étude souhaite apporter une mise à jour sur un sujet qui, dans les années à venir, aura très certainement une nouvelle forme.

C'est pourquoi, existe-t-il actuellement un modèle économique viable pour un distributeur indépendant français dans l'acquisition d'un film indépendant américain ?

Pour répondre à cette vaste mais non moins importante question, il convient d'analyser dans un premier temps la situation du cinéma indépendant américain sur son propre territoire. Fragilisés et en mutation constante aussi bien dans leur économie que dans leur production, ces films arrivent aujourd'hui à un moment charnière de leur histoire tant l'écart entre les studios et ceux-ci est grandissant. Nous verrons que cela a aussi une incidence sur son exportation et notamment en France, marché sur lequel être un distributeur du milieu n'est plus un pont mais une faille. Cette dernière est d'ailleurs de plus en plus profonde du fait de problématiques toujours d'actualité, comme le téléchargement. Cela nous permet dans un second temps d'analyser les processus d'acquisition actuels des films indépendants américains, des questions que le distributeur se pose et des obstacles financiers auxquels il fait face. Le tout sous couvert d'une perspective de viabilité. Cette projection est de moins en moins évidente du fait de l'apparition des plateformes SVOD. Ces nouveaux acteurs, et non des moindres, remettent les cartes de la diffusion sur la table, surtout concernant le cinéma indépendant américain. Enfin, un dernier temps est consacré à la recherche de réflexions et d'hypothèses pouvant améliorer ce contexte et cette structure mercantile. Se devant d'être le fruit d'une initiative en provenance aussi bien des institutions que des distributeurs eux-mêmes, ces changements ne peuvent s'opérer sans l'alignement de toutes les planètes et de leur avancée dans la même direction : celui de la diversité et l'accessibilité des œuvres pour tous.

Chapitre I : Cinéma indépendant américain et distribution française : une entité et une filière définies par un contexte

A. Le cinéma indépendant américain : une liberté complexe

Le cinéma indépendant américain. Ce terme, simple au premier abord, regroupe à lui seul tout un pan de l'histoire du cinéma mondial. Pourquoi *Do The Right Thing* est considéré comme le chef-d'œuvre indépendant de Spike Lee alors qu'il est distribué par Universal ? Pourquoi *La La Land* est perçu comme un film de studio avec un casting et un budget important alors que toute son économie, de sa production à sa distribution, est indépendante ? Ainsi, définir le cinéma indépendant américain oblige à revenir sur les différentes mutations et perceptions de cette production au cours des décennies précédentes. Comme évoqué en introduction, si l'indépendance trouve ses origines dans les années 1920 avec United Artists, il n'est pas nécessaire de remonter un siècle en arrière. En effet, la définition moderne de l'indépendance américaine s'est forgée progressivement au cours des années 1970, lors de la fameuse décennie bénie du Nouvel Hollywood. Puis, elle mute au fil du temps pour accoucher aujourd'hui d'une complexité ambiguë, suscitant débats et contradictions. Cette définition est nécessaire pour rendre compte de l'état actuel du marché américain, roulant à deux vitesses, aussi bien dans sa diffusion que dans son exportation.

1. Du Nouvel Hollywood à Indiewood en passant par l'ère « Sundance-Miramax »

Le cinéma indépendant américain ne constitue pas une réalité homogène appréhendable dans son ensemble, à l'image des écoles et des mouvements du monde de l'art⁴. Il n'existe pas de « mouvement » indépendant américain à proprement-dit qui présuppose « *une action collective (spontanée ou dirigée) tendant à produire un changement d'idée, d'opinion ou d'organisation sociale* »⁵ pas plus qu'il n'existe d'affinités entre les cinéastes que l'on regroupe sous cette même bannière. Ce type de production indépendante est largement le fait d'une volonté, d'un opportunisme, lié à un contexte

⁴ CRUCIANI Marianne, *La distribution des films « indépendants » américains en France : quelle place sur le marché ?*, Presse de la Sorbonne Nouvelle, Paris, p.10

⁵ Définition de l'indépendance par le Petit Robert

économique, politique ou social. Ainsi, si United Artists est le premier studio indépendant, cette notion prend un tout autre tournant durant les années 1970. D'une indépendance financière en marge de la norme, le Nouvel Hollywood fait basculer ce cinéma en plein cœur du système. « *L'Amérique vivait sa révolution culturelle. A la fin des années 1960, pour un jeune homme talentueux et ambitieux, le paradis sur terre avait un nom : Hollywood* »⁶. De cette période émergent les cinéastes que l'on connaît tous : Coppola, Scorsese, Romero, Carpenter, Cronenberg... Leurs films présentent des caractéristiques différentes mais sont positionnés pour attirer des spectateurs grand public. Les années 1970 et le début des années 1980 donnent naissance au cinéma indépendant contemporain. Cette période est un renouveau dans son cinéma mais aussi dans son économie puisqu'est créée la première filiale indépendante de studio, dite « *Classic Division* » : United Artists Classics. La conséquence première de cette création permet aux films dits indépendants d'avoir une plus grande exploitation en salles, en vidéo et donc des recettes plus importantes. Le cinéma indépendant, celui en dehors des conventions, celui qui réinvente les genres (le slasher avec Romero, le thriller avec Cronenberg...) prend une nouvelle dimension économique. Les *Classics Divisions* propres à chaque studio font leur apparition dans le paysage cinématographique américain pour distribuer de l'indé-qualité⁷. United Artists Classics, Triumph Films, Universal Classics, Fox Classics et Orion Classics sont de nouveaux acteurs. Cependant leur activité est restreinte puisqu'ils ne distribuent que vingt films en l'espace de dix ans⁸. Quant à la notion d'indépendance, elle n'est que peu considérée par les critiques et les spécialistes étant donné le peu de flux. 1989 marque un tournant dans cette considération puisque c'est l'année de sortie de *Sexe, Mensonges et Vidéo* de Soderbergh, et le début de l'ère « *Sundance-Miramax* ». A cela s'ajoute la création d'une nouvelle *Classic Division*, Fine Line Features par New Line Cinema. Celle-ci se démarque des autres dans son ambition à lancer des films difficiles d'accès, des « *specialised and hard-to-market films* »⁹. Miramax, Fine, Line et quelques autres distributeurs indépendants créent alors un nouveau type de films indépendants aux sujets peu accessibles mais répondant à certaines caractéristiques commerciales :

⁶ BISKIND Peter, *Le Nouvel Hollywood : Coppola, Lucas, Scorsese, Spielberg, la révolution d'une génération*, Le Chercher Midi, Paris, 2002, p.9

⁷ TZIOUMAKIS Yannis, *Hollywood's Indies: Classic Divisions, Specialty Labels and the American Film Market*, Edinburgh University Press, Edinburgh, 2012, p.4

⁸ *Ibid.*, p.6

⁹ *Ibid.*, p.7

- La présence d'une star ou d'un casting identifiable (Matt Dillon dans *Drugstore Cow-boy*, James Sprader dans *Sexe, Mensonges et Vidéo*).
- L'usage des phrases d'accroches fortes, impactantes dans les bandes-annonces ou sur les affiches ainsi que l'utilisation d'un certain style artistique (les codes du film noir pour *Les Arnaqueurs*, du film de braquage pour *Reservoir Dogs*).
- Une communication bien définie autour des publics niches (les afro-américains pour *A Rage in Harlem*).
- La reconnaissance de cinéastes connus pour épauler les nouveaux arrivants afin d'acquérir une notoriété auprès des critiques et du public (Scorsese dit de Tarantino dans *Les Cahiers du Cinéma* en 1996¹⁰ : « *J'ai toujours cru aux sentiments de ses personnages, je m'y prendrais de la même façon* »).

Les distributeurs n'hésitent plus à communiquer sur les aspects sulfureux des films, comme le sexe ou la violence, et d'en faire des éléments commerciaux. Ils ne tentent pas de reproduire ce qui s'est déjà fait sur les films de Romero ou Cronenberg dans les années 1980 mais bien de se forger leur propre identité, suscitant immédiatement l'intérêt du public. Le distributeur a un nom, est identifié et identifiable : de là naît l'identité « Indie »¹¹. Ces sociétés n'hésitent pas à s'introduire dans le processus du film en tant que producteur de sorte à apposer leur marque commerciale, de la création jusqu'à la diffusion du film. En contre-attaque, les studios décident soit de créer de nouvelles *Classics Divisions*, plus présentes sur le marché (Sony crée Sony Pictures Classics en 1992), soit de racheter ces nouveaux acteurs. TBS achète New Line en 1994 et surtout, Disney fait l'acquisition de Miramax en 1993.

Les cartes de l'indépendance sont alors redistribuées. Ce terme devient très flou et polyphonique. Alors que Sony Classics entend retourner à la philosophie de l'indépendance des années 1980, le rachat de Fine Line n'impacte pas la ligne éditoriale de la société. Le plus gros changement intervient autour de Miramax. Le rachat de la société permet aux frères Weinstein d'avoir plus de ressources financières et d'accélérer leur politique agressive, dont les premières pierres ont été posées avant l'intervention de Disney. C'est cette dernière qui permet à Miramax d'acquérir une grande notoriété sur le

¹⁰ SCORSESE Martin, *Mes plaisirs de cinéphiles*, Les Cahiers du Cinéma, Paris, 1996, p.23

¹¹ TZIOUMAKIS Yannis, *Hollywood's Indies: Classic Divisions, Specialty Labels and the American Film Market*, op.cit., p.8

marché international en tant que distributeur indépendant. Les moyens de Disney leur permettent de construire un large calendrier de diffusion¹² accompagné par :

- Une augmentation de la participation dans le financement et la production.
- Un important portefeuille sur les acquisitions de films dans les festivals internationaux.
- La création de deux labels spécialisés : Dimension Films pour le film de genre et Prestige pour les productions de haute-qualité.
- Des pratiques marketing très agressives assurant une visibilité maximale pour les sorties Miramax.

Cette mise en place fait des frères Weinstein les leaders de l'indépendance américaine et fragilise la place des *Classics Divisions* en tant que distributeur indépendant¹³. Cela est d'autant plus le cas lorsque la notion « Indiewood » est reprise par les médias et le public pour décrire Miramax et ses films. Cette connotation regroupe une manière de distribuer des films indépendants, normalement peu accessibles, avec une assise financière confortable. La stratégie de sortie de *Pulp Fiction* est en quelque sorte le modèle construit par l'Indiewood :

- Le film met en scène une histoire et des personnages issus du cinéma indépendant.
- Le casting: Travolta, Willis, Walken, Thurman, L. Jackson...
- L'affiche : la pose suggestive d'Uma Thurman.
- La marque d'un auteur émergent : Tarantino est le plus célèbre des jeunes réalisateurs américains.
- Les thématiques : la drogue, le sexe, la violence.
- Le film est distribué sur le territoire américain comme un film de *major* par sa campagne marketing et sa combinaison de salles : le film sort dans 1 338 salles et reste 27 semaines à l'affiche¹⁴.

Cette « convergence renforcée »¹⁵ avec Hollywood, suivie par des résultats impressionnants au box-office crée une nouvelle vague de *Classics Divisions* entre 1995

¹² Vingt sorties en 1992, soit le plus grand nombre de films sortis par un indépendant sur le marché cette année-là.

¹³ TZIOUMAKIS Yannis, *Hollywood's Indies: Classic Divisions, Specialty Labels and the American Film Market*, op.cit., p.10

¹⁴ Wikipédia, *Pulp Fiction*, Wikipédia.org, https://fr.wikipedia.org/wiki/Pulp_Fiction

¹⁵ TZIOUMAKIS Yannis, *Hollywood's Indies: Classic Divisions, Specialty Labels and the American Film Market*, op.cit., 10

et 2005. Twentieth Century Fox crée Fox Searchlight; Paramount, Paramount Classics; Universal, Universal Classics; Warner, Warner Independent et Picturehouse¹⁶. Indiewood signe définitivement la fin du ciblage de niche et des petits budgets. De nouvelles sociétés indépendantes naissent en parallèle avec des fonds internationaux comme Lionsgate ou New Market Films. Les similitudes entre ce nouveau paysage indépendant et celui du début des années 1990 sont peu nombreuses. Chaque studio est doté d'une filiale pour produire, acheter et distribuer des films. Aussi, les studios tentent, avec leur propre nom, de produire et distribuer ces films. *Fight Club*, distribué par la Fox, étant l'exemple le plus fameux.

Une guerre des films Indiewood commence alors. Chacun se faisant concurrence sur les mêmes dates de sortie, le même public, avec les mêmes campagnes marketing. Les petits films indépendants sortis par des petits distributeurs viennent colmater les trous de programmation pour les salles réclamant toujours plus d'œuvres indépendantes. Ce mode de diffusion s'accompagne alors de quelques changements en termes de traitement artistique. Les films Indiewood se rapprochent de plus en plus du *mainstream* par leur esthétique et se veulent de plus en plus accessibles pour le public. Beaucoup d'entre eux dépassent la barre des 100 millions de dollars de recettes (*Will Hunting*, *Shakespeare in Love*, *Inglourious Basterds*...). Bien qu'ils présentent un discours idéologique (le système capitaliste dans *Fight Club*) ou des messages différents de la norme (la réécriture de l'histoire par Tarantino), ces visions alternatives se font progressivement enterrer par la course aux recettes, une normalisation des genres et un divertissement primant sur la qualité. Mais la crise économique de 2008 vient toucher de plein fouet le secteur cinématographique américain. En conséquence, les studios ferment tour à tour leurs *Classics Divisions* pour ne laisser que Fox Searchlight (dont on connaît le sort dix ans plus tard) et Sony Classics. Après ces nombreuses mutations économiques et perceptions artistiques, la notion d'indépendance perd de son attrait et de son pouvoir exégétique. Les cinéastes continuant à faire des films en dehors des studios ne se soucient plus de savoir s'ils sont indépendants ou non. Être indépendant n'a donc plus d'importance, et n'est plus un terme générique utilisé par le public pour qualifier un film¹⁷.

¹⁶ Qui regroupent HBO et New Line.

¹⁷ Une étude menée par Movie Database montre que sur un classement IMDb des 50 films indépendants préférés, seulement 1,4% des critiques spectateurs utilisent le mot « *indépendant* ». Les termes « *original* » (10,3%), « *complex* » (7,1%), « *beautiful* » (6,8%) et « *intelligent* » (6%) sont les plus

Si le qualificatif d'indépendant a perdu de sa superbe, c'est parce que l'essence même de ce mot s'est peu à peu émietlée au fil des décennies. D'une contre-proposition face au géant hollywoodien véhiculant des idées progressistes, voire radicales, l'élection de Bill Clinton a progressivement apaisé les consciences et le cinéma. Les mythes américains se déconstruisent (*Impitoyable*), la vérité historique ressurgit (*JFK*) et les racines dans lesquelles l'indépendance puisait son inspiration se fanent petit à petit. De plus, les studios mettent en place au cours des années 1990 la notion de franchise, avec des films standardisés, conçus sur un calendrier précis et coûteux. La nécessité de combler les trous calendaires avec des films plus petits, à flux constant pour faire marcher la production et la distribution, grandit. Cela arrive au même moment que l'explosion et la grande popularité de *Sexe, Mensonges et Vidéo*, de *Reservoir Dogs* et surtout de l'ambition démesurée d'Harvey Weinstein de rendre le cinéma indépendant aussi populaire que les *blockbusters*. Tout le contexte est donc en symbiose pour que les deux visions du cinéma américain, pourtant si éloignées, fusionnent et accouchent d'une perception floue et ambiguë de l'indépendance américaine. Ce qualificatif est alors un objet marketing, un mot que l'on pose sur une affiche comme gage de qualité. La chute était inévitable. Durant une dizaine d'années, les distributeurs ont utilisé ce terme pour vendre des films. Mais comme toute grappe d'innovation, celle-ci est amenée à s'essouffler et à disparaître. Si des universitaires préfèrent distinguer les notions « *indépendant* » et « *specialty* » pour les distributeurs indépendants des *Classics Divisions*, le mot « indépendant » est celui qui reste le plus connu, le plus ambigu et le plus difficile à définir aujourd'hui.

2. Que reste-t-il de l'indépendance américaine en 2020 ?

Que reste-t-il de l'indépendance américaine en 2020 ? Quelle définition peut-on lui donner à l'aube d'une nouvelle décennie débutant par la chute de la plus grande société indépendante américaine ? L'objectif de ce travail n'est pas de donner une définition claire de ce cinéma mais bien d'en dessiner les contours aussi bien économiques qu'artistiques. Car même si les thématiques de ce sujet se focalisent principalement sur le point de vue des financiers¹⁸, des distributeurs, les films sont créés par des artistes, des cinéastes dont l'avis et la parole doivent être pris en compte. L'un de ne va pas sans

employés et témoignent de la large perception du public par rapport à cet aspect et à ce cinéma en règle générale.

¹⁸ Aucune connotation péjorative dans l'utilisation de ce terme.

l'autre. Le cinéaste ayant besoin d'un distributeur pour diffuser et défendre son film autant qu'un distributeur ne serait rien sans le travail des cinéastes. Lors de la venue de James Gray à La Fémis¹⁹, il lui a été demandé s'il se considérait comme un réalisateur indépendant. Sa réponse a été évasive, pour finalement dire que cela n'avait aucune importance à ses yeux. Et pourtant, c'est important. Ça l'est d'autant plus lorsque, quelques minutes plus tard, il déplore la mainmise de Disney sur son dernier film, *Ad Astra*, et l'obligation à devoir changer la fin afin qu'elle soit plus accessible²⁰. Résultat : James Gray ne veut plus travailler avec Disney, veut prendre du recul sur ces années de travail gâchées au nom d'une standardisation, et veut faire des films qu'il a envie de faire. En résumé, James Gray veut redevenir indépendant. Le réalisateur de *Two Lovers* ainsi que Christopher Nolan (« *Je ne sais pas ce qu'indépendant veut dire. C'est une notion presque obsolète. Pour moi, réaliser un film indépendant, c'est réussir le film que j'ai en tête. C'est-à-dire une œuvre très personnelle* »²¹), font partie du « haut du panier » des cinéastes revendiquant des films personnels mais adossés à des studios. Qu'en est-il du reste ?

Trois niveaux d'indépendance se distinguent aux Etats-Unis : les films indépendants artistiquement mais soutenus par des *majors* (Nolan, Gray, Inarritu...) ; les films dits « du milieu », distribués par des indépendants à la capacité financière plus ou moins confortable ; les films indépendants réalisés et distribués avec peu de moyens et généralement regroupés sous la bannière symbolique du *mumblecore*. Il n'apparaît pas nécessaire de se pencher sur la première catégorie tant elle est connue et étudiée. On peut seulement dire qu'elle se subdivise en deux sous-catégories : les cinéastes revendiquant une liberté de création et les autres dont l'indépendance n'est qu'un tremplin pour accéder aux films de studios. C'est le cas de Colin Trevorrow (*Jurassic World*) ou de Denis Villeneuve (*Blade Runner 2048* et prochainement *Dune*), aujourd'hui bien intégrés à Hollywood. Le cas de Lena Dunham est, à cet égard, symbolique : après avoir porté *Tiny Furniture* avec un micro-budget, elle est devenue l'une des gloires de HBO avec *Girls*²².

¹⁹ Master class de James Gray à La Fémis, le 24/10/2019

²⁰ Pour la défense du réalisateur, *Ad Astra* fait partie des films subissant la transition entre Fox et Disney. Mais sa réponse est tout de même symptomatique du peu d'importance que les cinéastes accordent à être indépendant ou non de nos jours.

²¹ ROSSANO Denis, *Le beau jeu des indépendant*, L'Express, 31/08/2000

²² Le cas du glissement des cinéastes indépendants vers la télévision sera abordé au cours du chapitre II.

Une parenthèse peut être faite sur un acteur majeur du cinéma américain mais qui complexifie la notion d'indépendance. En effet, Lionsgate génère un chiffre d'affaire annuel de 3 milliards de dollars, distribue des films au casting étoilé et au budget très confortable. Ainsi, cette société, aujourd'hui véritable groupe mais qui n'est pas adossé à un studio, diffuse des films comme *La La Land*²³, *A couteaux tirés*, *John Wick* ou encore *Rambo : Last Blood*. Lionsgate est aujourd'hui une anomalie dans la notion d'indépendance puisqu'elle distribue des œuvres qualifiées comme tel par son processus économique. Artistiquement, ces films sont très *mainstream*, s'adressent à un public large avec des sujets peu risqués et généralement considérés aux yeux des spectateurs comme des films de studios. Mais ces derniers se doivent d'être qualifiés d'indépendants étant donné les origines économiques de la société qui les distribuent. « Divergente ou Insaisissables sont indépendants au sens du modèle économique, car financés par les distributeurs indépendants, mais ont des budgets conséquents et sont des films de pur divertissement qui n'ont pas forcément d'ambition artistique très forte »²⁴.

Il convient d'étudier plus en profondeur les deux autres catégories indépendantes. En effet, ce sont les films « du milieu » et les films plus marginaux qui sont en constantes mutations, aussi bien dans leur esthétique que dans leur économie. De plus, le système américain n'étant pas subventionné, les cinéastes gravissent les échelons progressivement et passent par ces différents niveaux de création et de production afin de se forger une notoriété.

En partant de la base, les années 2010 sont marquées par un mouvement très indépendant, *underground*, plus communément appelé le *mumblecore*. Popularisé à partir de 2005 par le festival South by Southwest²⁵, ce mouvement désigne les jeunes cinéastes qui surfent sur l'air du temps, produisent et distribuent leurs films eux-mêmes, en profitant des nouvelles technologies. Aux yeux de la presse américaine, le *mumblecore* est un semblant de Nouvelle Vague et surtout l'avènement du *Do-It-Yourself*²⁶. Sous ce nom de code générique imagé se cache des jeunes cinéastes (Andrew Bujalski, Joe Swanberg, Mark Duplass...) qui mettent leur force en commun pour couvrir une nouvelle portée dans ce

²³ Distribué par Summit, filiale de Lion's Gate.

²⁴ Entretien Nicolas Rolland, responsable des acquisitions et du développement chez SND, voir annexes p.127

²⁵ Ce terme a été inventé par l'ingénieur son d'Andrew Bujalski pour décrire la façon naturelle dont les films sont tournés et dont les répliques sont prononcées. *To mumble* voulant dire marmonner.

²⁶ RIGOLET Laurent, « *Dernier cri et marmonnements* » : la génération spontanée du cinéma indépendant américain, *Télérama*, 13/12/2017

paysage encombré du cinéma américain. Leur jeunesse, la plupart ayant trente ans à peine, est le fruit de leur cinéma insouciant et empreint de légèreté. Leurs films sont réalisés dans leurs appartements et ne dépassent guère leur cercle de connaissance en termes de casting. Tournés en DV, sans aucun moyen, les films du *mumblecore* sont le symbole d'une débrouillardise et d'une volonté absolue de faire du cinéma. « *Nous sommes dans l'âge d'or du cinéma indépendant américain (...) Les cinéastes n'attendent pas d'être produits. Ici, il n'y a pas de subventions. Pour le meilleur et pour le pire, les cinéastes sont donc seuls. Je suis désolé de le dire, mais c'est l'absence d'un système de subventions qui donne un authentique cinéma de jeunesse ! Le système français transforme la plupart des jeunes qui veulent faire des films en bureaucrates, ils doivent suivre un système pour accéder aux subventions. Ici les cinéastes peuvent créer leurs propres systèmes de productions* »²⁷. Ces mots du critique américain Richard Brody illustrent la mentalité régnant au sein des jeunes du *mumblecore*. De plus, pour la première fois depuis bientôt 30 ans, cette génération s'échappe des sentiers banalisés de la distribution salles, sortent leurs films sur YouTube et surtout, se passent de la vitrine offerte par le festival de Sundance. « *Leurs films cherchent plus à établir un dialogue entre le cinéaste et son audience qu'à servir de cartes de visites pour les studios* »²⁸. Si d'un point de vue économique, ces jeunes cinéastes ne représentent que peu d'intérêt pour un distributeur sous cette forme, ils sont appelés à évoluer et à grandir. Le *mumblecore* fait office de rampe de lancement comme les films de ces jeunes cinéastes sortant de l'UCLA dans les années 1960 (Coppola, Scorsese, Spielberg, pour ne citer qu'eux). En effet, en termes d'acquisitions, dénicher de tels talents est nécessaire étant donné que certains jeunes du *mumblecore* ont franchi une étape supérieure et se font maintenant produire et distribuer à plus grande échelle. C'est le cas notamment des frères Safdie, nouveaux bijoux d'un nouvel acteur indépendant en pleine expansion dont le nom s'inspire d'une autoroute italienne, à savoir A24.

Si le cinéma indépendant américain se veut de plus en plus local, soulevant des problématiques propres à certaines villes, épicentres d'inspirations diverses (« *Scruter le cinéma américain, c'est chercher de nouveaux foyers, si possible hors de la dichotomie Hollywood – New-York* »²⁹), des distributeurs, plus ou moins nouveaux sur le marché,

²⁷ Entretien avec Richard Brody, *Un autre cinéma américain*, Les Cahiers du Cinéma, Juin 2019, p.17

²⁸ RIGOLET Laurent, « *Dernier cri et marmonnements* » : la génération spontanée du cinéma indépendant américain, *op.cit.*

²⁹ LEPASTIER Joachim, *Un autre cinéma américain*, *op.cit.*, p.8

parviennent à centraliser ces œuvres pour mieux leur donner une visibilité nationale. Pouvant être qualifiés de distributeurs « du milieu », ces acteurs représentent une nouvelle idée du cinéma indépendant américain contemporain montant en puissance, tandis que le règne du roi Weinstein vient de prendre fin. Un trône est laissé, une place est à prendre. Les courtisans sont nombreux et usent de nouveaux moyens et de nouveaux talents pour y parvenir.

Si les distributeurs indépendants américains sont nombreux sur le marché, une poignée seulement parvient à se faire une place prépondérante dans cet écosystème. C'est le cas de Neon et surtout de A24. La première est une jeune société fondée en 2017 par Tom Quinn et Tim League. Partenaire avec Blumhouse Productions, Neon a réussi en trois ans à se faire une place importante dans la distribution indépendante puisqu'elle a acquis *Moi, Tonya* (30 millions de dollars de recettes³⁰), *The Beach Bum* (3,5 millions de dollars de recettes³¹) et le multi-oscarisé *Parasite* (16,4 millions de dollars de recettes³²). Si trois années ne sont pas suffisantes pour prendre assez de recul quant au devenir de Neon, il ne fait aucun doute que ce distributeur va jouer un rôle majeur sur le marché indépendant dans un futur proche.

« A24 ne fabrique pas de réalisateurs. Ils travaillent avec des gens qui savent ce qu'ils veulent et ils les soutiennent »³³, « A24 est sans doute le distributeur le plus dynamique en ce moment »³⁴, « Is there an A24 movie you have no interest in seeing ? If so, which one and why? »³⁵. Que ce soit auprès des réalisateurs, des professionnels ou du public, A24 est sans doute le distributeur qui parvient à rassembler tous les suffrages. Suscitant l'admiration, l'envie ou le débat, cette société a réussi, en l'espace de quelques années, à devenir le véritable porte-drapeau d'un nouveau cinéma indépendant américain auprès des artistes et des cinéphiles. Créée en 2012 par Daniel Katz, David Fenkel et John Hodges, A24 parvient dès sa première année à réaliser son premier coup d'éclat avec le controversé mais non moins acclamé *Spring Breakers* d'Harmony Korine. Avec ce film, la marque A24 est posée : sulfureuse, ambitieuse, cinématographique et marketée. Crédité

³⁰ Box-office Mojo, *Moi, Tonya*, [boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt5580036/?ref=bo_se_r_1](https://www.boxofficemojo.com/title/tt5580036/?ref=bo_se_r_1)

³¹ Box-office Mojo, *The Beach Bum*, [boxofficemojo.com https://www.boxofficemojo.com/title/tt6511932/?ref=bo_se_r_1](https://www.boxofficemojo.com/title/tt6511932/?ref=bo_se_r_1)

³² Box-office Mojo, *Parasite*, [boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt6751668/?ref=bo_se_r_1](https://www.boxofficemojo.com/title/tt6751668/?ref=bo_se_r_1)

³³ Entretien de Robert Eggers au festival international du film américain à Deauville

³⁴ Entretien Jean Labadie, Directeur général de la société Le Pacte, voir annexes p.143

³⁵ Capture d'écran du groupe Facebook « A24 Film Group », voir annexe p.100

comme distributeur mais impliqué dans la production, les trois sigles sont apposés aux génériques de *Moonlight*, *Good Time*, *Under the skin*, *Hérédité*, *Under the Silver Lake*, *It Comes At Night*, *Lady Bird* ou *90's* pour ne citer qu'eux. Car A24 représente la diffusion de 80 films en huit ans et a réussi l'exploit d'obtenir son premier Oscar du Meilleur Film cinq ans après sa mise en route, pour *Moonlight*. Là où Harvey Weinstein a dû attendre dix-huit ans. Les records sont battus, la relève prend les rênes du cinéma indépendant, et le fait bien. Mais qu'est-ce qui distingue A24 des autres distributeurs à l'heure où toutes les sociétés semblent condamnées à user des mêmes pratiques pour communiquer sur des films ? Lorsque David Fenkel évoque les modèles dont s'inspire sa société, il parle « *d'un point de vue créatif, Miramax. C'était la maison des cinéastes. Quant au business, Lion's Gate, qui a commencé comme une société de distribution et vaut aujourd'hui 8 milliards de dollars* »³⁶. Daniel Katz et David Fenkel³⁷ ne cachent pas leur volonté de développement. Pour cela, ils puisent leur inspiration dans un modèle ayant déjà fait ses preuves par le passé. En effet, A24 entend retourner sur un modèle de distribution semblable à celui de Miramax dans les années 1990. « *Construire un studio nous a permis de travailler avec des gens géniaux et de ne pas simplement construire deux ou trois films par an. Les cinéastes que nous aimons ont une voix. Nous voulons créer un environnement qui leur permette de réaliser leurs films de la manière la plus pure possible. Et quand on les sort, on doit s'assurer que leurs voix ne soient pas diluées. Nous travaillons de près avec eux, à travers notre communication et notre stratégie de positionnement, pour nous assurer que l'intention du projet atteigne le marché* »³⁸. Comme nous pouvons le constater, A24 veut retourner à une stratégie au plus proche du cinéaste et veut créer un terrain propice à la communication artistique. « *On travaille avec les cinéastes sur les choix musicaux des pubs, les déclarations de positionnement, les critiques citées etc.* »³⁹. Cela passe par un ciblage de niche, émiété au fil du temps par Miramax. « *Pour le cœur de cible (...) on commence par créer un événement – un événement pour quelqu'un* »⁴⁰. Sous ces aspects « branchés, cool, pas prise de tête », se cachent un marketing construit et réfléchi au laser. La démarcation avec Weinstein se fait sur la place du réalisateur, au cœur du processus, et sur la fondation d'une marque A24 allant au-delà des films. En effet, A24 est parvenu à faire dire au public qu'un réalisateur fait un film avec A24. La

³⁶ Entretien avec David Fenkel et Daniel Katz, *Un autre cinéma américain, op.cit.*, p.14

³⁷ John Hodges a quitté A24 il y a quelques temps.

³⁸ Entretien avec David Fenkel et Daniel Katz, *Un autre cinéma américain, op.cit.*, p.14

³⁹ *Ibid.*, p.14

⁴⁰ *Ibid.*, p.14

place d'un distributeur n'a sans doute jamais été autant mise en avant⁴¹. Chaque logo A24 s'adapte à la thématique du film, une série de *goodies* adaptés à chaque film est mise en ligne à l'occasion des sorties : des savons pour *The Lighthouse*, un ballon de basket pour *Uncut Gems*... En primant sur le réalisateur avant tout, A24 est parvenue à se forger elle-même une place dans l'inconscient des spectateurs. D'ailleurs, ce fait est d'autant plus accentué grâce à la discrétion de ses créateurs. Contrairement à Harvey Weinstein, parfois plus connu que Miramax à l'époque, et davantage maintenant, Katz et Fenkel se font très discrets dans les médias, les festivals et les cérémonies de récompenses. Le seul visage connu de A24 est le logo A24. L'apparition de ce dernier avant les premières images d'un trailer ou d'un film est signe de qualité et d'un certain cinéma pour les connaisseurs, quitte à en perdre parfois une certaine objectivité. Comme le rappelle Fenkel : « *On ne fait pas des films pour tout le monde, mais s'il est pour vous, vous allez adorer* »⁴². Les films témoignent alors d'une certaine idée nouvelle du cinéma indépendant américain. A24 regroupe sous sa bannière un certain nombre de cinéastes montant en puissance et se construisant une notoriété croissante auprès des critiques et du public. Ari Aster, Robert Eggers, Josh et Benny Safdie, Kelly Richardt, Trey Edward Shults, Barry Jenkins, Greta Gerwin, Jonah Hill... Ces jeunes réalisateurs représentent une pluralité de style, un renouveau artistique⁴³ ambassadeur de l'indépendance américaine d'aujourd'hui et de demain. S'ils ont forcément des détracteurs : « *Je ne sais pas si ces cinéastes sont des auteurs ou des bons faiseurs (...) c'est très esthétique et un peu creux* »⁴⁴, ces films parviennent à réinventer des genres, au même titre que le Nouvel Hollywood. En effet, Aster, Shults et Eggers sont les précurseurs du « *new-gender* », à mi-chemin entre le thriller psychologique et le film d'horreur. Les Safdie, quant à eux, représentent la continuité de leur formation au sein du *mumblecore* avec un cinéma très naturaliste, filmé dans un New-York sans artifice et décor artificiel, caméra à l'épaule. La liste des variantes esthétiques peut être encore longue et témoigne de la diversité dont faire preuve A24 dans ses choix éditoriaux. Cette société représente donc l'indépendance dans ses formes artistiques et économiques les plus abouties à l'heure actuelle. En s'inspirant de la grande époque de Miramax tout en adaptant sa proximité avec les auteurs et en créant un

⁴¹ Des groupes de discussion sur les réseaux sociaux concernant les films A24 se forment sur Internet, semblables à l'époque des forums au début des années 2000. On y retrouve des *news*, des débats et des classements des films A24.

⁴² Entretien avec David Fenkel et Daniel Katz, *Un autre cinéma américain*, op.cit., p.14

⁴³ Certains, comme les Safdie, viennent du *mumblecore*.

⁴⁴ Entretien avec Jean Labadie, Directeur de Le Pacte, voir annexes p.145

marketing novateur, A24 a de beaux jours devant elle. Mais sa légitimité en tant qu'alternative aux studios se doit de croître. En effet, la dernière campagne des Oscars a montré que le public et la profession n'adhèrent pas encore totalement au cinéma qu'ils proposent : *Waves*, *The Lighthouse*, *Midsommar*, *L'Adieu* et *Uncut Gems* ayant été boudés par l'Académie et seulement récompensés pour la plupart d'entre eux aux American Independent Spirit Awards. Réalisés dans une économie restreinte, les films d'A24 sont des prototypes financés pour moins de 10 millions de dollars⁴⁵ représentant un modèle solide mis en place.

« *Ce sont des films qui ne sont pas financés par des studios* »⁴⁶, « *Il s'agit des films financés de manière indépendante, en dehors des grand studios* »⁴⁷, « *c'est un cinéma qui n'a aucun appui particulier* »⁴⁸, « *c'est le cinéma fait en dehors des studios* »⁴⁹. En gardant l'objectif économique qui nous importe, l'avis des professionnels doit être pris en considération pour définir le cinéma indépendant américain. En mêlant aussi bien les aspects artistiques et économiques, l'indépendance américaine en 2020 est alors incarnée par A24, mais aussi Neon, Greenwich, IFC ou Film Movement qui s'appliquent à faire émerger des jeunes cinéastes aux propositions fortes par des moyens novateurs. Ces distributeurs sont positionnés sur un marché fragile, à deux vitesses, qui peine à s'exporter et qui est symptomatique de la situation des indépendants à travers le monde.

3. Un marché à deux vitesses

Comme nous l'avons vu précédemment, l'indépendance américaine, sous sa forme économique est représentée par une poignée de distributeurs, A24 en tête. Ces sociétés sont placées sur un marché de la diffusion américain extrêmement concurrentiel, régie par la guerre entre les majors, et une course toujours plus intense aux recettes. De la barre des 100 millions de recettes pour la première fois franchie dans les années 1970, un succès se compte aujourd'hui en milliard. C'est dans ce contexte à deux vitesses que tente

⁴⁵ Entretien avec Vincent Maraval, Directeur des ventes internationales de Wild Bunch International, réalisé le , voir annexes p.105

⁴⁶ *Ibid.*, voir annexes p.103

⁴⁷ Entretien avec Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.127

⁴⁸ Entretien avec Sophie Dulac, Directrice de Sophie Dulac Distribution, réalisé le , voir annexes p.138

⁴⁹ Entretien avec Alexis Mas, Directeur du Condor Distribution, réalisé le , voir annexes p.117

d'évoluer une indépendance ayant pour objectif premier de trouver une place et de s'exporter à travers le monde.

Le fait d'affirmer, avec de grandes précautions, que A24 représente le cinéma indépendant américain de demain en termes mercantiles résulte de son économie. « *Il n'y a plus beaucoup d'indépendants aux Etats-Unis aujourd'hui. Beaucoup ont fermé. Et en prenant le cas d'A24, ils ne financent pas des films à plus de 8 millions de budget (...)* A24 est une exception car c'est un distributeur qui finance des films. De nos jours, tout est privé. Ce sont des agences de talents qui packagent les films en mettant des investisseurs privés. 90% du cinéma indépendant américain n'est pas financé par des distributeurs mais par des privés qui vont à Sundance ou Toronto, et qui jouent. C'est pour ça qu'il y a beaucoup de petits budgets. On peut jouer avec un film à 3-4 millions de dollars, qui a une vraie chance de bascule, mais pas à 15 millions car les chances de bascule sont beaucoup plus réduites »⁵⁰. En effet, Fenkel et Katz ne financent, pour l'instant⁵¹, que des prototypes avec une stratégie réfléchie exploitant de façon optimale tous les outils marketing et ce, à moindre coûts. « *Quand quelque chose ne marche pas, on le voit venir. Les mauvaises surprises arrivent quand on se fait des illusions. Or nous sommes plutôt lucides. Donc 80% des surprises sont de bonnes surprises* »⁵². Sagesse et prudence doivent être des mots d'ordre dans un marché où la concurrence, et quelques échecs, peuvent faire basculer les sociétés indépendantes. En effet, si A24 fait office de mini-studio indépendant depuis 2012, c'était aussi le cas d'Annapurna créée en 2011. Derrière cette société de production se cache un catalogue de films ayant marqué les années 2010 : *Zero Dark Thirty*, *Her*, *Foxcatcher*, *Vice*, *True Grit* ou encore *The Master*. Des films forts, avec de réels arguments de ventes et pourtant très risqués et coûteux à produire dans le contexte actuel. Ainsi, en août 2019, Annapurna s'est déclarée en faillite puisque plus en mesure d'assumer sa dette. La société a considérablement ralenti son activité, sortant les derniers projets prévus avant cette faillite. Son devenir est symptomatique de la situation des indépendants aux Etats-Unis.

Ce fragile équilibre financier s'explique aussi par l'exploitation des films en salles et en vidéo. Concernant les recettes, les salles de cinéma américaines ont généré 11,9 milliards

⁵⁰ Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.105

⁵¹ *Uncut Gems* marque sans doute un tournant dans la politique d'investissement puisque le film a un budget de 19 millions de dollars.

⁵² Entretien avec David Fenkel et Daniel Katz, *Un autre cinéma américain*, *op.cit.*, p.15

de dollars en 2018, soit une hausse de 7% par rapport à l'année précédente⁵³. Ce chiffre est justifié par la toujours plus grande hégémonie des blockbusters sur les écrans. « *Les exploitants aux Etats-Unis programment eux-mêmes leur salle. Ils n'ont pas le système de programmeur comme le nôtre. Ils choisissent les films qui marchent. Donc le cinéma indépendant américain a du mal à trouver un public aux Etats-Unis, à moins d'avoir un casting. Il y a toujours des salles indépendantes qui passent ces films mais elles sont peu nombreuses* »⁵⁴. Ce constat dressé par Sophie Dulac va certainement empirer puisqu'en novembre 2019, le ministère de la Justice américain a annoncé que les studios de production sont désormais autorisés à détenir des salles de cinéma, chose interdite depuis 1948. Jugée obsolète, cette levée est justifiée par l'émergence des plateformes SVOD. Les exploitants indépendants, de leur côté, craignent pour leur fréquentation déjà très fragilisée⁵⁵. A titre de comparaison, *Uncut Gems*, l'une des plus grosses sorties d'A24 portée par Adam Sandler et réalisée par les frères Safdie est sorti sur 2 600 copies et a rapporté 50 millions de dollars de recettes⁵⁶ ; chiffre très important pour un tel film. Lancé le même jour, *Jumanji : The Next Level*, distribué par Sony, affiche un plan de sortie sur 4 227 copies et a rapporté 316 millions de dollars sur le territoire américain⁵⁷. « *De façon structurelle, il y a une demande croissante des salles de spectacles pour le grand spectacle. Plutôt des franchises que des contenus originaux. Pourquoi ajouter du risque au risque ?* »⁵⁸. Les mots de Manuel Alduy, senior vice-président des ventes et développement chez 20th Century Fox TV, montrent une paupérisation du secteur et des canaux de diffusion toujours plus restreints pour les films indépendants aux Etats-Unis. « *Le cinéma indépendant a été expulsé des grands réseaux de salles. Il n'existe que dans des modes de distribution différents originaux : le day-and-date, le direct-to-SVOD, la sortie étalée sur plusieurs semaines, de ville en ville. C'est dur partout pour le cinéma indépendant : la télévision payante a contribué à son financement, mais le modèle a*

⁵³ BOUNIOL Alexandre, *L'avenir du cinéma analysé par des producteurs d'Hollywood et de petits distributeurs*, France Info, 09/06/2019, <https://www.meta-media.fr/2019/07/09/lavenir-du-cinema-analyse-par-des-producteurs-dhollywood-et-de-petits-distributeurs.html>

⁵⁴ Entretien avec Sophie Dulac, *op.cit.*, voir annexes p.141

⁵⁵ Cette annonce a fait bondir le cours de Bourse des grands réseaux de salles de cinéma comme AMC et Cinemark

⁵⁶ Box-office Mojo, *Uncut Gems*, [boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt5727208/?ref=bo_se_r_1](https://www.boxofficemojo.com/title/tt5727208/?ref=bo_se_r_1)

⁵⁷ Box-office Mojo, *Jumanji : The Next Level*, [boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt7975244/?ref=bo_se_r_3](https://www.boxofficemojo.com/title/tt7975244/?ref=bo_se_r_3)

⁵⁸ FERENCZI Aurélie, *Dans quel état va-t-on retrouver le cinéma américain au festival de Deauville ?*, Téléràma.fr, 31/08/2018, <https://www.telerama.fr/cinema/dans-quel-etat-va-t-on-trouver-le-cinema-americain-au-festival-de-deauville,n5784226.php>

*changé et les plateformes de SVOD sont plutôt à la recherche de films avec une ambition mondiale »*⁵⁹. Les distributeurs indépendants ont alors trop peu de moyens pour faire vivre leurs films dans une économie viable. *A fortiori*, les conséquences impactent aussi les distributeurs du monde entier. « *Pendant très longtemps le marché mondial était dirigé par le marché américain. Ça l'est toujours aujourd'hui puisque c'est important de savoir si un film américain sort ou pas sur leur territoire et de quelle manière. C'est important de savoir s'il sort sur 3 500 écrans ou chez A24 (...) Nous sommes très attentifs à la situation de la distribution aux Etats-Unis »*⁶⁰ Ces films ont alors besoin d'une exportation mondiale pour pouvoir se rentabiliser.

« *En 2017, les Etats-Unis ont produit 821 films, dont 709 indépendants...* »⁶¹. Le constat de Bruno Barde, directeur du festival du film américain de Deauville est sans appel. Tout comme celui de Jean Labadie. « *Sur les 709, beaucoup ne sont pas fait pour le marché français et beaucoup sont très mauvais (...) Je ne sais pas quel est le taux de documentaires (...) car ces derniers présentent des sujets locaux, extrêmement difficiles à distribuer à l'extérieur du territoire américain »*⁶². En termes d'exportation globale, nous pouvons aisément dire que le cinéma américain se porte relativement bien. Dans les détails, cette croisière à deux vitesses sur le territoire américain devient une autoroute concernant le monde. Si les franchises et autres blockbusters se portent à merveille sur les continents asiatique, sud-américain et européen, on ne peut pas en dire autant des indépendants. Ainsi, à travers leur thématique et leur traitement, des films comme *Midsommar* ou *Waves* sont moins conventionnels et adaptés aux marchés étrangers par rapport à leur confrère des majors, s'imbriquant dans chaque culture par leur standardisation. Si *Midsommar*, film traitant d'une jeunesse libre avec de l'alcool et du sexe, trouve une réception en Europe (environ 10 millions de dollars de recettes sur 19 au total⁶³), les autres marchés sont plus restreints. Seul le Japon fait exception avec 5 millions de recettes⁶⁴. Les exemples comme ceux du film d'Ari Aster sont nombreux et composent la très grande majorité de l'exportation des films indépendants américains à travers le monde. Bien que cette thématique soit abordée au cours du chapitre II, il n'est pas

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ Entretien Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.143

⁶¹ FERENCZI Aurélie, *Dans quel état va-t-on retrouver le cinéma américain au festival de Deauville ?* *op.cit.*

⁶² Entretien Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.143

⁶³ Box-office Mojo, *Midsommar*, [boxofficemojo.com](https://www.boxofficemojo.com/title/tt8772262/?ref=bo_se_r_1), https://www.boxofficemojo.com/title/tt8772262/?ref=bo_se_r_1

⁶⁴ *Ibid.*

étonnant de voir les distributeurs se tourner vers les plateformes pour une diffusion mondiale, comme c'est le cas pour *Uncut Gems*, vendu à Netflix. Le poids de l'international est alors moins conséquent que pour les films des majors, pour qui le reste du monde représente entre la moitié et les deux tiers des recettes totales.

Trouvant un nouveau souffle au début des années 2020 à travers quelques sociétés existant sur un marché concurrentiel aussi bien aux Etats-Unis que dans le reste du monde, l'indépendance américaine voit son rayonnement s'affaiblir mais gagne en affirmation. La tendance d'un nouveau cinéma s'affine à travers l'impulsion de quelques réalisateurs mais doit encore se faire une place sur un marché dans lequel la concurrence se multiplie. Ce qui, comme nous le verrons au cours du chapitre II, aura une incidence sur le prix de vente de ces films pour les autres territoires, et en particulier la France. En plus des studios, dont l'influence et l'impact sont toujours plus grandissants, les plateformes émergentes deviennent une alternative de taille. Les distributeurs et les exploitants indépendants le ressentent et en pâtissent. Les films indépendants doivent trouver un soutien solide s'ils veulent perdurer dans les salles et être au sein de la diversité cinématographique. Pour cela, ce cinéma novateur, spontané, divertissant tout en étant profond, a besoin du plus grand réseau Art et Essai du monde et de ses distributeurs soutenus par un système prônant la diversité la plus large possible, à savoir la France.

B. La distribution française : état des lieux d'une filière fragilisée

Comme évoqué en introduction, l'étude de l'indépendance américaine et de sa distribution ne peuvent se faire sans un regard porté sur la situation actuelle de la filière. En effet, nous allons voir par la suite que le cinéma indépendant américain est sans doute le cas le plus significatif illustrant le contexte dans lequel tentent de survivre les distributeurs indépendants français. Lorsqu'en France, pays dont l'économie cinématographique est la plus soutenue et protégée au monde, une certaine diversité trouve de moins en moins de place en salles, celle-ci est révélatrice de maux. Toute la faute n'est pas à jeter du côté des importateurs. Les exportateurs ont aussi une part de responsabilité. Mais quand une chaîne aussi compacte que le cinéma français se restreint, chaque maillon en subit les conséquences : des producteurs jusqu'aux exploitants, et *in fine*, le public. Ainsi, avant de s'attarder sur le pourquoi de la présence toujours plus

décroissante des films indépendants américains dans les *line-up* des distributeurs indépendants français, il convient d'analyser l'environnement dans lequel ces derniers gravitent. Celui-ci est, comme aux Etats-Unis (curieuse coïncidence), de plus en plus fragile, les groupes prenant une place exponentielle sur le marché. Le milieu n'apparaît plus comme un pont, mais comme une faille, gagnant en profondeur et commençant à faire chuter des sociétés. L'autre raison se trouve à travers une problématique trop vite oubliée avec l'émergence des plateformes, à savoir le téléchargement. Ce constat nous permet alors de dresser la place du cinéma indépendant américain sur ce marché français approvisionné à l'extrême mais avec une diversité de plus en plus restreinte.

1. *Le milieu n'est plus un pont mais une faille*

Au dernier congrès des exploitants à Deauville, la plupart des distributeurs, lors de la présentation de leurs futures sorties, déplorent l'absence de Mars et de son directeur Stéphane Célrier. Au même titre qu'Océan Distribution la même année et EuropaCorp en 2019, ces sociétés ne parviennent plus à assumer leur dette. Elles sombrent dans le redressement judiciaire, sortent leurs derniers films, et attendent soit d'être rachetées⁶⁵, soit de disparaître de la circulation. Les raisons de ces chutes sont nombreuses, divergentes selon les cas, mais témoignent d'une tendance générale actuelle : la situation des distributeurs indépendants devient inextricable. Le milieu n'est plus un pont, mais une faille.

« *Le cinéma est plus concentré que le lait* »⁶⁶. De façon générale, 144 distributeurs ont participé à la diffusion de 684 nouveaux films en 2018⁶⁷. Ce chiffre est à mettre en perspective avec le fait que 40,9% des distributeurs ne distribuent qu'un seul film, et que les huit sociétés les plus actives détiennent 25% des films inédits⁶⁸. En termes de part de marché, il en résulte que les dix premiers distributeurs⁶⁹, Disney en tête, réalisent 72,9%

⁶⁵ Comme c'est le cas pour EuropaCorp, rachetée à 60% par Vine

⁶⁶ FOREST Claude, *L'argent du cinéma : Introduction à l'économie du septième art*, Belin Sup, Paris, 2002, p.18

⁶⁷ CNC, *Bilan CNC 2018 : les films, les programmes, l'exploitation, la production, la distribution, l'exportation*, CNC, 2019, p.51

⁶⁸ *Ibid.*, p.51

⁶⁹ 1. Disney 2. Universal 3. Warner 4. Fox 5. Pathé 6. Sony 7. Studiocanal 8. SND 9. Gaumont 10. Paramount

des encaissements⁷⁰. Les données de l'année à venir changeront à cause du rachat de la Fox, présente dans ce classement, par Disney. La concentration sera alors d'autant plus accentuée. La filière peut donc se féliciter du dépassement de la barre symbolique des 200 millions d'entrées en salles en 2018 et 2019. Dans le détail, le constat est à nuancer : les entrées augmentent sur une concentration de titres forts, porteurs, pour ne laisser que quelques miettes aux autres. Oui, les gens vont au cinéma et c'est une bonne chose pour la salle à l'heure où tout est fait pour que l'on ne sorte pas de chez-soi. Mais sur les 200 millions d'entrées, plus de 30 millions sont réalisées par la major aux grandes oreilles, Disney. Qu'en est-il des indépendants et surtout, de la diversité ?

Sur ce bilan, le constat est moins glorieux. Bien que des films comme *Les Misérables* (2 millions d'entrées⁷¹), *Portrait de la jeune fille en feu* (350 000 entrées⁷²) ou *Au nom de la terre* (2 millions d'entrées⁷³) soient des succès considérables pour leur distributeur, ces films sont les arbres cachant la forêt. Car derrière, 13 films sortent en moyenne par semaine, 17 lors des périodes de fortes fréquentations (janvier-mars, octobre-décembre). Sur ce total, seulement 3 à 5 parviennent à dépasser les engagements de programmation, décroissants cependant, pour faire de la place aux nouveaux arrivants. Les films n'arrivent plus à vivre en salles. Le *turn-over* est trop violent. Certains diront qu'il y a trop de films, d'autres qu'il y a trop de distributeurs, et d'autres encore trop de producteurs. « *Sur les 700 films annuels, tous ne devraient pas sortir en salles. Alors bien sûr, on dit que tous ne devraient pas, sauf les miens* (rires), *mais c'est un débat nécessaire* »⁷⁴. Ces questions peuvent faire l'objet d'une étude à part entière, mais méritent ici d'être abordées partiellement tant elles sont porteuses de l'exportation de l'indépendance américaine en France.

Les distributeurs indépendants se cannibalisent les mêmes places. Les conséquences sont alors multiples. Dans un premier temps, l'une d'entre elles est l'augmentation des coûts de distribution. En effet, il devient de plus en plus cher de marketer et diffuser un film à l'heure où les studios mobilisent à grande échelle chaque espace de communication. La concentration « *peut également modifier les conditions de financement d'un secteur, dans*

⁷⁰ CNC, *Bilan CNC 2018 : les films, les programmes, l'exploitation, la production, la distribution, l'exportation*, op.cit., p.51

⁷¹ Cinézap, *Les Misérables*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

⁷² Cinézap, *Portrait de la jeune fille en feu*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

⁷³ Cinézap, *Au nom de la terre*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

⁷⁴ Entretien avec Nicolas Rolland, op.cit., voir annexes p.135

la mesure où, par l'effet même de leur taille, les groupes sont en mesure d'accroître leur puissance financière (...) Dès lors la fixation des prix risque d'être déconnectée (...) pour ne plus répondre qu'à une stratégie globale de groupe »⁷⁵. Pour donner un ordre d'idée de cette inflation, les coûts de distribution progressent en moyenne de 4,9% par an, soit deux fois plus que la hausse générale des prix⁷⁶. Lors de l'acquisition d'un film, un distributeur prévoit deux à trois fois le prix de son Minimum Garanti (MG) dans les frais d'édition. Cette donnée permet d'observer que les cinq premiers distributeurs supportent la moitié des coûts annuels de la branche⁷⁷. Distribuer un film devient donc trop cher pour des distributeurs indépendants ; le potentiel des films auprès des spectateurs n'étant pas adapté à l'inflation. Par conséquent, un embouteillage se forme à l'entrée des salles. Les coûts de distribution étant trop élevés, les distributeurs tentent de maximiser leur chance de visibilité avec des campagnes « sobres », se restreignant à de l'affichage, la diffusion de bandes-annonces (payantes à Paris) et une campagne sur les réseaux sociaux à l'impact encore aléatoire. Ces films ne peuvent faire face aux blockbusters en matière de notoriété et se retrouvent alors à la marge des circuits. « L'exploitation marche en France mais n'investit pas dans le cinéma. Il y a 50 ans, les exploitants donnaient des MG aux distributeurs pour avoir des copies. Aujourd'hui, ce sont les distributeurs qui payent pour avoir de la publicité dans les salles. C'est nous qui payons pour que les gens rentrent et achètent des bonbons au CGR de Rouen (...) Les exploitants participaient à l'économie du cinéma et maintenant ceux qui font les films participent à l'économie du bonbon »⁷⁸. Il en résulte une guerre tous les lundis matin sur les mêmes plans de programmation afin de minimiser les pertes une fois l'heure des résultats arrivée. « Sur les dix-sept films qui sortent par semaine, seuls deux ou trois font les entrées qu'ils doivent faire, le reste perd tout. Et lorsque vous êtes distributeurs, quand vous gagnez vous gagnez un quart, quand vous perdez vous perdez tout. Donc pour une perte, il faut quatre succès. Actuellement, cette proportion est plutôt inverse »⁷⁹. Une sorte de bulle spéculative se forme dans laquelle les distributeurs misent toujours plus pour gagner moins. Il en résulte alors un immobilisme de la filière. Un renouvellement

⁷⁵ FOREST Claude, *L'argent du cinéma : Introduction à l'économie du septième art*, op.cit., p.19

⁷⁶ BONNEL René, *Le financement de la production et de la distribution cinématographique à l'heure du numérique*, CNC, Paris, 2013, p.48

⁷⁷ *Ibid.*, p.48

⁷⁸ Entretien avec Vincent Maraval, op.cit., voir annexes p.112

⁷⁹ *Ibid.*, voir annexes p.115

solide et sur le long terme peine à se former afin de renouveler une offre et des pratiques, elles-mêmes statiques.

« *Le tableau est noir mais coule de source. Wild Bunch et Europa sont les derniers groupes créés. Ce n'est pas normal. On est dans une économie où les gens regardent de plus en plus d'images et de films, donc une économie normalement florissante. Mais depuis vingt ans, aucun groupe se crée. Au contraire, ils disparaissent, comme Europa. Il n'y a aucun nouvel acteur. On peut dire que je suis pessimiste mais factuel* »⁸⁰. En effet, le pessimisme de Vincent Maraval est assez révélateur. Exception faite pour Memento, aucun nouveau distributeur indépendant n'a réussi à s'inscrire durablement et de façon exponentielle sur le marché. Pourtant, la société d'Alexandre Mallet-Guy a permis l'émergence d'auteur comme Asghar Farhadi, d'où la nécessité d'un renouvellement des distributeurs pour un renouvellement de l'offre. Mais les nouveaux acteurs sont plongés dans un coma à cause d'un système vertueux propice à la création de société dont l'inscription sur le long terme est cependant difficile. Par conséquent, les petits restent petits. Le milieu est déjà mobilisé par Le Pacte, Pyramide, Wild Bunch, Diaphana, Ad Vitam, Memento, BAC Films, Metropolitan... mais dont la santé économique est très fragile, Mars étant la parfaite illustration⁸¹. La situation devient alors anxiogène pour les petits distributeurs, tout comme les distributeurs du milieu marchent sur un fil afin de pas tomber dans cette faille.

Par ce survol des éléments évoqués ci-dessus, les distributeurs indépendants sont confrontés à une situation de plus en plus fatale, augmentant chaque année les chances de chute de ces acteurs. « *Notre réflexion aujourd'hui se tourne sur comment perdurer dans ce secteur en ayant des mitigations du risque. Je pense que les dépôts de bilan ne sont pas finis* »⁸². « *L'appauvrissement sera très rapide et se fera sur dix ans, c'est certain* »⁸³. Le marché est grignoté par les groupes, obligés eux-mêmes de croître face aux nouvelles pratiques de consommation⁸⁴. Les indépendants sont réduits à se cannibaliser sur les mêmes places, au point d'en délaissier une diversité dont l'indépendance américaine fait partie parce que trop coûteuse, comme nous allons le voir, pour ne se focaliser que sur

⁸⁰ *Ibid.*, voir annexes p.112

⁸¹ Les conséquences du COVID-19 risquent d'être désastreuses pour ces distributeurs. En témoigne le message d'alerte lancé par Memento pour la sortie de *La bonne épouse*.

⁸² Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.121

⁸³ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.151

⁸⁴ Voir chapitre II

des offres moins risquées. Une mutation du marché est alors nécessaire, aussi bien par l'initiative des acteurs qui le composent que par les institutions. Cela passe avant tout par un mal touchant aussi bien grand que petit : le téléchargement, source de pertes financières considérables pour toute la filière cinématographique.

2. *Le téléchargement : la menace fantôme*

On aurait tendance à l'oublier, le pensant disparu, d'une autre époque. Avec l'arrivée des plateformes, la sensation de consommer des films en « illimité » pour moins de 20 euros par mois est notre seule pratique de visionnage à domicile. Et pourtant non. Le téléchargement illégal, ou le piratage, ou le *streaming*, est toujours là et bien là. Ses conséquences sont toujours autant désastreuses pour l'industrie du cinéma. Les professionnels sont toujours plus pessimistes quant à ce combat et du manque à gagner au vu des actions pour réduire cette pratique. Cette lutte, à l'heure de toutes ces mutations structurelles, peut paraître révolue, *has-been*, et pourtant elle est nécessaire, d'autant plus lorsque le bilan dressé dans la partie précédente voit le début d'une chute des indépendants. Evoquer ce sujet est alors indispensable concernant le cinéma américain, indépendant ou non, du fait qu'il soit l'une des victimes majeures de la piraterie moderne en France.

Un fait est assez significatif dans la perception que les institutions portent quant à cette lutte : le dernier bilan du CNC concernant le téléchargement date de 2004⁸⁵. Dans ce dernier, on y apprend que chaque pirate télécharge en moyenne 11 films par mois, soit un total de 32 millions de téléchargements d'œuvres mensuellement en France⁸⁶. Les chiffres parlent d'eux-mêmes et sont retentissants. L'alerte est lancée. Depuis ? Plus rien, ou presque. Le CNC s'est joint à HADOPI, et notamment à l'ordonnance rendue par le tribunal de grande instance le 13 juillet 2018. Celle-ci stipule que les fournisseurs d'accès à Internet ont l'obligation de faire cesser l'accès à ces sites illégaux. Le CNC parle d'une grande victoire, le nombre de pirates étant passé de 14 à 12 millions en deux ans. Mais il rappelle que le piratage reste « *une menace pour la création, et qu'il importe de*

⁸⁵ CNC, *Le téléchargement de films sur Internet*, CNC, Paris, 2004

⁸⁶ *Ibid.*, p.6

poursuivre résolument et fermement la lutte contre ce fléau »⁸⁷. A l'heure actuelle, des sites miroirs à celui de T411⁸⁸ fleurissent encore sur la toile et il est toujours possible de voir en streaming des films à peine sortis sur Popcorn Time. « Nous avons toujours dit que là où le CNC a un rôle à jouer, c'est dans le piratage. Le jour où nous lutterons efficacement contre le piratage, comme ça se fait en Angleterre ou Allemagne, les distributeurs indépendants vont respirer. Nous perdons 80% de la valeur des films à cause du piratage »⁸⁹. En ordre de grandeur, le piratage représente en 2019 un manque à gagner de 1,18 milliards d'euros pour le cinéma français. L'Etat reste le plus grand perdant puisque cela représente 408 millions de recettes fiscales évanouies⁹⁰. Mais en termes d'impact, les distributeurs sont ceux qui en pâtissent le plus. Les instances peuvent se targuer qu'une nouvelle diminution a été enregistrée en 2018, avec 10 millions de pirates recensés. Mais que va-t-il en être lorsque le consommateur voudra regarder un film présent sur HBO Max alors qu'il paye déjà un abonnement Netflix et Disney+ ? L'accumulation des abonnements face aux guerres de catalogues aguicheurs va avoir une incidence sur le téléchargement. Le degré d'impact est difficilement prévisible mais les Français se tourneront vers l'illégal face à cette surabondance d'offres.

Les institutions se doivent alors de renforcer cette lutte comme c'est le cas en Angleterre et en Allemagne. En effet, la France reste l'un des seuls pays au monde avec une lutte anti-piratage trop laxiste. « Toute la profession est unie contre ça. Et le discours est mauvais là-dessus. On ne peut pas baisser les APL de 5 euros et dire en même temps aux jeunes de payer pour quelque chose qu'ils peuvent avoir gratuitement. Cette volonté politique est inexistante. Sarkozy a mis en place HADOPI mais a été retirée par Hollande pour ne pas se mettre la jeunesse à dos. Quand Macron est arrivé, nous avons espéré qu'il ferait changer les choses avec l'opportunité du chèque de 500 euros pour la culture. C'était le moment pour punir le piratage mais il ne l'a pas fait. Avec l'affaire des APL, il s'est mis tous les jeunes à dos, donc les sanctions contre le piratage étaient impossibles. Il y a une déperdition de valeur assumée »⁹¹. Vincent Maraval résume en quelques lignes

⁸⁷ CNC, *Le CNC renforce son implication dans la lutte contre le piratage*, CNC.fr, 2018, https://www.cnc.fr/a-propos-du-cnc/actualites/le-cnc-renforce-son-implication-dans-la-lutte-contre-le-piratage_825637

⁸⁸ L'une des plus fameuses vidéothèques illégales d'Internet

⁸⁹ Entretien Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.111

⁹⁰ VULSER Nicolas, *La piraterie audiovisuelle a coûté plus d'1 milliard d'euros en 2017*, LeMonde.fr, 29/05/2019, https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/06/29/la-piraterie-audiovisuelle-a-coute-plus-de-1-milliard-d-euros-en-2017_5323111_3234.html

⁹¹ Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.113

l'aspect politique de cette lutte durant une dizaine d'années ainsi que les difficultés pour le gouvernement à mettre en place des sanctions, quel que soit la famille politique. Et pourtant, cette chose n'est pas si utopiste. L'Angleterre et l'Allemagne sont parvenues à endiguer une bonne partie du piratage. En effet, si l'on se penche sur le modèle Outre-Rhin, celui-ci est beaucoup plus punitif. Bien que ce soient des avocats privés qui se chargent des affaires et non une association étatique comme en France⁹², le processus d'avertissement et de sanction est plus rapide, et surtout plus cher. L'amende maximale en France est de 1 500 euros, 100 euros étant la moyenne. « *Les Français ne sont pas plus des voleurs ou malhonnêtes que d'autres mais si vous ne mettez pas de contraventions, tout le monde roulerait à 100 km/h sur le périphérique parisien* »⁹³. Tandis qu'en Allemagne, les cas simples, et donc les plus fréquents, s'élèvent à 1 000 euros. Au-delà des prix, c'est l'intransigeance de ce système qui semble freiner l'acte même du piratage : la sanction est concrète aux yeux du public allemand qui l'a intégrée par l'expérience ou à travers les campagnes de communication anti-piratage. Il en résulte une baisse significative des pirates, à moins de trois millions en 2016⁹⁴. Il apparaît alors normal que cet exemple étranger génère de la frustration au sein des professionnels. Ces mesures sont simples, efficaces. En faisant le rapport entre une colère passagère exprimée par une partie de la jeunesse et les pertes générées par cette pratique, la balance penche très vite d'un côté lorsqu'on se projette sur le long terme. Des mesures semblables à celle de l'Allemagne permettraient aussi un dialogue et une prise de conscience des jeunes quant aux impacts de cette pratique sur une filière.

Concernant les films les plus téléchargés, le cinéma américain apparaît en tête de liste. « *Bien sûr, ce sont les gros films qui sont le plus piratés, mais comme les ventes DVD ont chuté, les grandes et petites surfaces, culturelles ou non, ne prennent plus le risque de mettre 150 DVD de Superman et dix titres plus confidentiels dans les linéaires, aujourd'hui, ils ne vendent plus que 50 DVD de Superman* »⁹⁵. Par ce qu'il présente et son

⁹² L'association de la lutte contre la piraterie audiovisuelle, dirigée par Jérôme Seydoux et financée à 50% par le CNC.

⁹³ VELY Yannick, Jean Labadie : « *La diversité au cinéma est fragilisée par Netflix et le piratage* », ParisMatch.fr, 28/12/2018, <https://www.parismatch.com/Culture/Cinema/Jean-Labadie-La-diversite-au-cinema-est-fragilisee-par-Netflix-et-par-le-piratage-1596885>

⁹⁴ MEILLASSOUX Marc, *Téléchargement illégal en Allemagne : tolérance zéro et amendes salées*, latribune.fr, 22/11/2016, <https://www.latribune.fr/technos-medias/internet/20121120trib000732126/telechargement-illegal-en-allemande-tolerance-zero-et-amendes-salees.html>

⁹⁵ VELY Yannick, Jean Labadie : « *La diversité au cinéma est fragilisée par Netflix et le piratage* », *op.cit.*

contenu, les films américains représentent la cible idéale des *hackeurs*. Et le cinéma indépendant n'en est pas en reste. *Uncut Gems* étant disponible en décembre, date de sortie aux Etats-Unis, sur les sites de téléchargement avec un sous-titrage français alors que sa sortie monde était pour fin janvier. De plus, de nombreux témoignages peuvent être trouvés concernant le fait que le piratage ruine l'économie d'un film américain lors de sa sortie. « *Quand on lit au vi et au su de tous sur Twitter et Facebook « The Spectacular Now, ça a l'air trop bien, j'allais le voir en salle mais heureusement, j'ai trouvé un lien pour le télécharger »*⁹⁶. « *Je prends toujours l'exemple de Machete Kills. Le film était déjà disponible sur Internet. On pensait que le film avait 500 000 entrées dans le ventre et on a fait 140 000 entrées »*⁹⁷. Le cinéma indépendant américain est alors d'autant plus à risque concernant le téléchargement à cause de l'alignement avec la diffusion sur son propre territoire. « *Nous ne laissons pas passer une différence d'une ou deux semaines car le risque de téléchargement devient plus élevé, surtout pour les films concernant une cible teenage. Aussi si demain nous sortons un film en salles et qu'il est présent sur un streaming aux Etats-Unis, c'est une certitude qu'il va être piraté »*⁹⁸. Les distributeurs se doivent de sortir dans la foulée, ce qui nécessite une moins grande flexibilité comme le permet le marché asiatique par exemple⁹⁹. Par sa popularité et l'engouement qu'il suscite, le cinéma américain est l'une des cibles majeures du téléchargement, justifiant sa place toujours plus restreinte et concentrée en matière de diversité sur le marché français.

3. Les films américains sur le marché français : une croisière de l'Atlantique non sans iceberg

Afin d'étudier les processus d'acquisitions des films indépendants américains, il convient d'analyser sa place sur le marché français. Comme nous l'avons constaté, celui-ci devient de plus en plus fragile pour les indépendants à cause d'une concurrence accrue et d'un téléchargement représentant un grand manque à gagner. Après cette mise en contexte,

⁹⁶ Comment *The Spectacular Now* a trouvé son chemin jusque dans les salles françaises, filmsdelover.com, 2013, <https://www.filmsdelover.com/2013/12/16/comment-the-spectacular-now-a-trouv%C3%A9-son-chemin-jusque-dans-les-salles-de-cin%C3%A9ma-fran%C3%A7aises/>

⁹⁷ Entretien avec Vincent Marval, *op.cit.*, voir annexes p.111

⁹⁸ Entretien avec Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.134

⁹⁹ Art House a sorti *A Silent Voice* en France un an après sa sortie japonaise.

nous pouvons alors nous demander quels films américains parviennent à traverser l'Atlantique ? Quelle est la proportion d'œuvres indépendantes dans ce chiffre ? Et surtout, quels distributeurs se chargent de diffuser ces films ? Ce constat, combiné au contexte évoqué précédemment, va nous permettre de comprendre la valeur du territoire français pour les vendeurs lors de la mise en vente d'un film indépendant américain dans le monde.

Concernant les données générales, 2018 comptabilise la sortie de 129 films américains dont 95 par les majors¹⁰⁰. Sur l'offre totale projetée sur les écrans, les films américains représentent 18,9%. Cette donnée prend du sens si l'on ajoute le nombre d'entrées effectuées par les films américains, qui s'élève à 89,3 millions¹⁰¹. En d'autres termes, 1/5^{ème} de l'offre en salles effectue 45% des entrées totales sur une année. Les films américains dominent clairement le box-office, le cinéma français étant en deuxième position avec 39,5% de part de marché mais répartie sur trois fois plus de films (356)¹⁰². De plus, on peut parler de concentration lorsque l'on constate que sur ces 89,3 millions d'entrées, 33,3 millions d'entre elles, soit un tiers, sont faites par dix films¹⁰³. Les chiffres de 2019 accentueront très certainement ce fait au vu des énormes succès du *Roi Lion*, de *La Reine des Neiges*, *Star Wars 9*, *Toy Story 4*, *Spider-Man* et de *Joker*... Sur toutes ces données, il est difficile de distinguer les films indépendants ou non. Nous pouvons nous reposer sur les films classés Art et Essai par le CNC mais enlever des films comme *Joker*, classé comme tel pour la plus grande joie des exploitants. « *Joker n'aurait jamais vu le jour s'il n'était pas tiré de DC. Ce film est une anomalie dans le système* »¹⁰⁴. La méthode la plus adéquate est alors de se référer aux contours présentés précédemment, et de ne pas prendre en considération les films sortis par les majors. Exception faite pour les films Universal qui, par rapport à ses confrères, achètent des films auprès de vendeurs comme A24, comme c'est le cas pour *The Lighthouse* ou *Waves*. Ainsi, le marché est abreuvé d'une trentaine de films indépendants américains tous les ans, distribués à une échelle

¹⁰⁰ CNC, *Bilan CNC 2018 : les films, les programmes, l'exploitation, la production, la distribution, l'exportation*, op.cit., p.51

¹⁰¹ Ibid., p.15

¹⁰² Ibid., p.51

¹⁰³ *Les Indestructibles 2* (5,74M), *Avengers : Infinity War* (5,04M), *Jurassic World : Fallen Kingdom* (3,63M), *Black Panther* (3,62M), *Hotel Transylvania 3* (3,07M), *Mission Impossible Fallout* (3,02M), *Le Labyrinthe* (2,85M), *Cinquantes nuances plus claires* (2,76M), *Deadpool 2* (2,60M)

¹⁰⁴ Entretien Vincent Maraval, op.cit., voir annexes p.105

plus ou moins différente. En effet, les diverses économies de l'indépendance américaine conduisent à une pluralité de distributeurs se positionnant sur ces films.

Comme évoqué, les différents degrés d'indépendance s'adressent à différents distributeurs. Ainsi, la capacité financière de ces derniers leur permet de s'aligner sur des prix qui, comme nous le verrons dans le chapitre II, ne sont pas conformes au contexte du marché. Un constat général étant dressé ici afin de voir plus tard pourquoi les distributeurs se restreignent à acheter les films indépendants américains au fil des années. De ce fait, les films proposés par Lionsgate et sa filiale Summit trouvent un nombre restreint d'acheteurs en France. « *Du fait de notre taille de structure, on cherche des films qui ambitionnent les 300 000 entrées. Ces films de ce niveau sont portés par un casting un minimum fort* »¹⁰⁵. Ainsi, des sociétés comme SND, UGC, parfois Pathé ou encore Metropolitan se focalisent sur des films indépendants ambitieux, que le public ne peut considérer au premier abord comme tel. Ces films ont des atouts forts : un réalisateur (Malick avec *Une vie cachée* pour UGC), un casting (Margot Robbie, Nicole Kidman et Charlize Theron dans *Scandale* pour Metropolitan), ou bien s'insère dans une continuité ayant déjà fait ses preuves par le passé (*La chute de la Maison-Blanche* et *La chute de Londres* pour SND). Mobilisant un public de multiplexes avec un fort potentiel télévision et vidéo, ces films coûtent cher, et du fait de leurs sujets *mainstream*, ne conviennent pas à tous les *line-up* des distributeurs.

Les distributeurs indépendants avec une assise financière confortable, faisant majoritairement partis du DIRE¹⁰⁶, se tournent vers une échelle d'indépendance moins coûteuse. En effet, bien que Le Pacte, Wild Bunch, Diaphana, Ad Vitam ou BAC achètent encore quelques films indépendants (*Dark Waters* pour Le Pacte, *Nevada* pour Ad Vitam, *90's* pour Diaphana, *Jackie* pour BAC...), ces films présentent des risques par l'absence de filet de sécurité et se raréfient dans les sorties annuelles. Ces distributeurs font de ces diffusions des événements, et ne se positionnent que si le risque est minimal. « *Nous avons une grande nostalgie en France des auteurs comme Lynch, Cronenberg ou Spike Lee et ils sont peut-être célébrés un peu trop au-dessus de ce qu'ils sont. Mais comme nous avons très envie de voir ce type de cinéma revenir sur nos écrans, nous sommes à l'affût de la moindre chose intéressante* »¹⁰⁷. Ces films ont un profil salles assez divers.

¹⁰⁵ Entretien Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.126

¹⁰⁶ Syndicat des distributeurs indépendants

¹⁰⁷ Entretien Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.144

Pouvant se faire une place en multiplexes, ils ont aussi leurs entrées chez les exploitants indépendants étant donné qu'une très grande majorité est classée Art et Essai.

Enfin, les distributeurs plus petits, comme UFO, Condor ou Sophie Dulac se tournent vers des films indépendants au potentiel mineur, s'adressant surtout aux salles Art et Essai et donc à des spectateurs cinéphiles. Sophie Dulac est allée chercher les Safdie alors qu'ils sortaient tout juste du *mumblecore*. UFO et Condor ont sorti respectivement *Swallow* et *Leave no trace*, deux propositions de cinéma américain discrètes mais attendues par ses adeptes.

Face à l'abondance d'offres des majors, une trentaine de films indépendants parvient à trouver une place dans les *line-up* des distributeurs, non sans mal. En effet, la fragilité des distributeurs dans le contexte actuel fragilise progressivement leur place sur le marché français mais aussi sur le marché mondial. « *Ce n'est pas le nombre de films indépendants américains qui baisse, ce sont les distributeurs qui les achètent qui meurent (...) Quand je fais mes ventes sur un film indépendant américain, la France représente 5 à 6% dans le meilleur des cas. Avant, le Bénélux était à hauteur de 10% d'une vente française. Aujourd'hui, je vends un film 500 000 euros en France et 250 000 au Bénélux. Auparavant, la vente française aurait été de 2,5 millions d'euros* »¹⁰⁸. « *Historiquement, les vendeurs comptaient sur une valorisation française égale à 8% des budgets, mais ce pourcentage évolue tellement en fonction du projet qu'il ne fait plus sens aujourd'hui* »¹⁰⁹. Bien que les pourcentages diffèrent, on constate tout de même que le marché français est en déperdition pour les vendeurs internationaux par rapport aux marchés émergents comme celui de la Chine ou de l'Amérique du sud. Ainsi, la fragilité actuelle des distributeurs handicapés par les sorties des majors et le téléchargement sont des raisons à cette baisse de valeur, mais ne sont pas les seules. C'est pourquoi il est apparu nécessaire d'analyser et de comprendre ce qu'est le cinéma indépendant américain de nos jours et la place qu'il porte sur et en dehors de son territoire. La France ayant une valeur mercantile pour cette production, la situation de ses distributeurs a des conséquences sur l'exportation de ces films et sur leur viabilité. Si les films de A24 n'ont pas été abordés lors de l'énumération des différents distributeurs français, c'est parce qu'ils représentent la situation mercantile de ce cinéma. En effet, cette rapide mise en contexte se doit d'être approfondie et mis en exergue avec les nouveaux acteurs

¹⁰⁸ Entretien Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.106

¹⁰⁹ Entretien Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.133

bouleversant la chaîne de diffusion ainsi que la manière d'acheter les films. Les distributeurs français, dans leur manière de penser leurs acquisitions concernant les films indépendants américains, font face à plusieurs obstacles. Ils se doivent alors de s'adapter à ces nouveaux enjeux afin que subsiste encore cette diversité au sein de leur *line-up* et avec l'objectif constant d'une viabilité.

Chapitre II : A la recherche d'un modèle d'acquisition et de diffusion pour le cinéma indépendant américain

A. Une vie sur le long terme aléatoire pour des amortissements difficiles

Les acquisitions des films sont le point de départ d'une belle aventure pour un distributeur. Elles sont le fruit de réflexions, artistiques et économiques, de relations, de négociations, de jeu de dupe, de quelques dîners, de beaucoup d'appels téléphoniques et surtout d'un prix. Ce *asking*, ou ce MG demandé va sceller de longues (ou courtes) négociations quant au devenir du film et du succès nécessaire afin que chaque parti puisse être heureux et gagnant dans cette belle aventure. Les acquisitions demandent une expertise certaine, le vendeur voulant tirer de son film le prix le plus élevé et l'acheteur voulant déboursier la somme la plus faible possible. Lors d'une acquisition, un distributeur français effectue un calcul dans lequel il inclut un certain nombre de données : le MG, les frais d'éditions, le nombre d'entrées nécessaire afin d'atteindre un point mort lui remboursant ses frais d'édition, mais aussi son fond de soutien, les différentes aides des institutions et les possibles ventes pour la télévision et la vidéo. Que se passe-t-il alors lorsque les vendeurs fixent un prix presque impossible à changer pour un film qui n'a pas les capacités d'entrées pour rembourser les frais et que ce film n'est soutenu par aucune aide et très peu acheté par les chaînes de télévision ? Les chances d'amortissement sont alors quasiment nulles, et les acheteurs se tournent par conséquent vers d'autres cibles. Cela apporte moins de diversité mais plus de confort. Rien de péjoratif ici, puisque cela est tout à fait compréhensible au vu de la santé économique actuelle du secteur. Ces films pour lesquels les distributeurs se détournent progressivement, les indépendants américains en sont les premières victimes. Autrefois grandement demandé, ce cinéma est source de frissons pour les distributeurs lors du calcul des recettes potentielles. Nous allons alors tenter de comprendre les raisons de cette frilosité en disséquant les étapes de réflexion lors du processus d'acquisitions d'un film indépendant américain et des différents acteurs jouant un rôle son potentiel. Du vendeur aux chaînes de télévision en passant par les institutions jusqu'au juge appliquant la sentence irrévocable : le public.

1. Quel positionnement adéquate pour une acquisition ?

Avec les mutations économiques, les multiplications de sociétés et l'évolution des pratiques cinématographiques, les acquisitions des films ont à la fois changé tout en restant sur les mêmes principes. De ce fait, les Américains étaient plus ouverts aux négociations et à la collaboration, la salle étant l'option la plus rentable et accessible. « *Il y a vingt ans, Metropolitan avait un out-put-deal avec New Line. J'avais un out-put-deal de distribution avec Miramax (...) Auparavant, il y avait des alliances entre distributeurs européens pour faire des projets ensemble afin de créer petit à petit un regroupement lié à des goûts* »¹¹⁰. L'*out-put-deal* (accord passé avec une société prenant toutes les futures sorties sur une durée donnée) était l'une des raisons expliquant la grande affluence de films indépendants dans les salles françaises. De nos jours, ce type de contrat est pratiquement révolu, mis à part pour Metropolitan, et conduit les distributeurs à penser essentiellement les acquisitions film par film, sur scénario, film fini ou en festival. Le tout dans un contexte en décalage où l'offre ne prend que trop peu en considération la situation de la demande.

En effet, lorsqu'il est demandé aux distributeurs les raisons de cette présence amoindrie des films indépendants américains, leur réponse première est : « *Ils vendent très cher leur film* »¹¹¹, « *Il n'y a pas d'économie pour ces films* »¹¹², « *Certains vendeurs pensent qu'ils peuvent multiplier par quatre leur prix sur la France, alors que ce n'est plus le cas* »¹¹³. Une forme de malentendu est alors présente. D'un côté, nous trouvons des distributeurs souhaitant diversifier leur *line-up* avec des films indépendants américains portant un certain prestige et avec un écho international. « *Il y aura toujours des distributeurs français pour se positionner sur ces films car il y a aura toujours une envie de faire partie de ce rêve hollywoodien* »¹¹⁴. Et d'un autre côté, se trouvent des vendeurs américains qui ont conscience de la préciosité de leur film et qui sont face à des acheteurs pouvant le diffuser à travers le meilleur réseau de salles Art et Essai au monde. « *Lorsqu'on parle d'un film indépendant, les Américains se disent que le film ne marchera nulle part... sauf en France car nous sommes des cinéphiles. Ils mettent alors*

¹¹⁰ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.147

¹¹¹ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.118

¹¹² Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.110

¹¹³ Entretien avec Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.136

¹¹⁴ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.145

le prix fort »¹¹⁵. Les distributeurs français sont alors dépassés par la réputation de leur marché. Les discussions avec les vendeurs des Etats-Unis diffèrent de celles avec les Allemands, Roumains ou Chinois. « 90% du cinéma indépendant américain n'est pas financés par des distributeurs mais par des privés »¹¹⁶, « les agences qui vendent ces films manipulent des grosses sommes d'argent sur des films plus commerciaux, donc ils ne prennent pas conscience de ce fait quand cela concerne un plus petit film »¹¹⁷, « Certains n'ont pas la notion de fabriquer un écosystème viable sur le long terme. La logique de la plupart de ces sociétés de ventes américaines fonctionne sur l'addition de commissions de ventes, sur des projets auxquels ils ne croient pas tous. Evidemment, plus ils vendent, plus ils gagnent d'argent, dans une pure logique capitaliste de court terme. Donc certains sont amenés à presser le citron jusqu'au bout sans penser à l'étape d'après »¹¹⁸. Les discussions entre Français et Américains témoignent alors d'une différence de culture des affaires. Si les acheteurs gardent tout de même un certain amour de ce cinéma à travers cette volonté d'acheter (tout en étant conscients des risques), les vendeurs sont très peu flexibles sur les prix puisqu'ils ont un produit entre les mains et seulement un produit. Et ce, peu importe la fragilité de la situation. « Je m'aperçois que les Américains préfèrent laisser le film sur une étagère plutôt que de vendre moins cher. J'ai l'impression que je paye très cher les films mais pas aux yeux des Américains »¹¹⁹. La prise de conscience en provenance des Etats-Unis n'est pas nécessaire étant donné l'apparition des nouveaux acteurs se chargeant d'acheter le film au prix demandé¹²⁰. Nous avons vu précédemment que les distributeurs continuaient de se positionner malgré tout sur ces films, à leur risques et périls. Ainsi, dans cette négociation scabreuse, quelle est le meilleur positionnement pour acquérir ces films ?

Il n'y a pas de recette d'acquisition miracle pour les films indépendants américains. Le but étant, comme pour chaque film, de se positionner le plus en amont possible afin d'obtenir le prix le plus faible. Cette stratégie peut s'appliquer aussi pour le vendeur lorsque, une fois le film fini, le rendu peut être déceptif face à la promesse du scénario, et ainsi faire baisser sa valeur. Dans chaque cas de figure, l'acquisition de ces films dépend de la capacité du distributeur à pouvoir se permettre d'acheter sur scénario, donc un film

¹¹⁵ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.119

¹¹⁶ Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.105

¹¹⁷ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.119

¹¹⁸ Entretien avec Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.132

¹¹⁹ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.119

¹²⁰ Voir Chapitre II, B.

sans image, sans rendu final et avec tous les risques que cela comporte (fausse promesse, mauvais jeu d'acteur, changements par rapport au scénario initial...). « *C'est du suicide d'acheter sur scénario pour un premier film. Il faut un bon scénario mais il y a plein d'éléments de variation qui font qu'on achète un bon scénario et qu'on récolte un mauvais film* »¹²¹. Ainsi, des sociétés de la taille de Condor (la majorité des distributeurs donc) ne peuvent se permettre lorsqu'il y a volonté de faire découvrir et émerger un auteur, d'acheter un film sur scénario. Mais l'avantage de ce dernier est la plus grande liberté de mouvements et d'intervention. En effet, un distributeur acquérant un scénario peut donner son avis sur certains éléments du récit, sur le casting si celui-ci n'est pas encore signé, afin que le film puisse s'adapter au mieux au marché et, pourquoi pas, puisse être placé dans des festivals. L'achat de films sur scénario s'adresse alors à des sociétés de la taille de celle du DIRE ou de SND. Cela n'empêche pas ces sociétés de se positionner aussi sur des films finis, même si moins fréquemment. L'acquisition sur *footage* a deux significations pour les acheteurs : soit ils n'ont pas été convaincus par le scénario et préfèrent attendre les images afin de voir si le potentiel est présent. Soit le vendeur est conscient de la capacité de son œuvre et préfère dans ce cas attendre de montrer les images prometteuses dans le but de faire monter les enchères. Cette stratégie trouve beaucoup de similitudes avec celle des festivals, qui sont l'occasion pour les vendeurs, et les distributeurs parfois, de faire des affaires plus qu'intéressantes.

En effet, les festivals et les marchés donnant lieu à des acquisitions pour des films indépendants américains ne sont pas excessivement nombreux, les Américains préférant en quelque sorte « vendre à domicile » pour avoir la mainmise. « *Les Américains étant très américano-centrés, leur marché se passe chez eux* »¹²². De ce fait, les événements pour acheter sont restreints pour les distributeurs. La conséquence première étant que ces derniers se positionnent sur les mêmes offres contrairement à d'autres marchés où tous les distributeurs ne se déplacent pas nécessairement. « *Les producteurs et les vendeurs préfèrent la logique de marché puisque le concept conduit aux acheteurs à faire des erreurs. Tous les acheteurs sont dans le même lieu, et ont une semaine pour faire leur line-up. L'euphorie ou le stress prennent le dessus et les décisions deviennent irrationnelles. Ils achètent alors un film beaucoup plus cher que sa valeur* »¹²³. Lorsque l'on pense cinéma indépendant américain, le festival de Sundance est le premier venant à

¹²¹ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.124

¹²² *Ibid.*

¹²³ Entretien avec Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.128

l'esprit en termes d'offres. Depuis son éclosion dans les années 1990, cet événement créé par Robert Redford est devenu l'épicentre de l'indépendance américaine. Les distributeurs français y ont fait de belles affaires comme c'est le cas pour ARP avec *Les bêtes du sud sauvage*, ou Ad Vitam avec *Whiplash* et *Nevada*. Mais depuis quelques années, Sundance n'est plus l'eldorado des bonnes acquisitions pour ces sociétés. Tout d'abord, la distance et les frais de déplacements sont des éléments importants pour des indépendants ne pouvant se permettre de faire des folies financières. « Ça coûte cher de se déplacer là-bas. Peu de distributeurs peuvent se permettre d'y aller physiquement. Sur la trentaine de distributeurs indépendants en France, seulement six ou sept se déplacent »¹²⁴. Si cet aspect économique a pris de l'importance, c'est parce que les distributeurs ont de plus en plus de mal à acheter sur ce marché. En effet, déjà accaparés par les majors achetant les films avec un grand potentiel (*Birth of a Nation* par Searchlight), les indépendants voient les plateformes occuper une place grandissante dans les montagnes enneigées de l'Utah. « Depuis quatre ou cinq ans, c'est devenu plus aléatoire car si Netflix et Amazon ont décidé de tout acheter, pour je ne sais quelle raison, les offres deviennent très restreintes. Les droits monde s'en vont avant que quiconque puisse lever le petit doigt et le reste est pris par les studios. Donc c'est de plus en plus difficile d'obtenir un film pour la France »¹²⁵. Il en résulte alors une concentration des offres sur les mêmes films et une hausse des prix déraisonnée. « Ce qui est marrant avec Sundance, c'est que s'il y a un bon film, et il y en a en moyenne cinq sur les deux cents montrés, tout le monde va se battre pour l'avoir. De plus, sur les dix dernières années, très peu de films Sundance ont marché en salles, à part l'exception *Whiplash*. Aucun film Sundance n'atteint les 300 000 entrées. Donc les distributeurs se battent tous pour ces films s'ils ont la chance que Netflix ou Amazon ne soient pas passés par là avant. Forcément, les prix deviennent trop chers »¹²⁶. Le festival de Toronto est aussi une opportunité d'acquérir de tels films. De manière générale, ces deux marchés monopolisent 80% de l'offre indépendante¹²⁷. Les autres événements sur le continent américain, bien que connus par le public, ont une plus faible valeur sur le marché. C'est le cas des festivals de Tribeca, Telluride, New-York ou SXSW (South by Southwest), « mais on y va quand on a été refusé par Sundance »¹²⁸. De plus, l'AFM (American Film

¹²⁴ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.117

¹²⁵ *Ibid.*

¹²⁶ Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.116

¹²⁷ *Ibid.*

¹²⁸ *Ibid.*

Market) est un marché important pour les films plus *mainstream* avec une valeur vidéo¹²⁹. Enfin, du côté international, Cannes et Berlin sont les deux événements majeurs pour faire l'achat de ces films. Sundance reste l'épicentre des acquisitions du cinéma indépendant américain en matière de marché. Sa perte de vitesse est symptomatique des mutations économiques de cette production et de nouvelles options se présentent auprès des vendeurs pour le négocier au prix le plus fort.

Que ce soit sur scénario, film fini ou en festival, la tendance actuelle est que les films indépendants américains sont trop chers au vu de leur potentiel. En effet, les *askings* des Américains laissent à penser que les films ont le potentiel pour faire des scores dignes des années 1990. Les tendances ont changé, le marché a changé, le public a changé et ces différentes perceptions conduisent à des impasses. « *Nous avons vu First Cow, l'un des prochains films de A24. Nous avons fait une offre de ** *** dollars. Le film a un potentiel de 30 000 entrées. A24 nous a répondu qu'ils en voulaient *** *** dollars (...) J'ai proposé de compenser l'offre moins chère par un travail de fond avec la réalisatrice, en réfléchissant à une tournée avec elle, de sorte à faire vivre le film en salles, dans les festivals. Notre proposition n'était pas un simple mail avec un chiffre dedans. Nous avons confectionné tout un plan d'accompagnement mais les Américains s'en fichent* »¹³⁰. Ainsi, lors de sa lecture ou de son visionnage, le distributeur évalue un plan financier de sorte à proposer un MG lui permettant de dégager un profit. Il est devenu difficile avec les films indépendants américains, aussi bien de A24 que de vendeurs privés, d'établir une projection quant au devenir du film en salles¹³¹, mais aussi après cette dernière. Il en résulte que le distributeur ne peut s'aligner sur les prix demandés, ou le fait en prenant des risques mettant en péril la santé de sa société, étant donné que son calcul est composé d'aucun filet de sécurité apporté par le CNC, et d'une vente télévision plus qu'hypothétique.

¹²⁹ Entretien avec Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.129

¹³⁰ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.118 (à la demande du distributeur, par souci de confidentialité, les données ont été masquées)

¹³¹ Cette partie est analysée dans le chapitre II, A. 3.

2. Télévision et cinéma indépendant américain : je t'aime, moi non plus

Le développement des sociétés américaines et françaises dans les années 1990 s'est en parti expliqué par les succès en salles mais aussi grâce à la télévision. En effet, les distributeurs parvenaient à vendre leurs films à la *pay-tv* (Canal+) et à la *free-tv* (toutes les chaînes hertziennes) contre des sommes conséquentes tout en s'assurant une vente DVD confortable. Le marché de la vidéo et de la télévision battait son plein et la construction d'un catalogue constituait un enjeu important pour les distributeurs. Celui-ci permettait des ventes télévision régulières et *in fine* des revenus supplémentaires en parallèle des nouvelles sorties. Des sociétés comme BAC, Pyramide ou Wild Bunch ont perduré sur le marché grâce à leur profondeur de catalogue et au système vertueux du CNC. Les flux de films et financiers étaient tels que Canal+ fixait les prix d'achat des films avec la formule « 1 entrée en salles = 1 euro ». Quand on sait que *Pulp Fiction* a réalisé 2,8 millions d'entrées, « l'âge d'or de Canal+ » justifie sa réputation. « *Il y a quelques années, j'arrivais à gagner 6 ou 7 millions d'euros sur certains films grâce à un succès en salles et surtout grâce à des grosses ventes télé. Aussi, la constitution d'un grand catalogue nous permettait de faire des ventes Ciné+, à hauteur de 15 000 ou 20 000 euros* »¹³². De ce fait, acquérir un film indépendant américain était source de qualité mais aussi de quantité. Le succès en salles permettait une vente auprès des chaînes, une vie en vidéo et l'assurance de recettes sur un modèle viable. Si les distributeurs indépendants se détournent de celui-ci, c'est que cela n'est plus le cas, freinant ainsi les acquisitions de ces films.

Tout d'abord, il convient de rappeler que le cinéma indépendant américain n'est pas aidé par le CNC. En effet, si les distributeurs peuvent intégrer ces acquisitions dans leur aide au programme ou au film par film, l'absence d'accord de coproduction entre la France et les Etats-Unis empêche ces films d'obtenir des aides supplémentaires facilitant leur diffusion¹³³. De plus, la tendance générale laisse à penser que la distinction entre blockbuster et cinéma indépendant n'est pas forcément systématique. « *Ce cinéma existe, mais c'est difficile de le faire comprendre aux institutions puisqu'elles considèrent que le cinéma américain n'a pas besoin d'aides, étant donné que c'est un cinéma de majors* »¹³⁴, « *sur un distributeur indépendant de la moyenne dont je fais partie, nous n'avons aucune*

¹³² Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.146

¹³³ Sauf pour les films ayant touchés l'Aide Cinéma du Monde. Concernant les films américains, nous allons voir que celle-ci est relativement rare.

¹³⁴ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.117

aide sur le cinéma américain »¹³⁵. En somme, il est préférable pour un distributeur de se tourner vers un film européen puisqu'il peut toucher des aides diverses tel qu'Eurimage ou l'Aide Média en plus de celles accordées par le CNC. Les instances peuvent se défendre en mettant en avant l'Aide Cinéma du Monde. Mais celle-ci n'a été accordée qu'à seulement deux films américains en l'espace de cinq ans (*Port Authority* en 2017 et *Sollers Point* en 2016). A titre de comparaison, l'Italie s'est vu l'obtenir pour treize films¹³⁶, l'Inde¹³⁷ et l'Argentine¹³⁸ pour six films et douze films pour le Brésil¹³⁹. Loin l'idée ici d'établir une quelconque concurrence entre les nationalités des œuvres. Seulement de souligner la considération et l'image portée sur le cinéma américain. Non, Etats-Unis ne veut pas nécessairement dire gros moyens et beaucoup d'argent.

Cet aspect et ce désintérêt ont de quoi rebuter les distributeurs lorsqu'il s'agit de se positionner sur un tel film. D'autant plus lorsque cet achat peine à trouver une vie et une économie après son passage en salles, déjà chaotique pour la plupart. De ce fait, en remontant la chronologie des médias, la VOD est le premier support après la salle. Sur ce marché, la grande majorité des films indépendants américains peinent à trouver une place convenable. En effet, seule une typologie de films comme ceux distribués par SND ou Metropolitan sont consommés sur ce support. « *Quand on fait La Chute de la Maison-Blanche et La Chute de Londres (...) nous savons que ces films vont aussi marcher en VOD* »¹⁴⁰. Tandis que les films indépendants d'auteurs destinés à un public cinéophile ne représentent pas un gain important parce que plus cérébrales, moins sensationnels et moins calibrés pour un divertissement du vendredi, samedi ou dimanche soir en famille ou entre amis. « *La VOD ne marche pas sur ces films* »¹⁴¹. Marché en recul d'année en année (8,1% entre 2017 et 2018¹⁴²), la VOD est un rebond pour les blockbusters puisqu'ils détiennent 56,2% des parts de marché de ce support en 2018. Tout comme le DVD, dont les ventes ont encore chuté de 16,4%¹⁴³ et sont réalisées à 62,8% par des films américains.

¹³⁵ Entretien avec Sophie Dulac, *op.cit.*, voir annexes p.138

¹³⁶ 2019 : *A Chiara* ; 2018 : *Small Body, Il Buco, Pinocchio, What you gonna do when the world's on fire ?, Le Traître, Martin Eden, Dogman, Heureux comme Lazzaro* ; 2017 : *Ondine delle cose, Mother Code, Photograph Women* ; 2016 : *Sicilian Ghost Story*

¹³⁷ 2018 : *Monsieur* ; 2017 : *Manto, Slam, Aga* ; 2016 : *Bombay Rose, Le Photographe*

¹³⁸ 2020 : *Matadero* ; 2019 : *Eureka* ; 2017 : *Invisible* ; 2016 : *Rojo, La Cordillera, Meurs, Monstre, Meurs*

¹³⁹ 2020 : *Paterno, Trois Eté* ; 2019 : *Sick, Sick, Sick* ; 2018 : *Shine Your Eyes, Todosos nostra, Domingo, Memory House, Bacurau, Breves miragers del sol* ; 2016 : *La Fièvre, Les Silences, Gabriel et la montagne*

¹⁴⁰ Entretien avec Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.130

¹⁴¹ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.120

¹⁴² CNC, *Bilan CNC 2018 : les films, les programmes, l'exploitation, la production, la distribution, l'exportation*, *op.cit.*, p.181

¹⁴³ *Ibid.*, p.165

« *Le marché de la vidéo est quasiment mort* »¹⁴⁴. Si les blockbusters et les films *mainstream* ont une économie sur la vidéo, ce n'est pas le cas des films plus pointus qui, lorsqu'ils veulent être consommés, sont la plupart du temps piratés. Au contexte décrit précédemment, nous commençons à identifier les conséquences.

Après la vidéo intervient la fenêtre Canal+, l'une des plus importantes pour les distributeurs. Comme nous l'avons vu plus haut, la chaîne cryptée représentait un apport financier considérable pour la filière. De nos jours, Canal+, OCS et Ciné+ à moindre mesure, sont les acteurs majeurs de la *pay-tv* et ne sont plus aussi généreux que par le passé, amputant considérablement l'économie des films indépendants américains. « *Avant 2010, une vente pay TV était pratiquement garanti. Aujourd'hui ce n'est plus le cas. Canal + est désormais en quasi-monopole sur la 1^{ère} fenêtre pay TV, car OCS achète mais à des tarifs moins élevés. Par ailleurs le budget de Canal + pour l'acquisition de films indépendants étrangers a baissé...* »¹⁴⁵. « *Le problème en France est qu'avec la chronologie des médias, un distributeur est obligé d'exploiter ses films avec Canal+ alors que cette chaîne, qui est la fenêtre ayant le plus de valeurs, ne les achète plus. Si on veut acheter un film américain, on met zéro en pay-tv dans notre prévisionnement. Partout ailleurs cette pay-tv a de la valeur, en France non.* »¹⁴⁶ « *Ce qui a changé sur les acquisitions des films américains, c'est que le traditionnel amortissement, à savoir la vidéo et la pay-tv est devenu difficile (...)* Le prix d'acquisition des films indépendants américains est devenu très aléatoire »¹⁴⁷. Le constat est le même pour tous : Canal+ achète moins et n'est pas aussi vertueux qu'auparavant. Une fois de plus, l'idée ici n'est pas de faire un procès d'intention mais bien de s'attarder sur des éléments factuels avec des témoignages à l'appui. Est-ce que Canal+ a été trop généreux durant un temps et aurait dû mener une politique plus contenue que « 1 entrée = 1 euro » ? C'est probable. Cela a certainement joué dans l'endettement de la chaîne, ce qui a conduit au rachat par Vincent Bolloré. Mais est-ce que Canal+ est dans une position l'obligeant à remplir des obligations et qu'elle le fait de moins en moins ? C'est probable aussi. Cette vertu dont faisait preuve la chaîne est régressive et les premiers à en pâtir sont les indépendants. « *Depuis l'arrivée de Bolloré, Canal+ a une plus petite enveloppe et le mot d'ordre est d'acheter des films Studiocanal et des majors (...)* Cela fait depuis cinq ans que l'on sait

¹⁴⁴ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.143

¹⁴⁵ Entretien avec Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.129

¹⁴⁶ Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.106

¹⁴⁷ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.143

que lorsqu'un film fait 400 000 entrées, Canal+ l'achète 120 000 euros. Alors qu'auparavant, 200 000 entrées signifiaient une vente à 200 000 euros. On avait en face de nous une chaîne qui était dirigée par des gens qui aimaient le cinéma. Ils avaient conscience qu'il fallait aider les distributeurs indépendants »¹⁴⁸. Il faut alors comprendre et analyser le système d'investissements de Canal+ pour constater son évolution et la difficile place du cinéma indépendant américain dans la grille de programmation. En effet, la politique d'acquisition de Canal+ repose sur deux grands volets : les acquisitions de films par *out-put-deals*, et les acquisitions de films français et européens¹⁴⁹. Ces dernières concernent aussi bien une multi-diffusions que la télévision de rattrapage. Les *out-put-deals* passés par la chaîne avec les plus grands studios américains sont une force de frappe depuis les débuts de Canal+. En effet, ayant l'exclusivité de la totalité des contenus de Disney (avec maintenant les films de la Fox), Warner, Paramount et ce, pour une durée de cinq ans, la chaîne s'assure un flux de films tournés sur de l'action et du divertissement. En clair, ces films répondent à la typologie de demandes des abonnés. Mais comme tout *out-put-deal*, Canal+ signe un chèque, à une hauteur approximative de 200 millions d'euros par an, contre la totalité du line-up. Ainsi, elle hérite aussi bien des grands succès en salles que des échecs. De plus, les conséquences du téléchargement, encore et toujours, ont poussé Canal+ à revoir sa politique d'*out-put-deal*. Malgré la position privilégiée de la chaîne dans la chronologie des médias, le piratage n'a pas de frontières temporelles. Ainsi, les spectateurs ont déjà vu les films passant en première diffusion. Les résultats du cinéma américain sont alors en baisse, ce qui *a fortiori*, a poussé la chaîne à se retirer de certains deals très coûteux. Universal en a fait les frais et a été sacrifié malgré les gros titres que ce studio était en mesure d'apporter¹⁵⁰ (*Iron Man*, *Fast and Furious*, *Moi, moche et méchant* ainsi que quelques films plus indépendants comme *The Lighthouse*, *A Ghost Story* ou *It Comes At Night*). Les acquisitions des films européens quant à eux, sont fixées par la loi et justifient la place avancée de la chaîne dans la chronologie des médias. En rappelant rapidement les chiffres, Canal+ doit investir au moins 12,5% de son chiffre d'affaire dans des œuvres cinématographiques européennes, dont 9,5% en EOF¹⁵¹. De plus, 85% de ces acquisitions doivent être des préachats, ce qui laisse seulement 15% de films achetés après leur sortie, chois

¹⁴⁸ *Ibid.*

¹⁴⁹ Entretien avec Nathalie Coste-Cerdan, directrice de La Fémis, réalisé le 18/04/2020.

¹⁵⁰ *Ibid.*

¹⁵¹ Expression Originale Française.

généralement sur le critère de la réussite en salles. En matière d'investissement, ceux-ci sont à la baisse au fur et à mesure des années. En effet, Canal+ a investi dans 109 films d'initiative française en 2019 (avec un budget de 101,77 millions d'euros) contre 113 en 2015 (169,4 millions d'euros)¹⁵² ; l'investissement des films français minoritaires est au nombre de 11 en 2019 (4,46 millions d'euros) contre 15 en 2015 (9,34 millions). Canal+ a donc investi dans 120 films français au total en 2019, soit 8 de moins que quatre années auparavant, et avec une enveloppe moins conséquente (106,23 millions contre 178,4 millions)¹⁵³. A ces 9,5% du chiffre d'affaire, nous ajoutons environ 3% d'acquisitions « qualitatives », à savoir les films du festival de Cannes (Almodovar, Sorrentino, Moretti, Loach...) et des films grand public (*Paddington...*). Il en résulte alors un politique d'acquisition bipolaire entre le cinéma français (et un peu européen) et le cinéma américain (mais pas n'importe lequel). Ces investissements reflètent une volonté d'afficher une grande diversité qui, dans les faits, est assez partielle puisque tournée en majorité vers la demande de l'abonné et à moindre échelle, vers la réussite en salles. La multi-diffusions permis par les deals mobilise beaucoup de temps d'antenne et ne laisse alors que peu de place à une diversité « plus exotique », dont le mot d'ordre repose sur la découverte. Seule une poignée de films indépendants américains ont donc leur carte d'entrée chez Canal+, ce qui ajoute une problématique lors d'une acquisition pour un distributeur, et un risque plus grand. En effet, lorsque l'on s'attarde sur la programmation de la chaîne, très peu de films indépendants américains, en dehors de ceux qui ont fait un grand nombre d'entrées, sont diffusés. « *Lorsqu'on arrive à faire des films événements qui font des entrées et qui plaisent à un public adulte, on arrive à les vendre. Comme par exemple, La La Land ou Lion. Mais les films qui ne rentrent pas dans la cible Canal+, comme par exemple des films destinés à public plus jeunes* »¹⁵⁴. Parce qu'ils ne représentent pas un cinéma « sexy » et qu'ils s'adressent la plupart du temps à un public cinéophile, le cinéma indépendant américain ne bénéficie plus de l'appui de Canal+. OCS, dont l'enveloppe d'investissement est de 179 millions d'euros sur cinq ans et dont les obligations d'investissements dans le cinéma français sont de 60%, et Ciné+ sont les autres options en *pay-tv* mais sont moins généreuses du fait de leur budget moins conséquent par rapport à la chaîne numéro 4 des télécommandes.

¹⁵² CNC, *La production française en 2019*, CNC, Paris, 2020, p.31

¹⁵³ *Ibid.*, p.32

¹⁵⁴ Entretien avec Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.129

Enfin, la *free-tv* est tout aussi restreinte pour les distributeurs. Seule Arte fait exception en prenant certains films. Le reste des chaînes se montre assez imperméable et, une fois de plus, seuls les films indépendants *mainstream* trouve une diffusion sur la petite lucarne. « *Nous sommes moins sûrs de vendre en pay-tv mais c'est une belle vente TNT sur les sept ou huit années à venir. Cela nous permet de planifier une rentrée de 100 000, 200 000 ou 300 000 euros tous les deux ans* »¹⁵⁵. Ainsi, des sociétés comme SND ont fait un choix quant à l'indépendance sur laquelle se positionner dans leurs acquisitions. « *Avec des films très orientés salles et pay-tv, c'est la loterie. Soit ils marchent, et dans ce cas les recettes salles sont bonnes, accompagnées d'une bonne vente pay-tv. Soit la salle ne trouve pas de public, et le film ne sera ni en pay-tv, ni en free-tv. Nous essayons de trouver un équilibre et de ne pas acheter des films qui représentent un véritable risque en salles sans aucune vie après. Cinématographiquement, ces films sont peut-être moins intéressants mais l'objectif est de répondre à la ligne éditoriale de la société et que celle-ci soit viable* »¹⁵⁶. Dans cette recherche de viabilité, nécessaire pour perdurer, les distributeurs orientent leurs acquisitions ailleurs que sur de l'indépendance américaine. Trop risquée parce que pas assez aidée par le CNC, avec une exploitation vidéo très faible et des ventes aux chaînes de télévision très aléatoires, l'économie post-salles de ce cinéma est pratiquement nulle si le public n'est pas au rendez-vous. Les calculs de viabilité de ces acquisitions sont alors assez rapides pour les distributeurs : sans un succès en salles, le film n'a aucune autre chance d'amortissement. Additionné au prix demandé par les vendeurs, le risque est énorme et le jeu n'en vaut pas souvent la chandelle. Avec la multiplication des offres, une expression apparaît de plus en plus dans les processus d'acquisitions : « ce film n'est pas fait pour la France ». Au vu des constats établis précédemment, nous pouvons alors remettre en question la place de ces films dans les salles françaises ainsi que la demande du public concernant la volonté de voir du cinéma indépendant américain.

¹⁵⁵ *Ibid.*

¹⁵⁶ *Ibid.*

3. Une offre en adéquation avec la demande ?

Comme nous venons de le constater, le distributeur est doté de peu d'armes pour partir en quête d'un succès avec un film indépendant américain. Le MG demandé nécessite un prévisionnement faisant intervenir aussi bien une rentabilité au niveau de la salle qu'en vidéo et en ventes aux chaînes de télévision. Si nous avons vu que ces deux dernières sont de plus en plus compliquées, qu'en est-il du sacrosaint passage dans les cinémas ? En effet, une vente Canal+ est régie par un succès en salles. Si cette vente est de moins en moins fréquente pour les distributeurs, cela signifie que le public n'est pas au rendez-vous durant l'exploitation. Dans ce cas, il convient alors d'analyser cette typologie de films, de savoir à quel public le cinéma indépendant américain s'adresse, si l'offre est en adéquation avec la demande et ainsi faire un état des lieux de l'économie actuelle pour les distributeurs lors de ces sorties nationales.

Sur la trentaine de films indépendants américains importés chaque année en France, la moitié d'entre eux est achetée par des sociétés de distribution importantes, Metropolitan et SND en tête. Ces films sont des paris mais leur chance de succès est maximisée par des investissements conséquents : des sujets accessibles, un casting étoilé, et surtout une campagne marketing importante... Parmi les dernières réussites, nous pouvons citer *Green Book* (2 millions d'entrées¹⁵⁷) et *Scandale* (400 000 entrées¹⁵⁸) pour Metropolitan ; *After* (1 million d'entrées¹⁵⁹) et *Le Grand Jeu* (542 000 entrées¹⁶⁰) pour SND. Bien que ces box-offices soient à mettre en perspective avec les frais engendrés, nous pouvons d'ores et déjà constater un fait : le public est au rendez-vous dans les cinémas. Nous pouvons aussi avancer sans grand risque que les spectateurs sont séduits par une consommation vidéo ou les *pay-tv* et les *free-tv* pour une diffusion en prime time. L'économie de ces films repose alors sur leur accessibilité et des arguments marketing touchant une large partie de spectateurs se rendant aussi bien dans les multiplexes que dans les salles Art et Essai lorsque le film est classé comme tel¹⁶¹. Concernant l'autre moitié de ces films indépendants américains, leur diffusion ne navigue pas sur ce même fleuve tranquille. Cette traversée de l'Atlantique n'est pas sans iceberg et leur acquisition

¹⁵⁷ Cinézap, *Green Book*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

¹⁵⁸ Cinézap, *Scandale*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

¹⁵⁹ Cinézap, *After*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

¹⁶⁰ Cinézap, *Le Grand Jeu*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

¹⁶¹ Comme ce fût le cas pour la très retentissante affaire de *Green Book* et de sa classification Art et Essai.

peut littéralement être un argument majeur dans le naufrage d'une société de distribution. Mais pourquoi ? Lorsque certaines sorties nécessitent des investissements conséquents, des distributeurs comme Le Pacte, Diaphana et anciennement Mars, peuvent rivaliser avec les offres de SND ou Metropolitan. Bien que ces derniers ne trouvent pas constamment un public en salles, les échecs de ces films les impactent à moindre mesure en raison de leur assise financière.

Tout d'abord, le profil de ces films est à mettre en lumière. En effet, si *Scandale* a pour argument son casting étoilé et *Green Book*, un appui considérable grâce à une armoire remplie de récompenses, on ne peut en dire autant de *Leave No Trace* (Condor, 59 000 entrées¹⁶²) ou de *American Honey* (Diaphana, 40 000 entrées¹⁶³), malgré un prix à Sundance pour le premier et un à Cannes pour le second. « *Auprès du public pour ce genre de films, les relais festivals sont peu nombreux* »¹⁶⁴. Abordant des thématiques plus intimes avec un traitement plus confidentiel, ces films ont une forte empreinte artistique de ce qu'est le cinéma indépendant américain actuellement. Ainsi, le nombre d'entrées est plus restreint en salles et l'économie après celles-ci moins évidentes que les exemples cités précédemment. « *Ce qui est difficile, c'est le rapport au réseau d'exploitation. Ces films ne sont pas assez traditionnels pour les circuits Art et Essai. Ils préfèrent les films de Sophie Dulac par exemple. Ces films sont trop jeunes pour les salles Art et Essai mais trop sérieux pour les circuits. Les sorties sont compliquées* »¹⁶⁵. « *La difficulté est de trouver un film indépendant américain qui plaît à la fois aux salles Art et Essai et éventuellement aux circuits. La difficulté est de trouver des films qui ne sont pas « bâtards », à savoir qui sont destinés à aucune salle. Nous sommes obligés de tenir compte de ce paramètre. En tant qu'exploitante, le trop grand nombre de films fait que le public a trop de choix. Ces films ne sont pas leur priorité* »¹⁶⁶. Comme nous pouvons le constater d'après les mots d'Alexis Mas et de Sophie Dulac, ces films indépendants américains ont un profil « bâtard ». La programmation de ce cinéma se situe à la frontière des salles généralistes et Art et Essai pour finalement rester à la porte de chacun d'eux, avec une exploitation insuffisante. Le positionnement n'est alors pas clair et défini. De sa définition jusqu'à son exploitation, les contours du cinéma indépendant américain sont

¹⁶² Cinézap, *Leave No Trace*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

¹⁶³ Cinézap, *American Honey*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

¹⁶⁴ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.119

¹⁶⁵ *Ibid.*

¹⁶⁶ Entretien avec Sophie Dulac, *op.cit.*, voir annexes p.139

flous et ambigus. Le ciblage des distributeurs devient compliqué. « *Les films vont marcher sur les publics Art et Essai étudiants. Ils vont marcher au Star de Strasbourg, à Lyon, à Montpellier, dans les villes universitaires composées d'étudiants CSP+ en quelque sorte. Le public plus vieux est compliqué à cibler* »¹⁶⁷. Une explication des faibles entrées réalisées peut se trouver ici et éclaire tout le paradoxe autour de ce cinéma. Là où Jean Labadie parle de « rêve » et « nostalgie »¹⁶⁸ pour justifier ses acquisitions, Alexis Mas ajoute : « *Le cinéma indépendant américain concerne les gens qui travaillent dans le cinéma. Les journalistes adorent ce cinéma, les distributeurs aussi. On s'auto-convainc que ce cinéma peut marcher alors qu'il passe à peine le « périph » si je puis dire* »¹⁶⁹. Autrement dit, l'apport *bankable* et pailleté produit par ce cinéma ne séduit que ceux qui peuvent côtoyer ce monde relativement inaccessible. « Cinéma de hipster », « de bobos », « de Parisiens », « d'intello », ce constat est symptomatique de l'image que l'on porte sur cette production. La demande du public combinée à l'envie des exploitants s'en fait alors ressentir. Sur cette quinzaine de films, la fourchette moyenne de copies se situe entre 70 et 100, pour une médiane de 70 000 entrées. Certains diront que cela est correct. Mais lorsque le prix investi nécessite un point mort à 200 000 entrées, la viabilité est impossible et la santé économique du distributeur, critique.

En effet, il est nécessaire de présenter des exemples d'exploitation de films indépendants américains afin de comprendre la viabilité de ces acquisitions pour son distributeur. Et ainsi, de voir si ces films sont adaptés au marché français actuel. De ce fait, de nombreux cas¹⁷⁰ peuvent venir affirmer ou infirmer cette idée globale : dans le meilleur des cas, le distributeur fait une opération blanche, dans le pire, il perd de l'argent. Quelques rares succès viennent apporter de la couleur sur ce tableau assombri.

Lorsque l'on reprend l'exemple de *First Cow*¹⁷¹, le nouveau film de Kelly Reichardt vendu par A24, le *asking* est de *** ** euros, non-négociable. Une telle somme nécessite autant en frais d'éditions, voire un peu plus afin d'optimiser sa communication et sa couverture marketing. L'investissement total de Condor peut dans ce cas être de *** **

¹⁶⁷ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.119

¹⁶⁸ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.145

¹⁶⁹ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.119

¹⁷⁰ Malheureusement, ces cas vont relever de chiffrage et calculs approximatifs donnant une tendance. Ils reposent sur une réflexion personnelle et de témoignages. En effet, les distributeurs interrogés restent la plupart du temps discrets quant aux sommes investies, aussi bien MG que P&A.

¹⁷¹ Ayant assisté aussi à cette projection de distributeurs lors de mon expérience chez BAC Films, mon avis rejoint celui d'Alexis Mas quant à la perception et au potentiel du film.

euros. Une vente à Canal+ est impossible pour un tel film : le traitement, particulièrement lent et à la marge des narrations classiques n'étant pas dans le ciblage du public de la chaîne. Une petite vente OCS est possible en première fenêtre ainsi qu'une vente Ciné+ en deuxième fenêtre. Dans les prévisions les plus optimistes, le film dégage 50 000 euros de *pay-tv*, aucune *free-tv*, et une vie en vidéo plus que passagère. En utilisant une partie du fond de soutien pour soutenir le coût du MG, Condor doit espérer faire approximativement 150 000 entrées¹⁷² pour atteindre son point mort et ainsi rembourser son MG et son P&A (*Print and Advertising*, frais d'éditions). « *Le film a un potentiel de 30 000 entrées* »¹⁷³. Etant donné les prévisions d'Alexis Mas, si Condor avait acheté le film au prix demandé à A24 et réalisé ce nombre d'entrées, cette opération aurait fait perdre environ *** euros à la société¹⁷⁴. Une telle perte pour un distributeur dont la meilleure année se situe à 500 000 entrées au total¹⁷⁵ n'est pas envisageable. Un pareil investissement, quand bien même le film est une belle proposition de cinéma, réalisé par un cinéaste de talent et vendu par un vendeur important du marché, plongerait la société dans un gouffre financier profond.

L'exemple de *Dark Waters*, réalisé par Todd Haynes et avec Mark Ruffalo peut être intéressant à analyser aussi. Le film est sorti par Le Pacte, et Jean Labadie n'a pas hésité à mettre la main à la poche pour l'acquérir puisque le film lui a coûté 1,1 millions de dollars. UGC et Studiocanal étaient ses concurrents¹⁷⁶. « *Avec Dark Waters, MG et frais d'éditions, nous faisons un investissement total de 1,6 millions d'euros. Nous allons faire 400 000 entrées, nous pensions faire 700 000 entrées*¹⁷⁷. A 400 000 entrées, cela fait 1 millions d'euros de recettes salles, 100 000 euros de vidéo. J'espère le vendre 300 000 euros à Canal+ et peut être que j'arriverais à le vendre à France 2 pour 250 000 euros. Dans tous les cas, je vais vendre Arte. Donc à 400 000 entrées, j'ai mon point mort. J'ai les droits sur vingt ans. Je pense que le film sera malheureusement encore d'actualité dans quelques années. Donc au pire, je fais une opération blanche »¹⁷⁸. Ainsi, le cas de *Dark Waters* représente le haut du panier des acquisitions des films indépendants américains. Le film est une opération financière coûteuse, avec des risques élevés. La

¹⁷² $450\,000/2,4 = 187\,500$. Ce chiffre est arrondi à 150 000 en prenant en compte un potentiel fond de soutien utilisé pour payer le film.

¹⁷³ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.118

¹⁷⁴ Avec la base d'une vente télé à 50 000 euros : $450\,000 - (30\,000 \times 2,4) = 378\,000$

¹⁷⁵ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.124

¹⁷⁶ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*

¹⁷⁷ L'exploitation du film a été stoppée par le COVID-19

¹⁷⁸ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.145

satisfaction des distributeurs apparaît lorsque les pertes sont amorties, le profit, quant à lui, est la cerise sur le gâteau.

De tout temps, le modèle de la distribution fonctionne sur ce principe d'avancements des frais avec un remboursement aléatoire selon la vie du film en salles. Contrairement au producteur, qui se rembourse et se paye avec le MG, le distributeur est dépendant du succès. « *En moyenne, les frais de sortie reviennent à 500 000 ou 600 000 euros. Un film indépendant américain fait 150 000 à 200 000 entrées, quand ça se passe bien. C'est pour ça que les distributeurs n'achètent plus de films américains (...) On dépensait 10 millions d'euros de MG par an. Aujourd'hui nous n'atteignons même pas un million (...) Ce n'est pas le nombre de films indépendants américains qui baisse, ce sont les distributeurs les achetant qui meurent* »¹⁷⁹. A l'heure actuelle, ce modèle trouve ses limites et ces deux exemples démontrent que les opérations concernant les films indépendants américains sont rapides. En effet, l'acquisition de ce cinéma est un coup de poker dont les risques sont majorés en comparaison avec un film de nationalité européenne ou française. Nécessitant des investissements marketing conséquents en plus d'un MG élevé, les amortissements sont compliqués du fait de l'absence, dans la plupart des cas, de l'appui Canal+. On peut en conclure que ces films ne sont pas faits pour tous les distributeurs, malgré une volonté pour certains de s'y accrocher. Mais une nuance doit être apportée. En effet, bien que l'économie de ces films ne soit pas adaptée à tous, les distributeurs indépendants plus importants survolant ce marché peuvent s'y brûler les ailes. « *Le jour où Jean Labadie n'a pas le succès qu'il faut pour payer le reste, il y passera comme tous les autres* »¹⁸⁰. Comme constaté, les salles et le public ne répondent pas automatiquement à l'appel de ce cinéma. Ainsi, le cas de Mars est le plus démonstratif. La société de Stéphane Célrier, qui aujourd'hui n'est pas morte mais est en attente de nouveaux investisseurs, a été victime de son succès et de son ambition. Ayant passé un *out-put-deal* coûteux avec Annapurna, Mars a été un dommage collatéral de la chute de la société américaine. Des films comme *Detroit* ou *Si Beale Street pouvait parler* ont été achetés à des prix astronomiques¹⁸¹, la qualité ne justifiant pas totalement ces sommes, et pour lesquels les entrées, les ventes télé et vidéo allaient forcément être insuffisantes. Le cas de *Ali* de Michael Mann acheté pour 10 millions d'euros par BAC Films en 2002 est semblable et conduit à la même issue : une crise financière pour la

¹⁷⁹ Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.106

¹⁸⁰ *Ibid.*

¹⁸¹ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*

société et la nécessité de trouver de nouveaux investisseurs. Le marché français est-il alors adapté pour les films indépendants américains actuellement ? La réponse tend à être négative. A qui la faute ? Tout le monde. Les Américains demandent des sommes trop chères par rapport à l'économie actuelle de la filière en France tandis que les distributeurs tentent ce pari séduisant mais terriblement risqué. Les exploitants, quant à eux, ne soutiennent que trop peu ce cinéma et *in fine*, le public répond de moins en moins à l'appel, parce que déjà abreuvé en tous sens de contenus Outre-Atlantique. Le marché du film indépendant américain devient alors de plus en plus aléatoire et les sorties salles, de moins en moins évidentes. De ce fait, certains distributeurs continuent d'acheter ces films tout en ne leur assurant pas forcément une exposition adéquate afin de minimiser les risques après mûres réflexions face à la montée en notoriété des films.

4. *Un marché nécessitant de repenser la sortie d'un film indépendant américain*

La notoriété d'un film est une notion parfaitement abstraite qui, pourtant, est révélatrice de phénomènes physiques et matériels. En effet, lorsqu'un distributeur acquiert un film, commence à en parler autour de lui, aussi bien aux exploitants qu'aux journalistes, enchaînant les projections privées de sorte à prendre la température, des avis émergent, une excitation ou non se crée et une notoriété commence à naître. Le distributeur base le devenir de son film sur celle-ci et opte pour une certaine stratégie marketing en fonction de celle-ci. Une œuvre peut commencer à faire parler d'elle et ainsi gagner en crédit auprès de la filière et indirectement, auprès du public. Les distributeurs concurrents dans ce cas revoient leur stratégie, réfléchissent à un nouveau positionnement, à une nouvelle date de sortie possible ou bien gardent leur cap et partent en guerre de programmation. Ceci est le cas lorsque la notoriété d'un film est grandissante. Dans le cas contraire, un distributeur peut faire l'acquisition d'un film et à mesure que les avis fleurissent, se rend compte que la notoriété du film est à sens contraire des espoirs placés dans cet achat. L'objectif est alors de minimiser les risques, ne pas augmenter les pertes futures et passer à autre chose. Dans ce cas, la sortie technique en salles à moindre frais est l'une des possibilités ou bien le passage par d'autres canaux de diffusion. Comme nous pouvons le constater, un distributeur a plusieurs cordes à son arc lorsqu'il s'agit de minimiser ou maximiser ses dépenses et ses recettes sur un film. De par ses origines, le cinéma américain a toujours cultivé sa place sur les marchés de diffusion parallèles à la salle de

cinéma. Les vidéoclubs et la VOD font partie intégrante de la culture de consommation des films aux Etats-Unis. Ainsi, certains films présentent une typologie de traitement fait pour la télévision. On peut appeler cela des téléfilms mais ce débat nécessite une étude entière à lui-seul. Pour revenir en France, le contexte tant décrit depuis le début tend les distributeurs à réfléchir depuis quelques années maintenant, à d'autres options de sorties que la salle de cinéma. Comme pour le téléchargement, le cinéma américain est en première ligne. Victime de sa réputation, certains enthousiasmes peuvent vite être éteints par la fameuse notoriété naissante au fil des mois pour une production ayant de moins en moins sa place sur le marché de l'exploitation française. Et lorsqu'arrive le moment fatidique où le distributeur se demande « maintenant, qu'est-ce qu'on fait de ce film ? », plusieurs options s'offrent à lui.

Lorsque Wild Bunch s'occupe des ventes internationales du nouveau film de Pablo Larrain avec Natalie Portman dans le rôle de Jackie Kennedy, BAC Film sur positionne sur le projet lors du festival de Toronto. Acheté pour 1,4 millions d'euros avec tous les mandats, de la salle à la vidéo, *Jackie* est un investissement conséquent pour David Grumbach. Mais le film a pour lui une belle carrière en festival avec les prix du meilleur scénario à Venise et le Grand Prix de Toronto. De plus, le film relève d'une performance d'actrice. Les rôles dans les biopics, pour une actrice aussi populaire que Portman, sont souvent significateurs de présence dans la dernière ligne droite pour les Oscars. De ce fait, le film a beaucoup d'arguments en sa faveur et ne peut que sortir en salles. Ayant pour lui un sujet permettant de cibler aussi bien les cinéphiles que les seniors et le public féminin, *Jackie* a un potentiel exploitable et qui se doit de l'être au vu de l'investissement mis sur le film. Afin que l'impact soit important, 714 000 euros¹⁸² sont déployés dans les P&A et le film sort sur 307 copies¹⁸³ durant la première semaine, chiffre nettement au-dessus des moyennes présentées précédemment. Cette mobilisation porte ses fruits puisque *Jackie* termine sa carrière à 437 000 entrées¹⁸⁴ complétée par une vente de 450 000 euros à Canal+. Toutefois, malgré ces résultats plus que corrects, *Jackie* n'est toujours pas rentable pour BAC. En effet, si les entrées ont été conformes aux attentes, la vente Canal+ à ce prix est une déception pour la société, tout comme la prévision d'une vente *free-tv*, France Télévision ou Arte, tardant encore à arriver. Vente qui, dans les

¹⁸² Entretien avec David Grumbach, Président de BAC Films, fait le 18/04/2020.

¹⁸³ Cinézap, *Jackie*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

¹⁸⁴ *Ibid.*

estimations, représente un apport de 300 000 euros supplémentaires¹⁸⁵. BAC n'est donc pas encore bénéficiaire sur *Jackie* mais va finir par l'être légèrement avec le temps. Il convient de préciser que le film n'est pas une production 100% américaine puisque Why Not Productions, la société de Pascal Caucheteux, se charge d'une partie du lourd budget de production (21 millions d'euros). Le film est bien au-delà des prototypes habituels, au même titre que *Dark Waters*, ce qui justifie ce tel prix à l'achat. Enfin, avoir une œuvre comme *Jackie*, aussi qualitative et « puissante » dans le line-up de BAC aide beaucoup en termes d'image et de positionnement auprès des exploitants pour les autres films sortis cette même année¹⁸⁶. Bien qu'il représente un investissement conséquent et n'est toujours pas rentable, cela souligne le risque et la nécessité de prévisionnement sur le long terme pour de tels achats. Rien n'est joué d'avance en distribution, aussi bien pour les films porteurs que pour les œuvres plus confidentielles comme *Green Room*, le troisième film de Jérémy Saulnier, ayant fait une petite sensation avec *Blue Ruin*. Distribué par A24 aux Etats-Unis, il est acheté sur film fini par BAC à Cannes contre la somme de 110 000 euros, avec l'espérance de faire mieux que le précédent en surfant sur la popularité croissante de ce jeune réalisateur plein de promesses. Le film est beaucoup moins accessible que *Jackie* mais présente un certain potentiel sur les jeunes cinéphiles urbains, adeptes de l'horreur Art et Essai. Sur le papier, le film est difficilement plaçable dans les cinémas et présente des risques. Mais les exploitants répondent à l'appel et *Green Room* sort sur 137 copies le 27 avril 2016. Quatre années sont se déroulées depuis cette sortie. Si les programmeurs étaient moins frileux à cette époque quant à ce genre de film, les entrées de *Green Room* ont dû faire partie des comparables les faisant changer d'avis. En effet, le film réalise 50 000 entrées¹⁸⁷ et est vendu à en *pay-tv* (OCS et Ciné+) pour 230 000 euros. Avec 14 000 entrées de moins que *Blue Ruin*, *Green Room* permet une petite rentabilité pour BAC, qui reste toutefois décevante. En effet, les résultats en salles sont en deçà des comparables établis. Mis en perspective avec les investissements en P&A, à hauteur de 320 000 euros¹⁸⁸, David Grumbach constate que le film aurait pu faire autant d'entrées en dépensant moins¹⁸⁹. La programmation agressive du film a joué en sa défaveur puisque ses entrées, trop faibles en matière de fréquentation par copies, ont incité les exploitants à déprogrammer le film plus rapidement. Une sortie plus discrète, dans

¹⁸⁵ Entretien avec David Grumbach, *op.cit.*

¹⁸⁶ *Ibid.*

¹⁸⁷ Cinézap, *Green Room*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

¹⁸⁸ Entretien avec David Grumbach, *op.cit.*

¹⁸⁹ *Ibid.*

moins de salles, aurait alors donné à *Green Room* l'image de la proposition indépendante américaine de qualité, touchant un public, certes moins étalé mais plus concentré. Ceci explique les raisons de cette prise de position de moins en moins fréquentes des distributeurs indépendants français et de la frilosité des programmeurs à donner une vie convenable afin d'exploiter tout le potentiel de ces films. En effet, des films actuels avec le même traitement, comme *The Lighthouse* ou *Midsommar*, sont maintenant achetés par des distributeurs plus importants pouvant se permettre de tels risques. Ces deux exemples de sortie en salles montrent que la vie de ces films indépendants américains est très fluctuante. Si un film porté par un casting et un sujet peuvent faire carrière sur le long terme, moyennant un MG conséquent, il apparaît de plus en plus difficile de faire décoller des auteurs en devenant traitant du cinéma de genre. Des réalisateurs comme Ari Aster, Robert Eggers ou Trey Edward Shults sont achetés par Metropolitan ou Universal contre un prix faisant fuir la concurrence moins puissante. Il n'empêche qu'un film comme *Waves*, avec une très belle proposition esthétique, a fait l'objet d'une sortie technique peu justifiable (30 copies France) et *The Lighthouse* peine à atteindre ses 77 000 entrées malgré son casting et son retentissement à Cannes. Ces films ont de plus en plus de mal à trouver leur place en salles justifiée par l'offre pléthorique aussi bien dans les multiplexes que dans les salles Art et Essai. Les programmeurs de ces dernières préfèrent se tourner sur des films indépendants parlant à un public âgé. Si des films comme *Green Room*, au genre à la personnalité marqué, trouve une place dans les grilles 2016, la tendance semble changer en 2020. En effet, le distributeur ne prend plus le risque d'engendrer de tels frais si la notoriété du film n'est pas en adéquation avec le prix d'acquisition. Les films ne sortent alors pas en salles, deviennent des direct-to-video et sont morts avant d'avoir existé.

Traîné sur le bitume ou *Dragged Accross Concrete* est un film réalisé par S. Craig Zahler. Ce réalisateur indépendant sait s'entourer d'un casting hollywoodien pour ses films puisque *Bone Tomahawk* a pour têtes d'affiches Kurt Russel et *Section 99*, Vince Vaughn. Il convient de préciser que ces deux titres ont été des direct-to-video pour leur distributeur. Si leurs traitements pouvaient être en inadéquation avec les salles françaises¹⁹⁰, *Traîné sur le bitume* présente plus d'arguments valables pour enfin voir ce troisième film dans les salles obscures. En effet, le film porté par Mel Gibson et Vince Vaughn, met en scène

¹⁹⁰ *Bone Tomahawk* est un western horrifique et *Section 99* se déroule dans le monde violent des prisons américaines.

deux policiers aux méthodes d'enquête douteuses traquant un groupe de braqueurs de banques, et est très empreint dans son traitement par l'ambiance des années 1970. Ce film noir a de quoi réveiller les cinéphiles les plus nostalgiques du Nouvel Hollywood. Seulement, *Traîné sur le bitume* dure presque trois heures, est totalement à contre-courant de ce qui se fait actuellement pour ce genre, avec des scènes très étirées, peu sensationnelles, mais réalistes et profondes sur la situation sociale et politique des Etats-Unis actuellement. Metropolitan, qui en a fait l'acquisition, décide alors de se passer de la salle et d'en faire un direct-to-video. Les raisons sont à ce jour inconnues mais peuvent être supposées. Le traitement du film peut être un argument majeur. Trop déconnecté de son époque, avec un casting certes identifiable mais pouvant être perçu comme *has-been*, le film peut souffrir de la comparaison avec *Blood Father*, aussi avec Mel Gibson sorti par SND et dont les 200 000 entrées¹⁹¹ ont été décevantes. Le film a le profil d'une proposition marketing séduisante mais pouvant rebuter les exploitants par sa durée conséquente. Pourtant, cet exemple est intéressant du fait de la petite notoriété auprès du public forgé par le film. Les retours critiques des spectateurs l'ayant acheté (ou téléchargé) sont bons¹⁹². La presse suit également, Critikat écrit que « *Traîné sur le bitume prouve qu'il faut parfois laisser quelques films à un auteur pour développer une véritable écriture* »¹⁹³ et se demande alors : pourquoi ce film n'est-il pas sorti en salle ? Par le nombre de sorties annuelles déjà conséquent, Metropolitan a sans doute dû faire des choix et le film de Zahler n'est pas apparu comme une nécessité de premier ordre. De plus, cette société étant en lien avec la plateforme VOD Cinémas à la demande, ce film est un bon moyen de proposer une offre exclusive davantage tournée vers de l'auteur. En effet, Cinémas à la demande est la plateforme TVOD (Télévision à la demande) de Metropolitan et a l'exclusivité des films de cette dernière sur les boxs Free et Numéricâble. Cela lui permet de faire face à la concurrence (iTunes, Orange...) mais est aussi très dépendante du line-up de la société¹⁹⁴. Enfin, la raison la plus valable et concrète peut être que le film n'ayant pas bénéficié d'une sortie nationale aux Etats-Unis, le faire en France aurait été un suicide économique. « *Acheter un film qui est un direct-to-platform aux Etats-Unis n'est pas intéressant pour nous car c'est un direct-to-*

¹⁹¹ Cinézap, *Blood Father*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

¹⁹² Le film a une note spectateur de 3,3/5 sur Allociné.

¹⁹³ MORUEL José, *Dragged Accross Concret : Le Pacte*, Critikat.com, Août 2019, <https://www.critikat.com/actualite-cine/critique/dragged-across-concrete/>

¹⁹⁴ Entretien avec Antoine Gardère, Responsable Vidéo de Cinémas à la demande, fait le 16/03/2020.

hacker »¹⁹⁵. Le direct-to-video permettant un affranchissement de la chronologie des médias, il est préférable de sortir le film de la même manière de sorte à endiguer le plus rapidement possible les risques de piratage. De ce fait, le cinéma indépendant américain est trop exposé pour se permettre de sortir en France sous une autre forme que son canal de diffusion d'origine¹⁹⁶. Ainsi, cette possibilité n'est valable que pour les œuvres plus confidentielles ou de niche, comme Art House l'a fait avec *Silent Voice*. SND s'est aussi risqué à la sortie tardive avec un film américano-chinois, *L'Adieu* et les résultats n'ont pas été au rendez-vous (117 000 entrées¹⁹⁷) pour un film A24 longtemps pressenti dans la course aux Oscars et avec un sujet pouvant mobiliser une partie du public seniors. Reste à savoir si une économie existe sur le direct-to-video ou si cette option apparaît comme un dernier recours pour tenter de tirer quelques rentrées d'argent avec un film. En termes d'acquisitions, le MG de *Traîné sur le bitume* est logiquement différent entre les droits pour la salle, avec les P&A, comparé à une sortie direct-to-video. La proposition qualitative de film permet aussi à Metropolitan de passer un deal avec Amazon Prime. Mais en termes de résultats, le film a été le fruit de 1 500 actes en 8 semaines¹⁹⁸, ce qui est un résultat convenable pour un direct-to-video mais qui aurait pu être doublé grâce à un passage en salles¹⁹⁹. Il va de soi que les dépenses engendrées pour une sortie salle n'auraient pas été rattrapées par 3 000 actes. Ainsi, l'acquisition de ce film pour une telle carrière pose question. La rentabilité reste pour nous inconnue, mais ce type de sortie n'est logiquement pas signe d'amortissement tant les consommateurs n'ont pas assez le réflexe de ce geste VOD qui, pourtant, pourrait apparaître comme une alternative intéressante pour les distributeurs. Par conséquent, sortir un direct-to-video tue le film sans qu'il n'ait le temps d'exister. Ce constat est d'autant plus malheureux et frustrant lorsque l'on voit que le cinéma Grand Action à Paris organise des projections exceptionnelles de *Traîné sur le bitume* faisant salle comble. Le désir de découvrir le film est là ; désir qui s'est vu être étouffé par un marché arrivé à saturation et ne laissant que peu de place à de telles propositions.

¹⁹⁵ Entretien avec Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.134

¹⁹⁶ Le film est sorti en salles dans quelques pays : Croatie, Portugal, Grèce, Australie, Pays-Bas, Roumanie, Island, Grande-Bretagne... et a engendré 660 000 dollars de recettes.

https://www.boxofficemojo.com/title/tt6491178/?ref=bo_se_r_1

¹⁹⁷ Cinézap, *L'Adieu*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

¹⁹⁸ Entretien avec Antoine Gardère, *op.cit.*

¹⁹⁹ *Ibid.*

Cet état de fait nous conduit à analyser la carrière du dernier film d'Harmony Korine, *The Beach Bum*. Le terme de carrière est subjectif ici, puisque le film n'a jamais vu le jour sur écran, aussi bien en salles qu'en vidéo, pour la simple et bonne raison qu'il appartient à Mars Film. *The Beach Bum* fait partie des quelques sorties restantes avant que la société ne cesse son activité. Le film fait alors le tour des distributeurs pour un rachat au rabais. Chose qu'aucun d'eux ne souhaitent étant donné que l'œuvre est déjà présente sur les plateformes de téléchargements illégaux. Une telle acquisition est inutile bien que *The Beach Bum* ait connu une carrière aux Etats-Unis puisqu'il est sorti par Neon et engrange 3,5 millions de dollars de recettes²⁰⁰. Le film acquiert un statut de légende, de rareté qu'il faut avoir vu. Cet exemple met simplement en lumière la fragilité des distributeurs, du risque d'un tel achat et de la fragilité des sociétés sur le marché. L'accumulation de paris entraîne la chute d'une société et par effet de domino, les films achetés au préalable. Ainsi, les premières victimes sont les œuvres et indirectement le public, privé d'une proposition originale, esthétique, drôle, marginale et avec un casting hollywoodien (Matthew McConaughey, Zac Effron...).

Un film comme celui de Korine rejoint les œuvres américaines ne voyant jamais les côtes françaises mais qui, pourtant, ont fait parler d'elles aux Etats-Unis. Beaucoup peuvent être citées : *The Last Black Man in San Francisco* (A24 : 4,5 millions de dollars de recettes aux États-Unis²⁰¹), *Krishna* (A24 : 150 000 dollars de recettes²⁰² pour un premier film produit avec quelques milliers de dollars) ou encore *Charlie says* (IFC Films : 50 000 dollars de recettes²⁰³). Toutes ces œuvres ne seront jamais disponibles en France parce qu'aucun distributeur ne s'est positionné dessus ; aussi bien pour la sortie salle que vidéo. Parce que trop chères ? Pas assez intéressantes ? Incompatibles avec le public français ? Les raisons peuvent être nombreuses et resteront obscures. Seuls les distributeurs ayant visionné ces films sur un marché ou par lien en ont la réponse. Il n'empêche qu'un film n'étant pas sorti ou disponible pour un spectateur est un coup porté à la diversité

²⁰⁰ Box-office MOJO, *The Beach Bum*, [boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt6511932/?ref=bo_se_r_1](https://www.boxofficemojo.com/title/tt6511932/?ref=bo_se_r_1)

²⁰¹ Box-office MOJO, *The Last Black Man in San Francisco*, [boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt4353250/?ref=bo_se_r_1](https://www.boxofficemojo.com/title/tt4353250/?ref=bo_se_r_1)

²⁰² Box-office MOJO, *Krishna*, [boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt4266638/?ref=bo_se_r_1](https://www.boxofficemojo.com/title/tt4266638/?ref=bo_se_r_1)

²⁰³ Box-office MOJO, *Charlie says*, [boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt1759744/?ref=bo_se_r_1](https://www.boxofficemojo.com/title/tt1759744/?ref=bo_se_r_1)

cinématographique²⁰⁴. La logique de rentabilité prenant le dessus à cause d'un marché toujours plus restreint prive les distributeurs d'investissements risqués parce que déjà soucieux de tirer une viabilité des films plus accessibles. Il en résulte une standardisation des affiches, une frustration du public et surtout une carrière de cinéaste mise à mal. Un distributeur sera plus réticent à l'idée d'acheter un film si le précédent n'a jamais eu de carrière. Oui, tous les films produits dans le monde entier ne peuvent faire l'objet d'une acquisition par les distributeurs français. Mais il convient d'apporter une nuance concernant le cinéma indépendant américain. « *La solution se trouve dans la découverte de nouveaux auteurs. Les suivre, s'y accrocher et y aller quand même quand un film est mauvais. Il y a des hauts et des bas, et il faut être là après les bas. C'est ça qui fera la différence* »²⁰⁵. Une telle production a la chance de bénéficier d'une scène d'exposition mondiale importante. Juger qu'un premier film n'est pas fait pour le marché français implique de tourner le dos à un potentiel nouveau talent pouvant percer dans les années à venir et se retrouver sur la scène des Oscars. Comme c'est le cas de Trey Edward Shults qui, après *Krishna*, a explosé avec *It Comes at Night* (127 000 entrées²⁰⁶), distribué par Universal en France. Le suivi d'un auteur permet de nouer des liens de confiance pouvant payer par la suite. Croire en un cinéaste dès le début, et ce peu importe la logique de marché, est un pari et, osons le dire, un investissement sur le long terme. Ce pari est de moins en moins fréquent de la part des distributeurs français et c'est pourquoi la branche indépendante américaine n'a alors que peu d'option pour faire vivre ses œuvres. Une nouvelle voie, et non des moindres, apparaît depuis quelques années maintenant. Se faisant une place croissante avec un discours économique et artistique plus libéral et séduisant, les plateformes SVOD représentent une alternative solide pour le cinéma indépendant américain au point de tourner le dos à la plus grande reconnaissance pour un réalisateur, à savoir la salle de cinéma.

²⁰⁴ A titre personnel, j'ai été frustré de ne pas voir ces films et de devoir passer par d'autres canaux de diffusion plus ou moins légaux pour les visionner.

²⁰⁵ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.151

²⁰⁶ Cinézap, *It Comes at Night*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

B. La SVOD : nouvelle terre d'accueil du cinéma et des consommateurs ?

Lorsque l'on évoque l'économie du cinéma actuel, elles reviennent toujours dans le débat. Lorsque l'on sort dans la rue ou que l'on parle des derniers contenus visionnés, elles ne sont jamais loin, aussi bien sur des affiches que dans les bouches. Leur nom symbolise tout un nouveau pan de l'ère numérique. Pour certains, elles sont signes de cauchemars, de fin d'une certaine idée du cinéma, de sa consommation et de son appréciation. Pour d'autres, elles représentent une nouvelle activité du quotidien, pour décompresser, se vider la tête ou ne serait-ce que pour avoir du cinéma à domicile. Netflix, Amazon, Disney+ et bientôt HBO Max, Peacock, Apple TV font partie intégrante de l'inconscient du vocabulaire des individus au même titre que Facebook, Twitter, Instagram, Google, Nike, Mc Donald ou Starbucks. Economiquement, les plateformes SVOD ont et vont redistribuer les cartes mercantiles de l'industrie du cinéma, de sa production jusqu'à sa diffusion. Dotées de capitaux leur permettant de regarder droit dans les yeux les plus puissants studios hollywoodiens, ces plateformes représentent tout un pan de l'avenir et de la diversité des films, que l'on veuille ou non. Sur un marché aussi légiféré, encadré et soutenu que le cinéma français, ces plateformes sont sources de débat, de remise en cause pour certains, d'immobilisme et de conservatisme pour d'autres. Dans tous les cas de figures, les plateformes SVOD ont réussi leur premier objectif : faire parler d'elles au point qu'on ne les prenne pas comme un simple service, mais bien comme une alternative à la salle de cinéma. Au point de mettre cette dernière en danger ? Nous ne pouvons aborder l'avenir et la viabilité du cinéma indépendant américain sans consacrer une partie entière à la SVOD. Evoqués depuis le début par parcimonie, comme une ombre planante et menaçante, il convient maintenant d'analyser et comprendre les enjeux se cachant derrière ces nouveaux acteurs, car ils sont nombreux et importants à l'heure où le marché et les films sont à la recherche de bouées d'oxygène. Mais le secret entourant aussi bien l'économie et le fonctionnement de ces plateformes nous contraint à survoler cette thématique avec des données déjà connues. Il est alors nécessaire dans un premier temps de voir ce que sont ces plateformes et d'en faire la distinction au vu de la multiplicité naissante de l'offre ; comprendre ce qu'elles diffusent et le poids qu'elles représentent au sein de la consommation audiovisuelle des téléspectateurs. Pour dans un second temps, se pencher sur le cas de l'indépendance américaine qui, comme nous l'avons vu, peine à trouver des canaux de diffusion. Les plateformes se posent alors en sauveur. Mais il est nécessaire de voir, dans un troisième et dernier temps, si derrière cette cape de super-

héros ne se cache pas un masque de bourreau qui, au nom d'une constitution de catalogue toujours plus grande, n'étouffe pas la créativité et l'ascension de cinéastes au prix d'une visibilité et d'une considération moindre comparé au travail approfondi d'un distributeur.

1. Netflix, Amazon Prime Video, Disney+ et les autres...

Un retour sur les origines de ces plateformes nous importe moins ici que l'analyse de leur multiplication au cours de ces dernières années. Ainsi, si Netflix est le fer de lance de cette nouvelle tendance, avec sa création en 1997, la SVOD a réellement pris son envol à partir de 2013 en enregistrant une hausse annuelle d'abonnés toujours plus croissante jusqu'à aujourd'hui (2013 : 41,43 millions d'abonnés, 2019 : 158,33 millions²⁰⁷). L'avenir nous dira très prochainement si ces statistiques fluctuent négativement ou positivement. Car la nouvelle décennie tout juste entamée fait passer la SVOD dans une nouvelle dimension en termes de concentration. Si Netflix est depuis sept ans dans une situation de monopole sur le marché, en mobilisant pas moins de 48% des consommateurs en France²⁰⁸, Amazon n'ayant que peu de poids avec ses 13,4%²⁰⁹, les cartes s'apprêtent à être redistribuées très prochainement. En effet, comme au cours des années 1980 durant lesquelles une nouvelle forme de distribution indépendante apparaît, les majors, impuissantes puis observatrices dans un premier temps, passent ensuite à la contre-attaque. Il en résulte que Disney vient de lancer sa plateforme SVOD en avril 2020 sous le nom de Disney+ ; Warner, appuyée par son histoire et par le catalogue profond et ambitieux de HBO, s'apprête à rentrer dans la course avec HBO Max et Peacock ; Apple via son Apple TV a été lancée en novembre 2019 mais va véritablement entrer sur le marché dans les mois à venir avec la diffusion de ses grosses productions ; enfin, Salto, fruit du regroupement entre TF1, France Télévision et M6, s'apprête à être lancée (un peu tardivement) durant l'année 2020. Additionnées à celles déjà présentes (Netflix, Amazon, MyCanal), et aux plateformes plus petites en ambition mais fortes en qualité (la future offre SVOD d'Universciné), le paysage de la SVOD va avoir des allures de tranchées dans lesquelles celui qui bombardera le plus de contenu ressortira gagnant de cette guerre d'abonnés. Car ce qui fait la différence entre toutes, l'aspect qui incite le consommateur

²⁰⁷ Wikipédia, *Netflix*, wikipedia.fr, https://fr.wikipedia.org/wiki/Netflix#cite_note-lettre-6

²⁰⁸ CNC, *Bilan CNC 2018 : les films, les programmes, l'exploitation, la production, la distribution, l'exportation*, op.cit., p.187

²⁰⁹ *Ibid.*, p.187

à déboursier une somme mensuelle, réside dans le catalogue que la plateforme a la capacité de proposer. La force de la SVOD réside dans son flux de contenus, en renouvellement permanent, afin de satisfaire le client en lui donnant le sentiment qu'il reste encore plein de choses à découvrir. Pour cela, la plateforme se doit d'avoir des nouveautés tout en laissant paraître l'impression d'une profondeur de catalogue quasi-infinie. L'objectif étant d'inciter le téléspectateur à ne pas avoir envie d'aller voir ailleurs puisqu'il voit ce qu'il envie de voir. « *Vous nous donnez votre argent, nous vous le rendons en images que vous souhaitez visionner* »²¹⁰. L'intention est louable, le geste est noble et la stratégie bien pensée. Nous ne reviendrons pas ici sur les notions tant fantasmées et mystérieuses autour du fameux algorithme, véritable logiciel parlant à la place du cœur. Ainsi, si les nouveautés relèvent de la plus haute importance, l'enjeu des plateformes SVOD réside dans leur catalogue. Ce dernier donne une consistance et une crédibilité aussi bien sur le marché de la production et de la diffusion, que sur celui des consommateurs. Disney et Warner partent avec un coup d'avance puisqu'elles ont une profondeur d'offres aussi vieilles que populaires (dessins-animés, grands classiques...). De plus, la major aux grandes oreilles a aujourd'hui les films de la Fox, ce qui engendre la possibilité de contenus pléthoriques. Ces problématiques ne sont pas les mêmes pour Amazon Prime, et surtout Netflix, du fait de leur jeune âge. En achetant des films auprès de producteurs d'un côté, et en créant des œuvres d'un autre, ces plateformes écrivent leur histoire en même temps qu'elles renouvellent leur contenu. Ainsi, en cliquant sur le grand N rouge sur fond noir, nous tombons aussi bien sur de la comédie américaine à plus ou moins grand succès (*Very Bad Trip*, *Forrest Gump*, *American Pie*, *Yesman*, *Valentine's Day*) que sur des films d'action (*Fast and Furious*, *Inception*, *Batman VS Superman*), le tout de provenances diverses (*La Cité de la Peur*, *Dernier train pour Busan*, *Roma*, *La Plateforme*). On peut constater que les œuvres datent d'une certaine décennie, ne vont pas au-delà des années 1990, et les « grands classiques » sont aux abonnés absents puisqu'ils appartiennent à la future concurrence²¹¹. Si l'on peut douter de la demande des abonnés pour ces œuvres cultes, il suffit d'analyser l'euphorie prodiguée par l'annonce de Netflix lors de la mise en ligne de la saga *Harry Potter*, retirée aujourd'hui pour être disponible dans quelques mois sur Peacock. De plus, les titres cités ci-dessus représentent

²¹⁰ Reed Hastings, créateur et PDG de Netflix, lors de sa venue à La Fémis le 16 janvier 2020.

²¹¹ Une mise à jour peut être apporté quant à ce fait. En effet, Netflix vient d'annoncer (le 24/04/2020), avoir fait l'acquisition des plus grands films de François Truffaut, Claude Chabrol et David Lynch. Ce qui confirme cette nécessité et cette recherche pour la plateforme d'un apport qualitatif et historique.

le haut du panier de l'offre « intéressante » de Netflix en matière de cinéma. Il est nécessaire de préciser « cinéma » puisque c'est ce qui nous intéresse ici. Pourtant, lorsque les Français se connectent sur la plateforme, 48% de leur consommation se fait dans les séries, contre 28% de films et 16% de programmes destinés à la jeunesse²¹². « *Je pense que les plateformes sont très fortes en ce qui concerne les séries, mais l'offre cinéma est très moyenne, surtout en comparaison avec un pays comme la France. Les films d'action, avec des acteurs connus déjà sur le déclin, ne sont pas tellement du goût des abonnés français. Il va falloir renouveler ces cadres* »²¹³.

Ce renouvellement passe alors par une présence dans les grands événements du cinéma qui, malgré une consommation moindre des abonnés, confère plus de notoriété et de rayonnement en tant qu'acteur économique crédible et reconnu dans cette filière. Objet de débat systématique, la présence de Netflix dans les festivals et cérémonies lui est indispensable et vitale en matière de cinéma. Est-ce qu'un film acheté pour une diffusion sur une plateforme doit être accepté dans un festival ou être récompensé alors qu'il ne sera jamais dans une salle de cinéma ? La question est vaste et a déjà fait couler beaucoup d'encre. Nous pouvons simplement constater que Netflix a besoin de cet appui pour se donner de la crédibilité auprès des talents. Devenue un nouvel outil du quotidien des individus, cette plateforme a encore besoin de solidifier sa place auprès des professionnels pour devenir un acteur incontournable. Pour leurs acquisitions et leur production sur des séries et des films grand public, mais aussi pour des œuvres d'auteurs en provenance du cinéma indépendant pour l'aspect qualitatif.

2. Les plateformes volent-elles l'indépendance américaine ?

Si Netflix a réussi à trouver la bonne formule pour délivrer des séries populaires répondant à la demande des abonnés (*Stranger Things*, *Riverdale*, *The Witcher*...), elle peine à se distinguer en termes de cinéma. Pour combler cela, la plateforme emprunte alors deux voies : les acquisitions de films de la même manière qu'un distributeur ; la production de films 100% Netflix, dits « *originals* ». La distinction est nécessaire et primordiale étant donné que l'on a trop tendance à vanter les mérites de Netflix pour

²¹² WESSBECHER Louise, *Netflix tout-puissant et autres chiffres du marché de la SVOD en France en 2018*, 15/05/2018, france24.com, <https://www.france24.com/fr/20180515-netflix-tout-puissant-autres-chiffres-marche-svod-france-2018>

²¹³ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.144

certain films alors qu'ils n'en sont que le simple acquéreur. Cet enjeu ne relèverait pas de son importance si Netflix ne jouait pas sur cette ambiguïté afin de se donner plus de crédibilité et de faire apparaître une production de qualité qui n'aurait jamais vu le jour sans son intervention. En effet, leurs acquisitions sont toutes apposées par un N sur leur miniature, comme il l'est aussi sur les *originals*. Tout est ainsi mis en scène pour faire croire que Netflix est à l'origine du projet. Une question se pose alors : ces films, acquisitions comme *originals*, doivent-ils être considérés comme du cinéma ou des téléfilms ? De plus, un *original* Netflix réalisé par un cinéaste en provenance de l'indépendance est-il nécessairement considéré comme indépendant ? En clair, les plateformes comme Netflix ou Amazon, sont-elles en train de voler progressivement le cinéma indépendant américain aux salles de cinéma ?

Deux précisions méritent d'être mises en lumière : nous nous attarderons ici sur Netflix étant donné sa situation monopolistique encore actuelle et son activité de développement centré essentiellement sur le canal de diffusion de la SVOD²¹⁴ ; le cinéma indépendant américain est choisi comme démonstration car celui-ci est le cœur du sujet, mais aussi car Netflix a fait de cette production l'une de ses priorités de par sa popularité, sa capacité à rassembler via sa langue et sa proximité culturelle avec une majeure partie des abonnés à travers le monde. Netflix a donc besoin de qualité pour son catalogue. Lorsque nous évoquions le festival de Sundance, les distributeurs français déploraient leur capacité d'acquisitions de plus en plus restreinte, du fait des agissements des plateformes SVOD durant cet événement. En effet, le contexte actuel des marchés mondiaux est tel que les plateformes représentent une facilité lucrative pour les vendeurs internationaux. La SVOD mettant à mal la télévision classique partout dans le monde, les distributeurs de chaque pays ont de plus en plus de difficultés à acheter les films aux prix demandés. Netflix se pose alors en sauveur, s'aligne sur les *askings* pour obtenir les films, et paye même parfois plus pour compenser la non-sortie en salles. « *La force de frappe d'acquisitions des plateformes et leur nécessité d'approvisionnement font que les vendeurs, dans beaucoup de cas, privilégient le fait de faire un bénéfice en une vente plutôt que de faire le travail assez long d'une vente territoire par territoire* »²¹⁵. Les arguments de Netflix sont alors solides. Certes, le réalisateur ou la réalisatrice fait l'impasse d'une diffusion en salles, à haut risque cependant, mais devient bénéficiaire en

²¹⁴ En plus d'Amazon Prime Video, Amazon est aussi un studio de production sortant des films en salles. Le cœur du système SVOD réside dans le fonctionnement et les agissements de Netflix.

²¹⁵ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.142

un deal et obtient le privilège d'être proposé partout dans le monde, et sous-titré dans chaque langue. C'est pourquoi des films comme *I don't feel at home in this world anymore*, *Unicorn Store* ou *The Discovery*, ayant tous fait parler d'eux à Sundance, terminent directement sur Netflix. On peut comprendre le choix de ces cinéastes compte tenu de leur situation évoquée précédemment. Mais nous allons voir par la suite que la vie des films n'est pas si rose chez Reed Hastings.

D'autres vendeurs parviennent à trouver un compromis concernant la SVOD, mais pénalisent toujours les distributeurs français ou d'ailleurs. C'est le cas de A24 avec *Uncut Gems* des frères Safdie. Mettant en scène Adam Sandler, dans sans doute le rôle de sa carrière, A24 décide d'exploiter le film en salles sur son territoire et de le vendre à Netflix pour sa diffusion internationale. Conscients du potentiel du film aux Etats-Unis, avec la popularité montante des Safdie et celle confirmée d'Adam Sandler, de plus dans une interprétation à contre-courant, Katz et Fenkel ont surfé sur cette vague pour très certainement réaliser une belle vente à Netflix. A24 ressort gagnant sur tous les points. Le film est un énorme succès au box-office américain (50 millions de dollars de recettes²¹⁶) et le deal SVOD a allégé le travail de distribution territoire par territoire, et ce contre une somme conséquente. D'un point de vue éthique, tout dépend si l'on voit le verre à moitié vide ou à moitié plein. Dans tous les cas, les téléspectateurs ont pu visionner *Uncut Gems* deux mois après sa sortie nationale tout en pensant, pour la majorité d'entre eux, que Netflix est à l'origine de cette production. Ce quiproquo bien entretenu est appliqué à beaucoup de cas afin de dorer l'image de la plateforme et en particulier concernant les films indépendants américains « *Les plateformes ont conscience qu'elles ont besoin d'ouvrir leur catalogue sur de la qualité et donc acheter des films comme le dernier Safdie* »²¹⁷. Les films achetés à Sundance cités plus haut, tout comme *Triple Frontière* et surtout *La ballade de Buster Scruggs*²¹⁸ sont le fruit de production indépendante et dont Netflix a fait l'acquisition sans aucune intervention dans le processus créatif. Soit le producteur a fait le choix d'une vente lucrative, soit la plateforme a saisi une opportunité moyennant investissement comme ce fut sans doute le cas pour le film des frères Coen. Produit par Annapurna, *La ballade de Buster Scruggs* concorde avec les problèmes financiers de la société. Netflix s'est donc offert les frères Coen et

²¹⁶ Box-office Mojo, *Uncut Gems*, [boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt5727208/?ref=bo_se_r_1](https://www.boxofficemojo.com/title/tt5727208/?ref=bo_se_r_1)

²¹⁷ Entretien avec Sophie Dulac, *op.cit.*, voir annexes p.140

²¹⁸ Et accessoirement *Roma* pour le cinéma mexicain.

Annapurna a encaissé une vente lucrative bienvenue et moins évidente avec des distributeurs classiques. Ainsi, tout est question d'image et de perception pour les abonnés. La nécessité de films de qualité pour Netflix est coordonnée avec les difficultés pour les vendeurs de trouver des acheteurs au prix demandé. Les sommes déboursées sont alors conséquentes aussi bien dans les acquisitions externes (*Triple Frontière* produit par Kathryn Bigelow a été acheté des millions de dollars²¹⁹) que dans la production d'*originals*.

Si certains producteurs parviennent à financer un film mais peinent à le vendre, d'autres n'ont tout simplement pas les capacités financières suffisantes pour mettre le projet en marche. Le cas le plus célèbre étant *The Irishman* de Martin Scorsese. Ayant coûté plus de 200 millions de dollars (Production et P&A), Netflix s'est assuré avec cet *original* la présence de l'un des plus grands réalisateurs encore vivants. Surtout, Scorsese est connu pour être un amoureux de la salle de cinéma. Voir son dernier film, qui plus est avec Al Pacino, Robert De Niro et Joe Pesci réunis pour la première fois ensemble, relève d'un exploit de la plateforme pour certains, et d'un triste constat pour d'autres. « *J'ai eu The Irishman entre les mains et je ne savais absolument pas le monter. Si demain j'allais sur le marché avec The Irishman et demander 100 millions de dollars, je ne les trouve pas. Une société qui n'existe plus a essayé de le financer, elle n'a pas réussi* »²²⁰. Cet état de fait s'applique à Scorsese et peut l'être aussi à moindre mesure pour Noah Bumbach et *Marriage Story* ainsi que pour le tant attendu *Mank* de David Fincher. Ces *originals* sont le fruit de l'incapacité du marché à pouvoir financer et diffuser ces films quand bien même l'on soit Martin Scorsese, David Fincher ou Steven Soderbergh (*The Landromat*). Surtout, ces *originals* sont les conséquences d'une tendance de l'industrie cinématographique américaine. Aux Etats-Unis, où le réseau de salles indépendantes est limité aux très grandes villes, la plupart des films d'un James Gray ou d'un Steven Soderbergh sortent directement en VOD²²¹. Il en résulte alors que les producteurs/distributeurs font le même calcul que dans les années 1980 pour les séries Z : film à petit à budget, recettes limitées, public de niche, on rentrera plus facilement dans nos frais en se limitant à un exploitant sur le petit écran. C'est un calcul simple lié à une

²¹⁹ Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.104

²²⁰ *Ibid.*

²²¹ QUINTON Jean-Marc, *Ce que le XXème siècle nous enseigne sur Netflix*, Slate.fr, 26/01/2020, <http://www.slate.fr/story/186512/tribune-xxe-siecle-histoire-cinema-television-films-series-vod-plateformes-streaming-netflix>

réalité simple que les professionnels français peuvent avoir du mal à réaliser face à leurs interlocuteurs étrangers : excepté en France, le cinéma d'auteur est un marché de niche, cantonné dans beaucoup de pays à quelques salles des grandes villes. La France est ce village d'Astérix où *Une séparation* peut dépasser le million d'entrées en salles, quand nos voisins sont heureux lorsqu'un tel film dépasse quelques dizaines de milliers d'entrées. Cela fait plusieurs décennies que les films de Woody Allen font plus d'entrées dans Paris intra-muros que dans l'ensemble des Etats-Unis²²². Ainsi, l'industrie anglo-saxonne applique aux cinéastes indépendants américains, et à toute cinématographique non-anglophone, la logique économique qu'elle appliquait dans les *eighties* aux films de kung-fu : pas besoin d'investir vers une sortie salle. Cette façon de penser traduit un parti pris sous-jacent faisant hurler les cinéphiles français, à savoir : un film qui n'est pas un blockbuster plein d'effets spéciaux n'a pas particulièrement besoin du grand écran. Cette idée peut sembler sacrilège mais est malheureusement partagée non seulement par une myriade d'ados et de jeunes adultes américains, mais aussi par une proportion effrayante de professionnels anglo-saxons²²³. Le fait qu'un film de Paul Schrader ou des frères Coen mérite visuellement le grand écran n'est pas quelque chose d'évident pour eux. « *Se dessine à terme au niveau mondial ce que prévoient les éditorialistes anglo-saxons : non pas une disparition du cinéma sur grand écran, mais une emprise grandissante des blockbusters spectaculaires sur les salles de cinéma, parallèlement à une migration du cinéma d'auteur vers les plateformes* »²²⁴.

Ainsi, des cinéastes comme Scorsese ou Soderbergh ont assez de notoriété pour pouvoir se permettre un passage en SVOD tout en pouvant espérer que ce ne soit pas le cas pour le prochain. De plus, leur filmographie et leur expérience leur permettent de se servir des moyens financiers de Netflix pour tenter des choses. Scorsese a pu rajeunir trois monstres sacrés du cinéma avec 200 millions de dollars alors que parallèlement, Brian De Palma est obligé de trouver des fonds danois pour réaliser *Domino*, devenu un direct-to-video passé inaperçu. Mais qu'en est-il des réalisateurs comme Gareth Evans qui, après deux succès originaux avec *The Raid* et *The Raid 2*, s'est tourné du côté des plateformes pour réaliser *Apostle*, film somme tout plus conventionnel ? Peut-on encore parler de film

²²² *Ibid.*

²²³ *Ibid.*

²²⁴ *Ibid.*

indépendant lorsque la notoriété d'un cinéaste reste à faire et que l'on est un *original* Netflix ou Amazon ?

Concernant les films acquis sur un marché ou un festival, la question présente moins de complexité puisque la production et le film sont finis, l'intervention de la plateforme est alors minime. Ainsi, on ressent le cinéma de Paul Schrader lorsque l'on regarde *First Reformed*, et celui de David Lowery devant *The Old Man and The Gun*, vendus tous les deux à Amazon Prime. Tout comme *Uncut Gems*, ces films sont indépendants dans leur production mais pas dans leur diffusion. « La vraie frontière est : est-ce qu'un film Netflix est un film indépendant ? Pour moi, non. C'est comme si on disait qu'un film TFI ou Studiocanal est indépendant. Quand on est produit par Netflix, on est produit par un groupe qui donne son avis et qui a des envies. Quand je rencontre leurs représentants, et que je leur demande ce qu'ils veulent, ils ont des demandes très précises. Ils ont une mainmise artistique sur un projet. Parfois, ils font un Scorsese mais c'est l'équivalent d'une publicité géante. Leur but n'est pas de faire dix Scorsese »²²⁵. L'image renvoyée par les plateformes comme vivier de création indépendante ne s'applique donc pas à tous les films. « On est salarié de Netflix et on concède un salaire dans le financement de l'original. C'est pour ça que pour moi, même si le contraire se défend, les films Netflix ne sont pas indépendants »²²⁶ D'une part, les *originals* de Netflix ne sont pas si nombreux. La plateforme en compte neuf à ce jour, et de réalisateurs plus ou moins connus. D'autre part, bien que ce nombre risque de grossir dans les années à venir, la question se pose quant au formatage de ces films pour une plateforme streaming sur le long terme. En effet, nous avons évoqué plus haut la capacité et la réussite de Netflix à pouvoir produire et faire émerger des séries. On est en droit de s'interroger sur la stratégie de projection des plateformes et du devenir du format de ce cinéma d'auteur. S'inscrire dans une dépendance de financement face aux plateformes, c'est se condamner à terme, en tant que producteur et réalisateur de films à s'entendre dire : pourquoi mettre autant d'argent dans l'image, puisque ce sera visionné sur petit écran ? Pourquoi raconter une histoire en une heure trente quand on peut la développer sur vingt heures ?²²⁷

²²⁵ Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.103

²²⁶ *Ibid.*

²²⁷ Il suffit de regarder le glissement progressif de certains réalisateurs vers ce format : Fincher avec *Mindhunter*, Soderbergh avec *Mosaic*, Scorsese avec *Vinyl* ainsi que les frères Safdie avec un projet futur sur la télé-réalité.

Pour l'instant les plateformes, désireuses de parfaire leur image, d'étendre leur part de marché auprès des cinéphiles, de bénéficier de l'aura des festivals, jouent le jeu en finançant des œuvres qui ressemblent visuellement et narrativement à des films. Pour combien de temps ? Les Scorsese et Cuarón de demain auront-ils la possibilité d'investir dans une image ambitieuse et un récit resserré sur deux heures, en tablant sur un niveau d'attention comparable à celui d'une salle ?²²⁸ Mais surtout, ces mêmes réalisateurs, autant que ceux de moins grande envergure, auront-ils une exposition équivalente ? On enterrera dans ce cas un type d'œuvre d'art né il y a un plus d'un siècle. Seul l'avenir nous le dira. Et pour s'en faire une idée sur l'instant présent, il convient d'analyser les retours d'expérience des cinéastes concernant la carrière de leur film en SVOD. En effet, si Netflix accapare l'indépendance américaine pour lui donner une exposition à plus grande échelle qu'une distribution classique, il est nécessaire d'analyser les conditions et les impacts de cette exposition.

3. *De la nécessité d'une distribution indépendante*

Se poser comme alternative à un système de diffusion plongé dans un marché bipolaire est une chose. Faire vivre un cinéma en perte d'exposition pour mieux mettre en valeur des œuvres standards en est une autre. Une fois de plus, l'histoire est décidément cyclique. La présence de l'indépendance américaine sur les plateformes vient davantage colmater les trous de programmation numérique et approfondir un catalogue avec de la qualité que donner une exposition réelle afin de faire découvrir une nouveauté moins conventionnelle. Il suffit de se rendre sur Netflix pour constater cette tendance. *Uncut Gems* se trouve en troisième page, *The Land of the Living* en cinquième. Pour un système reposant sur un choix devant se faire en l'espace de deux minutes de sorte à ne pas agacer l'abonné, ces films sont loin d'être une priorité face à *Birdbox* ou *7. Kogustaki Mucize*²²⁹. « Dès que ces gens deviennent des marques, ils intéressent les plateformes. Avant de l'être, ils ne les intéressent pas »²³⁰. Ainsi, si l'on peut pointer du doigt la politique éditoriale de la plateforme, mettant en avant ses plus grands succès, on peut tout de même s'interroger sur les réelles intentions des acquisitions de films indépendants américains. Non seulement, nous pouvons déplorer leur mise en valeur mais aussi le travail de

²²⁸ QUINTON Jean-Marc, *Ce que le XXème siècle nous enseigne sur Netflix*, op.cit.

²²⁹ Film turque faisant le buzz actuellement.

²³⁰ Entretien avec Jean Labadie, op.cit. voir annexes p.144

communication autour de ces films, proche du néant. Dans ce contexte économique que nous nous efforçons de décrire depuis le début de cette étude, les plateformes sont arrivées au bon endroit, à la bonne heure. Si les moyens financiers leur permettent de satisfaire la demande des vendeurs, *a contrario* des distributeurs français, l'investissement sur le long terme n'est bénéfique seulement pour un seul des partis : les acheteurs. « *En ce moment, je travaille avec J.C Chandor. Son précédent film (Triple Frontière) était sur Netflix et il était très frustré que son film n'ait pas existé. Mais par exemple, Bong Joon-Ho a toujours dit qu'il voulait faire Okja par n'importe quel moyen. Certains ne s'intéressent pas au processus de diffusion. Nous avons refusé Les Misérables à Netflix. Un réalisateur comme Scorsese peut se permettre d'être sur Netflix, mais pas un premier film. Il serait mort d'avance* »²³¹. Que l'on évoque le cinéma indépendant américain, français, coréen ou brésilien, le constat est le même : les plateformes demandent des réalisateurs connus et reconnus pour attirer des abonnés. Elles ne savent pas faire naître et faire émerger des cinéastes, les porter sur le devant de la scène car elles sont bien trop occupées avec ceux ayant déjà de la notoriété. Par conséquent, ces jeunes ayant cédé à l'offre sont déçus et frustrés par la mise en valeur de leur film. Comment les blâmer lorsqu'ils doivent faire un choix entre un risque ne leur donnant aucune garantie et une offre rémunérée potentiellement mondiale ? Ici se trouve la limite des plateformes. Elles sont un point de passage pour les plus malins, et un point de rupture pour les moins chanceux. Ni Netflix, ni Amazon et encore moins Disney+ ne représentent un terrain de création indépendante sur le long terme ; les enjeux des uns étant à contre-courant avec les objectifs des autres.

Ainsi, contrairement à ce que peut penser Vincent Maraval²³², la distribution en salles n'est peut-être pas tout à fait morte. Car si des réalisateurs et des producteurs répondent à l'appel du direct-to-plateform, d'autres ne cèdent pas à la tentation et se battent pour voir et faire vivre leur film en salles. « *Il y a des contre-exemples comme L'Adieu. La metteuse en scène a préféré être distribuée par un indépendant et vendu territoire par territoire, en disant que c'est son premier film. Cela lui permettra d'exister un peu. Une vente sur une plateforme lui aurait été plus rémunératrice mais aurait eu le défaut d'avoir un film avalé à l'intérieur d'un système et disparaissant totalement des écrans* »²³³. « *Quand ils réalisent leur premier film pour Netflix, ils reçoivent un chèque énorme (...)*

²³¹ Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.* voir annexes p.105

²³² *Ibid.*

²³³ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.* voir annexes p.142

*Le coût de renoncement pour dire non à Netflix est énorme. Après cette première expérience, ils prennent conscience qu'il n'y a aucun travail de distribution, sauf quand cela concerne Scorsese. Mais quand c'est un petit réalisateur, il n'y a aucun travail de distribution traditionnelle (...) Netflix voulait m'acheter un film, je leur ai répondu qu'il pouvait me l'acheter moins cher mais que je voulais faire leur campagne de ciblage, pas eux. On m'a répondu que j'étais dans l'ancien monde. Les gens viendront voir leur film parce qu'ils seront pris dans la boucle de l'algorithme. Le paradigme a changé, ce n'est plus de l'offre. On fait tous de la culture pour défendre de l'offre. Mais eux ne pensent pas comme ça. C'est le règne de la data »²³⁴. Si faire partie de l'ancien monde nécessite d'aimer des films, de les choisir et de se battre pour les acheter, de réfléchir à une affiche, une bande-annonce et une date de sortie idéale, d'accompagner une tournée pour faire vivre ce film en salles et surtout dans la tête des spectateurs, cet ancien monde est sans doute plus beau que le nouveau. Si se satisfaire de faire une entrée au lieu d'un visionnage à 70% en *streaming* fait partie de l'ancien monde, celui-ci est alors plus vivant, plus humain et plus interactif que le nouveau. Enfin, si marquer l'esprit d'un spectateur avec une œuvre qui l'a bouleversé est de l'ancien monde, par rapport à la bande-annonce d'un nouveau programme à peine le crédit d'un film entamé, l'ancien est plus marquant que le nouveau. Des cinéastes jusqu'aux spectateurs, du producteur jusqu'à la salle, le cinéma et les films ont besoin des distributeurs pour proposer et valoriser une offre et une diversité. Dans un marché où les mutations sont permanentes, où les écarts de puissance sont toujours plus grands, les indépendants restent et resteront l'alternative la plus solide pour faire vivre un autre cinéma, d'autant plus dans un pays comme la France. En cela, ce nouvel acteur économique que sont les plateformes SVOD ne doivent pas être ignorées, bien au contraire. Leur place étant toujours plus prépondérante, il est nécessaire, pour la survie de la filière cinématographique, de s'adapter et d'adopter ces mutations au nom d'une diversité. De ce fait, l'étude du cinéma indépendant américain est symptomatique de ce contexte tant celui-ci est à la fois un enjeu symbolique de taille pour les distributeurs et les plateformes. Il est aussi la démonstration d'un marché à haut risque puisque trop peu soutenu par les institutions et les télévisions. Il apparaît alors nécessaire et indispensable de réfléchir, changer et améliorer des choses pour que ce cinéma, et tant d'autres, puissent trouver vie dans les salles et ce, de façon viable pour chacun.*

²³⁴ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.* voir annexes p.122

Chapitre III : Quel avenir pour la distribution, le cinéma indépendant américain, et la diversité en France ?

A) Le changement, c'est maintenant

Et maintenant, que fait-on ? Ce « on » est vaste et se doit de regrouper toute la filière cinématographique française berçant son économie : producteurs, distributeurs, exploitants, plateformes, sans oublier les institutions, donc le CNC. La lucidité pousse à nous focaliser essentiellement sur le territoire français. En effet, la complexité du changement ou d'apport au sein d'un système est déjà une lourde tâche sur un seul pays. Hypothéquer et prendre en compte des réactions extérieures et étrangères, surtout lorsque l'on parle des Etats-Unis, relèveraient de l'utopisme, voire de la naïveté. C'est pourquoi cette question ne concerne que la France et mérite d'être posée. Car la situation s'y prête. Car le contexte devient inextricable. Car les distributeurs français arrivent à un moment charnière de leur existence et de leur place sur le marché. La fin du cinéma a beaucoup été prédit durant un siècle avec l'arrivée du parlant, puis de la télévision. Mais dans chaque cas, ces mutations ne remettaient pas en question la place des distributeurs. Bien au contraire, elles ont accouché de nouvelles opportunités pour développer et consolider l'économie de la diffusion. Les plus pessimistes diront que c'est différent aujourd'hui, que la crise n'a jamais été aussi grave. Que le gouffre n'a jamais été aussi profond. Que la place de la salle de cinéma, et par extension celle des distributeurs, n'a jamais été autant remise en cause et fragilisée. Que nous sommes dans une coquille bourgeoise²³⁵, nous, irréductibles français, avec notre parc de salles Art et Essai mondialement reconnu. Avec notre carte illimitée, véritable luxe à l'heure où la place de cinéma partout ailleurs est un coût conséquent pour n'importe quel cinéophile. Alors qu'ailleurs, la diversité se fait de moins en moins ressentir, et dont les conséquences arrivent graduellement sur nos terres. Deux chemins s'offrent alors à la filière, aux producteurs, aux distributeurs, aux exploitants et aux éditeurs vidéo, VOD comme SVOD : rester camper dans sa propre détresse, regarder les évolutions grignoter et remettre en question un art qui, en cent ans, est devenu plus populaire que les six autres après des siècles d'existence ? Ou bien réfléchir, dialoguer et agir de sorte à créer un écosystème qui ne dresse non pas chaque

²³⁵ Alfonso Cuarón lors de sa masterclass à La Fémis le 12/12/2018

sphère en opposition à l'autre, mais les faisant entrer en corrélation. Ce sont dans les moments de crises que se dressent les plus solides bases pour de nouvelles pensées, de nouveaux systèmes, de nouvelles interactions. C'est pourquoi les changements entamés par l'ère du numérique au début du XXI^{ème} siècle trouvent une nouvelle forme actuellement, réclamant des réflexions à l'aube d'une nouvelle décennie²³⁶. Il convient alors d'établir des propositions nécessitant indubitablement un approfondissement plus intense avec des avis divergents. Ces derniers pouvant améliorer non seulement les acquisitions et la diffusion du cinéma indépendant américain mais aussi par ricochets, la situation des distributeurs indépendants français. Lorsqu'un tel cinéma au rayonnement mondial est mis à mal, cela est symptomatique d'un contexte économique devenant lui aussi fragile et bancal. Bien sûr, la solution la plus expéditive serait de dire : « si vous voulez arrêter de perdre de l'argent, arrêtez d'acheter ces films trop chers pour vous ». Mais comme il en a été l'objectif depuis l'entame de cette étude, au-delà de la présence du cinéma indépendant américain dans les lines-up, c'est la question de la diversité qui est interrogée ici. Si les distributeurs se restreignent en acquisitions Outre-Atlantique, on peut imaginer qu'il en sera de même pour les films coréens, brésiliens, puis italiens et allemands sur un plus long terme ; tout comme on peut imaginer que les producteurs n'aient plus besoin des distributeurs, puis de la salle de cinéma. Tout est en corrélation et se doit d'être pensé comme une seule et même entité de sorte à ce que chaque changement soit bénéfique à tous. Ainsi, il est nécessaire de se pencher sur ce qui peut être réfléchi du côté des institutions, afin de rendre ce marché moins tendu, par le biais d'alternatives laissant les films indépendants américains et les distributeurs trouver un modèle économique viable.

1. Fast and Furious : une nouvelle réévaluation de la chronologie

Nul besoin de rappeler que la chronologie des médias est l'épicentre du développement et de la puissance du cinéma français. Sans elle, ce qui compose la diversité culturelle de notre pays serait bien mis à mal. Pourtant, il est souvent apparu que ce qui fait la force

²³⁶ Il convient de préciser que les effets et les conséquences de la COVID-19 ne seront que partiellement pris en considération ici. En effet, bien qu'ayant conscience que ce virus peut drastiquement changer la situation du cinéma français, le recul est insuffisant à l'heure où ces lignes sont écrites, pour se faire une idée précise des résultats et changements. On pourra seulement souligner que la COVID-19 accélère simplement certaines situations et va peut-être mettre en péril des producteurs, distributeurs et cinémas indépendants déjà menacés et fragilisés avant la période de confinement exceptionnelle.

d'un système s'inscrivant dans le temps, peut devenir une faiblesse lorsqu'immobilisme et conservatisme perdurent. Deux qualificatifs antinomiques peuvent décrire ce qu'est la chronologie des médias actuellement : indispensable et dépassée. Indispensable parce que le cinéma français a besoin de son appui pour vivre et faire vivre des œuvres comme nul part ailleurs dans le monde. Dépassée du fait des nombreuses mutations intervenants et pour lesquelles elles tardent à s'adapter et à les intégrer convenablement en son sein. Il en résulte un développement parallèle à ce système, n'ayant que trop peu besoin de ces législations pour faire du profit en France. Il est bien entendu question ici de la fenêtre des plateformes SVOD et de sa valeur.

Comme nous l'avons précédemment dit, les distributeurs français peinent à rendre rentables les acquisitions des films indépendants américains compte tenu de leur prix, de leur succès en salles car pas assez exploités, et du manque d'amortissement autrefois possibles grâce à la *free-tv* et surtout, la *pay-tv*, majoritairement représentée par Canal+. La chaîne est alors en situation de quasi-monopole sur sa fenêtre et achète en majorité les films en adéquation avec la demande et par obligation contractuelle avec les majors. Seulement un nouvel acteur, et pas des moindres, a fait son apparition et a commencé à redistribuer les cartes de diffusion. Les plateformes SVOD ont alors dû être considérées dans la chronologie des médias afin de paramétrer leur champ d'action. Positionnées à 36 mois en 2019, une relecture de la chronologie des médias n'était pas intervenue depuis 2009. Netflix ayant été lancée en 2014 sur le marché français, il a donc fallu cinq ans pour prendre en considération la SVOD. Cette nouvelle chronologie, jugée insuffisante par une partie de la profession, a réaffirmé la fenêtre Canal+, en tant que grand trésorier du cinéma français (glissement de 10 à 8 mois²³⁷), ainsi que la deuxième fenêtre de *pay-tv* (17 mois contre 22 auparavant). Bien que nécessaire, cette nouvelle chronologie comprends des détails par fenêtre et par entrées réalisées ainsi qu'un glissement selon les investissements dans le cinéma, qui impliquent de très nombreuses complexités²³⁸. Mais il en résulte après ces (très) longues discussions que Canal+ conserve ses privilèges, tout en investissant à moindre mesure. La SVOD, potentielle source d'apports financiers conséquents, est quant à elle reléguée en bout de piste. « *Il faudrait réinjecter de la concurrence à Canal+ car ils sont tout seul sur cette fenêtre et ils achètent moins* »²³⁹. « *Ce qui ferait du bien, c'est une plus grande concurrence, c'est sûr. Que cette concurrence se structure et permette*

²³⁷ 6 mois pour les films de moins de 100 000 entrées.

²³⁸ Voir schéma de la chronologie des médias en annexes p.102

²³⁹ Entretien avec Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.135

aux gens qui sont des ayants-droits de vendre ces droits aux plus offrants (...) Il faut faire comprendre que ceux qui sont prêts à plus financer doivent être mis en valeur et non bloqués à pratiquement trois ans »²⁴⁰. « Le système français reposait sur une chaîne Canal+ vertueuse. A partir du moment où le pivot Canal ne l'est plus, la chronologie des médias n'a plus aucun sens. Avec Bolloré dans les bureaux des ministères toute la journée, c'est du chantage. Sinon, il ferme Canal »²⁴¹. Hormis l'avis un peu plus tranché de Vincent Maraval, le constat des distributeurs est tendanciellement le même : pour répondre à la passivité de Canal+ sur certains achats, notamment sur les films indépendants américains, sa place doit être partagée à défaut d'être remise en cause. Pour cela, les candidats potentiels sont assez évidents. « Quand il y aura beaucoup de plateformes en France, Netflix sera asséchée des droits des studios, ils vont devoir acheter autre chose ou travailler avec des gens du milieu comme nous »²⁴². « Il faudrait réussir à impliquer les plateformes dans le système vertueux du financement dans la production française avec une politique de quota. A titre personnel, je trouverais ça bien qu'ils payent aussi leurs impôts en France (rires). Et en échange de cela, il faut qu'on puisse avancer leur fenêtre. Mais les exploitants ne sont pas du tout prêts. Il faudrait plus de flexibilité sur les fenêtres tout en protégeant le modèle salle »²⁴³. « Si on pouvait remplacer la fenêtre Canal par autre chose, ce qui est le cas dans le monde entier, on aurait une économie. C'est ce qu'on dit depuis cinq ans. La dernière réforme sur la chronologie des médias est comme du sparadrap sur une jambe de bois. Je me bats pour son abolition. Quand on discute et qu'on négocie, j'aimerais pouvoir dire à TFI, tu payes ce prix pour avoir cette fenêtre. Mais on ne peut pas, c'est contre la loi. Pour moi, les ayant-droits n'ont aucun droit. On n'a pas le droit de vendre à Netflix, à Amazon. On n'a pas le droit de vendre à la fenêtre la plus valorisante, la première diffusion après la salle, autre qu'à Canal qui n'en veut plus »²⁴⁴. Les plateformes SVOD et leur projet ambitieux sont alors les parfaites candidates. Elles sont surtout, aux yeux des distributeurs, une alternative solide et cohérente pouvant apporter un soutien économique et ce, d'autant plus pour le cinéma indépendant américain. En effet, nous avons vu que celles-ci étaient demandeuses de cette production, malgré des raisons et une exposition plus que douteuse. Mais les distributeurs parviennent encore à acheter de la qualité qu'ils ne peuvent

²⁴⁰ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.121

²⁴¹ Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.106

²⁴² Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.122

²⁴³ Entretien avec Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.135

²⁴⁴ Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.109

revendre en télévision. Pourquoi alors ne pas se servir du soutien économique des plateformes souhaitant une telle offre ? Pour établir cela, une fenêtre à 36 mois est insuffisante. La fenêtre SVOD doit avoir plus de valeur dans la chronologie des médias de sorte à pouvoir discuter avec elles. Le modèle économique du cinéma français repose sur un client (Canal+) qui n'a plus besoin, ou en grande partie, des distributeurs indépendants²⁴⁵. Tout le contraire de Netflix, dont la faiblesse est la multiplication de la concurrence sur son terrain. Elle se cherche alors une place crédible dans l'écosystème français, aussi bien en matière de films que de festivals²⁴⁶. Ainsi, cela peut devenir un argument pour l'intégrer dans le système vertueux en contrepartie d'une fenêtre glissante.

Il va de soi que tout le monde ne porte pas cet avis et pose un veto contre cette possibilité. *« Tout le monde leur a proposé mais ils ne veulent pas des obligations. Ils ne veulent pas avoir des obligations de pourcentage X de films français, de premiers films, de seconds films, de films d'animation etc. S'ils acceptent, dans ce cas les Hollandais vont demander des films en flamand, les Catalans des films en catalan. C'est un modèle mondial et ce qu'on leur propose ne va pas dans ce sens. Aussi, Netflix vend à son public de l'immédiateté. Ils ne veulent pas leur film six à huit mois après la sortie en salles. Ce n'est pas du tout leur modèle économique »*²⁴⁷. Les arguments de Jean Labadie sont plus que recevables et soulèvent plusieurs obstacles à cette proposition. Mais les faits parlent d'eux-mêmes et les choses doivent avancer sous peine de voir les distributeurs indépendants tomber progressivement. Pourquoi Netflix céderait-il à cet appel du pied ? Pour gagner de la crédibilité auprès d'un marché en passe de devenir ultra-concurrentiel et dont son monopole risque de s'effriter au fil du temps. *« Ce sera intéressant de voir comment va se structurer le marché des usagers. Les gens ne paieront pas six abonnements »*²⁴⁸. En quoi les distributeurs seraient-ils gagnants ? Ils trouveraient un nouvel intermédiaire solide à qui vendre des films, source de revenus de plus en plus absents. Grâce à cela, deux puissantes oppositions apparaîtraient : la salle de cinéma, puisque chaque visionnage en SVOD est un coup porté à l'exploitation (comment sont considérées les diffusions de Canal+ dans ce cas ?) ; et surtout Canal+, qui verrait son monopole se fragiliser. Se faisant, la chaîne pourrait réduire encore plus son

²⁴⁵ Intervention de Serge Hayat, Co-fondateur et CEO de Cinéimage, auprès de la Distex le 10/03/2020

²⁴⁶ Contrairement à Sundance, Netflix n'a pas encore de passe-droit pour le festival de Cannes, accessoirement le plus grand festival du monde...

²⁴⁷ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.149

²⁴⁸ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.122

investissement, déjà décroissant, auprès de la filière. De plus, il est nécessaire de préciser que la chaîne a passé il y a peu, un accord avec Netflix et Disney+, tout en faisant de nouveau l'acquisition des droits de la Ligue des Champions et de la Ligue 1. Canal+ a donc contrôlé le tsunami SVOD tout en apportant une nouvelle offre audiovisuelle et sportive. De bête blessée, elle est redevenue une puissance. La contrarier serait un risque de tout perdre. *« On a une législation qui était vertueuse dans le passé mais qui aujourd'hui se retourne contre nous »*²⁴⁹.

La tâche est compliquée et les impasses nombreuses. Mais l'urgence de la situation implique de réfléchir à des alternatives et prendre des décisions, sous peine de voir une distribution indépendante française disparaître pour ne laisser place qu'à une guerre de titans. Si les distributeurs sont en premières lignes, l'effet domino emportera aussi les producteurs et les exploitants. *« Les producteurs commencent à se dire que si les distributeurs qui prennent des films indépendants américains disparaissent, ce sont aussi ces mêmes distributeurs qui prennent leurs films français. La disparition de Mars va mettre dans la merde un paquet de producteur »*²⁵⁰. Tout comme les salles qui vont se retrouver avec une offre Art et Essai plus que restreinte, la solution de la SVOD est une possibilité à condition qu'un dialogue soit construit avec chaque partie de sorte que tout le monde gagne au change. Mais le contexte impose une certaine urgence. Urgence ne devant pas mettre dix ans à s'effectuer. Oui, les enjeux sont énormes, les acteurs et les avis, nombreux. Mais la force et le rôle du CNC résident dans son arbitrage et sa prise de conscience face à cette situation, afin de faire avancer la filière avec toutes ses branches. *« Il y a une certaine prise de conscience qui apparaît mais elle n'est pas directe. Ce n'est pas le CNC qui dit « il faut protéger les distributeurs ». Le CNC va être touché si, tout d'un coup, les producteurs français ne trouvent plus de distributeurs pour leurs films (...) Donc le temps que cette perception change va être long »*²⁵¹. Ainsi, au-delà de la solution de la mise en valeur de la fenêtre SVOD, il en résulte une idée générale encore trop peu mise en valeur : la vidéo. A cause de la saturation de l'offre en salles, les distributeurs doivent trouver d'autres canaux de diffusion viables et reconnus. Pour cela, une solution est possible, mais interdite actuellement en France : le *day-and-date*.

²⁴⁹ Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.111

²⁵⁰ *Ibid.*

²⁵¹ *Ibid.*

2. *Le day-and-date comme amortissement plus efficace et moins coûteux ?*

La triste période du confinement à cause de la COVID-19 aura eu un effet bénéfique (et sans doute le seul) : replacer la vidéo au centre des attentions. Certes, les termes SVOD, Netflix et Disney+ ont été les plus souvent utilisés. Mais ces mois exceptionnels, durant lesquels tous les cinémas de France sont fermés, ont permis de rappeler qu'un autre moyen de consommation de films était possible en dehors de la salle. Il convient tout de suite de préciser que ce moyen ne représente en rien une alternative amenant à remplacer la salle sur le long terme. La salle doit et devra rester le centre des attentions et le moyen de diffusion prioritaire des films. Regarder un film chez soi ne sera jamais comparable à cette expérience aussi bien en termes d'immersion que d'interactivité. Le cinéma doit être avant tout consommé en salles, et doit le rester. Se projeter sur une tendance inverse signerait indubitablement la mort de cet art. Une fois cette précision indispensable effectuée, il convient de prendre du recul sur le contexte actuel de la vie des films : le passage en cinéma ne permet pas de suffisamment les faire vivre et d'exploiter convenablement leur potentiel ; la vidéo intervenant trois mois plus tard est en baisse constante ; les chaînes payantes et gratuites ne permettent plus l'amortissement d'antan. Que reste-t-il alors aux distributeurs pour dégager des marges ? Actuellement peu de choses, si ce n'est des acquisitions toujours plus tournées vers des cinématographies à moindre risques et plus subventionnées. Quant à la diversité d'offres, elle prend le chemin inverse, notamment pour l'indépendance américaine. Ainsi, il est nécessaire de réfléchir à de nouvelles solutions de sorte à maximiser la vie des plus petits films au vu de leur faible espérance de vie sur le long terme. L'une d'entre elle a été expérimentée en 2012, en vain : le day-and-date. Ce dernier consiste à sortir le film en salles et sur un maximum de supports vidéo lors d'une date de sortie commune. Autorisée dans plusieurs pays, notamment les Etats-Unis, cette pratique a fait l'objet d'une levée de bouclier à l'époque. Huit ans plus tard, avec toutes les mutations du marché effectives, le débat mérite d'être reposé au centre de la table.

Tout d'abord, l'origine de cette proposition part d'un constat : les petits films n'ont qu'une seule vie, à travers la salle. Par conséquent, la mise en place d'un day-and-date n'en concernerait qu'un certain nombre, à savoir ceux dont la vidéo n'est que trop peu valorisante et dont les ventes télévisions, insuffisantes ou trop absentes. Une distinction des films est donc nécessaire et un plafond doit être instauré. Celui-ci peut être fixé dans une fourchette de 80 à 100 copies. Au-delà de ce chiffre, le plan de sortie des films devient

conséquent et commence à toucher une part de spectateurs convenable, sans omettre un risque. Ainsi, ce plafond permettrait à une large quantité d'œuvres d'obtenir une multiplicité de canaux de diffusions disponibles le même jour. Des films de la typologie de *Give me Liberty* (77 copies : 51 000 entrées²⁵²), *Swallow* (54 copies : 45 000 entrées²⁵³), *Thunder Road* (64 copies : 73 000 entrées²⁵⁴), ou *Her Smell* (35 copies : 5 000 entrées²⁵⁵) seraient donc concernés, au même titre que des films français, européens et d'autres nationalités à travers le monde.

Qu'est-ce que cela changerait ? « *Quand un film fait 50 000 entrées, avec tous les frais qu'il a engendré, et que le distributeur n'est pas rentré dans ses frais, il faudrait pouvoir le mettre sur une fenêtre vidéo rapide grâce à la petite notoriété acquises en salles plutôt que d'attendre 3 ou 4 mois. C'est hypocrite de la part des salles de refuser cela au nom d'une diversité alors que si un film ne marche pas, il sera éjecté au bout de deux semaines* »²⁵⁶. « *Quand on fait Mr Nobody, on voit que le film est mort en dix jours et que dans six mois on va devoir refaire une campagne pour la sortie DVD (...) Bon le DVD n'existe plus. Mais quand on fait une campagne de sortie, si on pouvait la valoriser en diffusant le film sur d'autres médias assez vite, ça ne serait qu'une campagne et non deux* »²⁵⁷. Comme nous pouvons le constater, une sortie vidéo d'un film nécessite une autre campagne marketing moyennant investissements supplémentaires. Etant donné que la plupart des distributeurs indépendants ne peuvent se permettre de réinjecter des fonds sous peine de plus dépenser que de gagner, les films n'ayant pas marché en salles sont placés en VOD comme jetés à la poubelle. Le réflexe VOD n'est pas assez intégré en France pour qu'un film d'auteur de moindre envergure puisse tirer une quelconque économie. A cela, le day-and-date apparaît comme une possibilité pour, non pas essayer de faire mieux que la salle, mais soutenir l'œuvre et tenter d'en tirer une certaine viabilité dont les coûts seraient intégrés à la campagne marketing initiale. Cette dernière ne nécessiterait pas d'investissements supplémentaires mais seulement quelques postes sur les réseaux sociaux ainsi que l'ajout de l'accroche « disponible aussi en VOD à cette même date ». Les détracteurs de cette pratique s'indignent du possible impact de cette pratique sur la salle et de l'incitation envers les spectateurs à rester chez eux au lieu de se

²⁵² Cinézap, *Give me Liberty*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

²⁵³ Cinézap, *Swallow*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

²⁵⁴ Cinézap, *Thunder Road*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

²⁵⁵ Cinézap, *Her Smell*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

²⁵⁶ Entretien avec Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.135

²⁵⁷ Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.113

déplacer dans les cinémas. Le temps et les chiffres ont largement montré que lorsque le public a la volonté de voir un film en salles, quand bien même celui-ci est déjà disponible sur les sites de piratage, quand bien même celui-ci serait disponible en VOD le même jour, il fait l'effort du déplacement. Car ces spectateurs ont conscience de la plus-value que prodigue ce lieu, de son confort, de l'immersion et des surplus de sensations. La FNCF a assez mis en avant que la séance de cinéma soit l'une des activités souhaitées après le confinement, à hauteur de 52,2%. Le doute n'est plus possible. Un Français sur deux voit cette sortie comme une pratique culturelle indispensable. Cette donnée est plus importante que le nombre de spectateurs occasionnels sur une année. Les Français aiment la salle, lui accorde une importance privilégiée, même si cette crise peut faire douter. C'est pourquoi le travail de communication effectué est indispensable. Mais lorsque nous évoquons des sorties à hauteur de 50, 60, 70 ou 80 copies, quels spectateurs sont ciblés dans ce plan de programmation ? Ceux qui attendent le film et qui se déplaceront en salles pour le voir, quoiqu'il advienne. Ce sont donc les publics des grandes villes, avec un ou plusieurs cinémas Art et Essai. Donc les mêmes spectateurs ciblés par Alexis Mas lors de son plan de sortie pour *First Cow*. « *Je préfère voir ces films en salles même s'ils sont disponibles sur Netflix en même temps* »²⁵⁸. « *Je suis très attaché à l'expérience salle (...)* Mais ça peut être aussi une opportunité pour les plus petits films de toucher plus de personnes en comparaison avec leurs 20 000 spectateurs cinéma potentiels »²⁵⁹. « *Est-ce qu'il y a des salles partout ? Non. Est-ce que les salles peuvent diffuser tous les films ? Non. Pourquoi ne pas rendre disponible de suite un film en vidéo qui a coûté 200 000 euros de P&A, diffusé sur 80 copies, alors qu'une personne habitant à 30km ne se déplacera pas ?* »²⁶⁰. Le day-and-date ne tuera pas les salles. Au contraire, une certaine naïveté peut nous inciter à penser qu'une personne ayant passé un bon moment devant sa télévision avec ce film, fera l'effort du déplacement la prochaine fois. De plus, pragmatiquement, le day-and-date n'apparaît pas comme la solution miracle à tous les maux du marché. Mais il peut représenter un certain apport économique. Actuellement, un film d'auteur réalise 10% des entrées effectuées en salles en VOD, avec une moyenne de 2 euros par achat pour le distributeur²⁶¹. Ainsi, pour un film réalisant 50 000 entrées, comme c'est le cas de *Give me Liberty*, acheté 40 000 dollars avec une dépense de

²⁵⁸ *Ibid.*

²⁵⁹ Entretien avec Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.135

²⁶⁰ ²⁶⁰ Intervention de Serge Hayat, *op.cit.*

²⁶¹ Thomas Gaunet-Ascione, ancien assistant marketing et éditorial chez Universciné.

100 000 euros de P&A²⁶², une vente VOD en day-and-date boostée à 20%²⁶³ permettrait à Wild Bunch de gagner 10 000 euros. On peut considérer cela comme peu, mais cela est toujours plus qu'une opération blanche ou une perte. Ce chiffre peut tendre à croître si les spectateurs adoptent le réflexe VOD comme alternative lorsque la salle est absente ou plus disponible. En cela, cette période de confinement évoquée doit permettre non seulement à la salle de se réaffirmer comme canal de diffusion majeur, mais aussi de faire comprendre aux spectateurs que d'autres biais existent. Certes, le day-and-date représente un gain de 10, 20 ou 30% pour le distributeur. Mais lorsque cela concerne un film avoisinant les 30 000, 40 000, 50 000 ou 60 000 entrées, cet apport est non-négligeable dans ce marché aussi tendu et anxiogène.

En cela, le day-and-date est donc une solution pour donner un supplément de vie à des petites sorties trop peu exploitées sur une durée et une surface adéquate. Elle peut donner accès à des spectateurs ne pouvant avoir ces films, tout en ne privant pas la salle d'une offre. Enfin, la question du piratage peut être soulevée face à une telle initiative. Rendre l'œuvre disponible immédiatement sur des canaux vidéo conduirait à le lâcher dans la fosse aux lions. Sa présence sur les sites de piratage sera immédiate. A cela, nous pouvons répondre que, day-and-date ou pas, le téléchargement s'apprête à connaître une nouvelle vague du fait de la multiplication des plateformes. *« Les gens ne paieront pas six abonnements. A ce moment-là, le téléchargement va remonter. Netflix avait éteint cette question mais elle va revenir en force. Aux Etats-Unis, le piratage est reparti à la hausse »*²⁶⁴. Plateforme ou distributeur, toute la filière cinématographique sera touchée par le renouveau²⁶⁵ de cette pratique, les pirates ne se souciant que très peu de la provenance des œuvres. Si le day-and-date peut faire ouvrir les yeux aux autorités quant à la nécessité de rendre plus punitif ce geste, sa mise en place est d'autant plus nécessaire. Configurés pour la vidéo aux Etats-Unis, certains films indépendants américains ont une carte à jouer sur ce canal afin de compléter la sortie salle. Le day-and-date se doit donc d'être une mesure réfléchie et surtout encadrée par le CNC. Le test de 2012 mérite d'être réitéré aujourd'hui. Un plafonnement et une distinction de films fragiles seraient dans ce cas indispensable. En plus de son exploitation, cette distinction peut aussi se faire dans le processus de création, avec la réflexion d'un accord de coproduction entre la France et

²⁶² Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.111

²⁶³ Grâce à la campagne combinée de la salle et de la vidéo.

²⁶⁴ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.122

²⁶⁵ Bien qu'il n'ait jamais fondamentalement diminué.

les Etats-Unis facilitant les acquisitions et *a fortiori* la diffusion du cinéma indépendant américain.

3. *La mise en place d'un accord de coproduction France – Etats-Unis ?*

Notre tour des solutions pouvant être impulsées par les institutions trouve une fin avec la réflexion autour de la possibilité de la création d'un accord de coproduction entre la France et les Etats-Unis. En effet, le CNC compte actuellement 60 accords de coproduction avec des pays de différentes envergures et provenances²⁶⁶ (Canada, Chine, Corée du Sud, Inde, Italie, Cameroun, Nouvelle-Zélande, Brésil...). Le dernier en date concerne celui avec l'Uruguay, signé le 21 décembre 2019. De natures économiques, de tels accords ont pour objectif de renforcer les relations cinématographiques entre les deux pays signataires de sorte que chacun puisse bénéficier d'une accessibilité à une partie des ressources dans le cadre d'une production commune. Signés par les centres de cinématographies nationaux respectifs, ces documents sont une ouverture incitative à la création commune au nom d'une diversité. Ainsi, quand un pays établit cette relation contractuelle avec la France, celui-ci a accès à l'agrément du CNC et donc à une partie des aides soutenant la production. Dans le cas inverse, une production peut se positionner plus facilement sur une œuvre d'un pays ayant un accord, de sorte à faire valoir ce système d'aide pour faciliter son intégration dans le processus de création, à une hauteur d'implication comprise entre 20% et 80%. En termes de volume, la coproduction (minoritaire) a permis à 63 films de se financer avec 30 films pays différents en 2018²⁶⁷. Ces derniers ont d'ailleurs connus quelques succès importants, comme notamment *Cold War* de Pawel Pawlikowski. Si la plupart des grandes cinématographies mondiales ont un accord de coproduction avec la France, seuls deux pays se distinguent par leur absence : le Japon et les Etats-Unis. Le cinéma japonais connaît une exportation et une popularité croissante en Europe ces dernières années. Mais cette production reste relativement minoritaire dans les salles françaises. Ce qui est loin d'être le cas de leurs confrères Outre-Atlantique.

Analyser l'absence d'un accord de coproduction franco-américain revient à se pencher sur la perception des institutions quant à ce cinéma, et notamment sur la distinction entre

²⁶⁶ CNC, *Accords de coproductions internationales*, CNC, Paris, 2020, p.3

²⁶⁷ CNC, *Bilan 2018 : une production unique en Europe*, CNC.fr, 18/03/2019

films de studios et cinéma indépendant. « *Ce cinéma existe, mais c'est difficile de le faire comprendre aux institutions françaises, puisqu'elles considèrent que le cinéma américain n'a pas besoin d'aides étant donné que c'est un cinéma de majors. La difficulté est d'expliquer au CNC qu'il faut nous aider pour les films indépendants, ceux avec un budget modeste. C'est du cinéma américain mais ça ne veut pas dire que ce sont des films bourrés de fric et bourrins* »²⁶⁸. « *Du fait de cette absence de convention de coproduction, ce cinéma ne vit pas assez en France (...) Je pense qu'il y a un manque d'intérêt de la part du CNC* »²⁶⁹. Un malentendu subsiste à propos de l'image de cette cinématographie. Elle est d'ailleurs symptomatique de sa situation sur les écrans français : les blockbusters et films de studios concentrant la grande majorité des entrées, ce raccourci est automatique pour le public en matière de cinéma américain. De ce fait, ces films étant produits pour des millions et générant des milliards, ils n'ont aucunement besoin d'une quelconque aide. Et pourtant derrière ce Goliath des majors se cache un David indépendant ayant, lui, la nécessité d'être soutenu. Ce distinguo est indispensable à l'heure où la bipolarité de l'offre est de plus en plus évidente. C'est pourquoi, si la possibilité d'un accord de coproduction s'établit, elle se doit de faire un écrémage entre cinéma indépendant et cinéma de majors. Une définition claire, non-ambivalente, pouvant reposer sur certains critères évoqués dans le chapitre I est nécessaire afin de garantir la bonne tenue de cette signature. Mais étant donné que certains indépendants américains sont aussi dotés de capitaux leur permettant la mise en production de projets aux budgets équivalents à des mini-studios, cet accord doit aussi être plafonné. En effet, une telle proposition aurait pour but de mettre en valeur et inciter les productions franco-américaines à s'unir dans le but de faciliter son exportation en salles²⁷⁰. Ainsi, cette entente s'appliquerait exclusivement aux prototypes (films à moins de 8 millions de dollars de budget) de sorte qu'elle ne concerne que des sociétés indépendantes, et non les majors. Ces dernières verraient d'un œil opportuniste l'intégration dans le système d'aide généreux du CNC. « *Durant la première année du Champs-Élysées Film Festival, Harvey Weinstein est venu en tant qu'invité et m'avait dit de ne jamais passer d'accord de coproduction avec les Etats-Unis sous peine de perdre notre diversité. Il m'a dit ça en 2012, aujourd'hui nous sommes en 2020, beaucoup de choses ont changé, et je pense qu'on pourrait réfléchir à cet accord. Le CNC doit avoir peur que l'on ait un trop grand*

²⁶⁸ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.117

²⁶⁹ Entretien avec Sophie Dulac, *op.cit.*, voir annexes p.139

²⁷⁰ Cette distinction sera d'ailleurs difficile à faire entendre aux studios.

nombre de films qui se produisent à travers le système d'aide français »²⁷¹. « *Nous sommes face à des entreprises impérialistes, on ne va quand même pas leur servir la soupe* »²⁷². Les craintes du CNC et de Jean Labadie sont compréhensibles et le manichéisme, sans frontières économiques. Les studios n'étant pas nécessairement les méchants et les indépendants, les gentils. La naissance d'un tel accord doit être le fruit d'un encadrement et d'une réflexion dans laquelle le cinéma français a des choses à faire valoir. La première d'entre elle serait de donner de l'impulsion à l'exportation des productions nationales. « *Je ne vois pas l'intérêt d'un tel accord à part de faire des films français en anglais* »²⁷³. Le cinéma y perdrait en chauvinisme ce qu'il gagnerait en diffusion mondiale. Cet argument du rayonnement du cinéma français à travers le monde aurait de quoi réjouir le CNC. De plus, et c'est le point essentiel qui nous intéresse, cet accord inciterait les distributeurs à entrer en coproduction sur des films indépendants américains afin d'en avoir un actif. Par conséquent, le MG serait moins élevé, et le risque sur l'investissement, moindre. « *C'est toujours mieux de coproduire ce type de films, car nous en avons une part, plutôt que de simplement le distribuer. Etant donné qu'il n'y a aucune aide pour distribuer ce genre de films (...) nous préférons avoir une part du film et le distribuer en même temps* »²⁷⁴. Bien qu'il ne garantisse pas plus le succès de ces films dans les salles françaises, cet accord faciliterait la mise en relation entre les indépendants. L'instauration d'un dialogue serait possible afin que cette production américaine, très active mais peu exportable, puisse le devenir. Le tout, une fois de plus, sous couvert d'une plus grande diversité dans l'offre. Il va de soi que cette proposition trouverait beaucoup d'obstacles sur son chemin. Notamment en ce qui concerne le sujet des distinctions économiques et du plafonnement²⁷⁵ : pourquoi des majors comme Disney accepteraient-elles que cette signature se fasse avec ces conditions en sachant qu'elles contribuent à pratiquement 50% du fond de soutien grâce à leurs entrées ? Mais cet accord peut être une base de réflexion quant à des possibilités pour améliorer les flux de films, beaucoup trop imperméables actuellement.

Concernant la chronologie des médias, des possibilités de nouvelles formes de sorties et de liens à établir entre les cinématographiques, le CNC a un rôle fondamental à jouer dans

²⁷¹ Entretien avec Sophie Dulac, *op.cit.*, voir annexes p.140

²⁷² Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.150

²⁷³ *Ibid.*

²⁷⁴ Entretien avec Sophie Dulac, *op.cit.*, voir annexes p.138

²⁷⁵ Chose aucunement faite dans les accords avec les autres pays.

l'avenir de la distribution indépendante française et dans la diversité qu'elle propose. Mais la possibilité de la coproduction a aussi mis en lumière un fait : les distributeurs ne doivent pas attendre auprès des autorités pour commencer à faire bouger les choses et agir. Un marché se régulant de lui-même par définition, toute la branche doit être la source d'initiatives pour perdurer et continuer à proposer un autre cinéma aux spectateurs.

B) « *La nature ne m'a point tout dit : Ne sois point pauvre ; encore moins : sois riche ; mais elle me crie : sois indépendant* »²⁷⁶

Parce qu'il ne faut jamais attendre auprès des autres pour avancer, les réflexions portées précédemment doivent aussi être complétées par une évolution des distributeurs au sein de leur propre branche. En effet, donner de la valeur à la SVOD, autoriser le day-and-date ou passer un accord de coproduction avec les Etats-Unis n'enlèvera rien au fait que la distribution est un marché. Et comme tout marché, sa régulation ne peut s'effectuer que par lui-même. Malgré toutes ces aides et tous ces arbitrages, les distributeurs restent seuls maîtres de leur destin. Le grand mystère de ce métier réside dans le succès. Parfois, on pense qu'un film est un succès potentiel important et se transforme en échec inexplicable. Parfois apparaissent des anomalies imprévisibles raflant toutes les entrées. Pour tous les cas, le distributeur peut faire gonfler les chiffres dans une certaine mesure s'il fait bien son travail. Mais un film fera les entrées qu'il doit faire. La distribution est seulement là pour l'accompagner, le mettre dans les meilleures conditions d'exposition possibles et se battre pour qu'elles perdurent dans le temps. Le reste n'est qu'osmose ou rejet avec le public pour lequel aucune réforme ne peut changer cette relation. Ainsi, les distributeurs doivent maximiser du mieux que possible leur champ d'action pour endiguer la prise de risque, parfois inconsidérée, afin d'éviter les échecs. A chaque mutation, ses degrés de changements. De ce fait, il est nécessaire, voir indispensable pour cette branche de diversifier ses activités, d'effectuer une régulation sur son propre marché et d'affirmer son identité auprès du public pour trouver une place nouvelle à côté des acteurs à l'initiative de ce changement.

²⁷⁶ Citation de Sébastien-Roch Nicolas de Chamfort in *Maximes et Pensées, Caractères et Anecdotes*, 1795

1. Production, ventes internationales : un élargissement des activités obligatoire

La possibilité d'un accord de coproduction entre la France et les Etats-Unis nous intéresse ici puisqu'il aurait un impact pour les distributeurs. Celui-ci permettrait aux sociétés de s'impliquer en amont sur des films indépendants américains grâce à l'appui des vertus du système français. Cela implique donc que le distributeur ne soit plus seulement un acquéreur d'ayant-droit, mais intégré dans le processus créatif. « *Parce que c'est nécessaire pour faire naître des films. Pour moi, ça permet d'être propriétaire d'actifs, et non de mandats* »²⁷⁷. « *La stratégie de SND évolue, et nous mettons désormais l'accent sur la production car il est devenu très difficile désormais d'être simplement distributeur. Avec l'avènement des plateformes et la sur-concurrence qui arrive, il va y avoir une énorme demande de contenus. Il vaut mieux alors être producteur que distributeur* »²⁷⁸. Les distributeurs doivent muter pour leur survie. La coproduction présente plusieurs avantages puisque le distributeur obtenant une part du film, il peut adapter quelques demandes selon sa future stratégie de distribution. Surtout, la société a alors la possibilité d'établir un lien, une relation et une affinité avec le cinéaste, chose devenue primordiale et pouvant faire exploser quelques barrières. La relation privilégiée de Manuel Chiche avec Bong Joon-Ho lui a permis d'obtenir *Parasite* ; accessoirement Palme d'Or au succès que l'on connaît. Jean Labadie a certaines exclusivités non-négligeables comme Ken Loach ou Jim Jarmusch (avant *The Dead Don't Die*). Un lien privilégié se forme alors entre le cinéaste et le distributeur-coproducteur puisque c'est ce dernier qui va faire connaître le cinéaste avec sa nouvelle œuvre. Nous l'avons dit plus haut, les plateformes n'auront jamais le pouvoir de faire émerger des nouveaux réalisateurs, chose que des distributeurs peuvent. Parler d'un scénario, d'un montage en étant impliqué financièrement confère une proximité plus grande, le tout additionné au partage d'une stratégie de sortie. Les distributeurs se doivent d'entretenir et chérir ce lien pour obtenir des projets avant la concurrence mais aussi pour minimiser les risques. En effet, la coproduction permet aussi de placer une partie du MG comme pourcentage dans le développement du film contrairement à un MG classique. Le succès d'un film devient plus rentable pour la société. « *Pour les autres pays, cela permet d'aller chercher des ressources communes* »²⁷⁹. Un distributeur peut prendre part actuellement au processus de production d'un film indépendant américain. Comme c'est le cas de Sophie Dulac avec

²⁷⁷ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.150

²⁷⁸ Entretien avec Nicolas Rolland, *op.cit.*, voir annexes p.131

²⁷⁹ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.150

Lenny and the kids, des frères Safdie. « Au vu du potentiel de ces deux jeunes garçons, nous avons eu envie de coproduire leur second film »²⁸⁰. L'accord de coproduction réfléchi trouve un écho ici. Faciliter les relations économiques et cinématographiques franco-américaines, c'est rendre plus accessible la possibilité d'investissement, et *a fortiori* d'acquisitions, de ces films pour les distributeurs indépendants français. Que ce soit pour des petits budgets comme *Lenny and the kids* ou des productions indépendantes de plus grandes envergures. Les prix deviendraient plus accessibles, le système plus présent et ainsi, les risques moins importants. Bien que ce ne soit pas son activité première, l'avenir de la distribution indépendante passe par la production. « *Les Haut et Court, Diaphana et Pyramide continueront d'exister et lanceront des auteurs, mais en les produisant. Mon métier, quand je l'ai démarré, était de distribuer des films. On mettait des MG, on était au service des producteurs, on fait notre business de l'exploitation des droits cinémas que l'on avait acheté (...) Ce n'est pas sain qu'un distributeur devienne producteur. Car les producteurs indépendants n'ont plus de relation au marché. Si on regarde le line-up de Pyramide, 50% des films sortis sont le fruit de leur production. En termes d'investissement, c'est devenu un désert* »²⁸¹. Il convient cependant de garder l'essence même du métier de distributeur. Les mots de Vincent Maraval relèvent malheureusement d'une époque où la distribution était rentable et durant laquelle diffuser un film indépendant américain pouvait générer des recettes très importantes grâce au support télévisuel. Une fois de plus, les distributeurs doivent s'adapter à la logique du marché et diversifier leurs activités de sorte à devenir un intermédiaire solide et crédible. La coproduction avec des acteurs indépendants américains, et osons-le dire, pourquoi pas avec des plateformes SVOD en contrepartie d'un travail de communication²⁸² est une solution économique d'amortissement des frais et de perdurance sur le marché.

En plus de la production, une autre activité devient presque indispensable : les ventes internationales. Permettant de soutenir son acquisition à travers le monde, les ventes internationales deviennent une solution incontournable. « *C'est dans les tuyaux. Notre réflexion aujourd'hui se tourne sur comment perdurer dans ce secteur, en ayant des mitigations du risque* »²⁸³. Ayant les effets bénéfiques de construire des liens avec les distributeurs des autres pays, les ventes internationales peuvent avoir l'avantage de faire

²⁸⁰ Entretien avec Sophie Dulac, *op.cit.*, voir annexes p.137

²⁸¹ Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.107

²⁸² A condition que le nouveau monde devienne plus ouvert d'esprit...

²⁸³ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.121

vivres certaines typologies de films mieux adaptées aux marchés que celui français. Comme nous l'avons remarqué, des œuvres comme *Trainé sur le bitume* se sont vendues dans d'autres territoires dans lesquels l'offre en salles est moins saturée et plus demandeuse. Ces ventes permettent à la fois d'obtenir une place sur les festivals et marchés importants, mais aussi de s'adapter aux évolutions en trouvant un nouvel interlocuteur avec les plateformes. Par ce biais, un distributeur français doté d'un département de ventes internationales a encore une carte à jouer en achetant des mandats salles pour la France et en vendant le monde à une plateforme. La stratégie est quelque peu ironique : on protège notre modèle d'exploitation tout en condamnant celui des autres pays. Mais la loi du marché implique malheureusement ce genre de décision pour perdurer.

Ces deux grands axes de réflexion sont amenés à devenir indispensables pour la distribution indépendante si elle souhaite encore acheter et diffuser une certaine diversité tout en étant viable²⁸⁴. Cette addition d'activités pousse les sociétés à se développer à plus ou moins grande envergure en capitaux humains et financiers. Ils impliquent alors une certaine sagesse sur le marché de sorte à rendre ces possibilités concrètes. La période des MG à six millions²⁸⁵ étant révolue, les distributeurs, en plus de cette évolution structurelle, doivent aussi atténuer leur investissement au nom d'une logique financière saine et d'une régulation mercantile.

2. Une régulation du marché par les acquisitions

Au cours du chapitre II, nous avons vu que malgré des *askings* inférieurs à ce qui étaient demandés il y a vingt ans, les prix des films indépendants américains restent fondamentalement élevés par rapport aux possibilités d'amortissement. Pourtant, les distributeurs français continuent de répondre à cette offre et ce, quand bien même le risque est inconsidéré, quand bien même les attentes du public ne sont pas conformes à

²⁸⁴ La question d'une mutualisation des activités peut être posée aussi à l'échelle des indépendants. En effet, à l'image des groupes comme Pathé ou UGC investissant dans toute la chaîne (production, distribution, exploitation), les indépendants ont aussi une carte à jouer dans ce domaine mais à moindre envergure. Comme le fait Haut et Court, un distributeur peut aussi investir dans des salles Art et Essai afin d'avoir un support de programmation automatique. Cette mutualisation est intéressante et pouvant donner un petit coup de pouce à la branche ayant le plus besoin d'aide. Il faut toutefois faire attention à ne pas devenir déficitaire sur toutes les branches. Sous peine de voir le tronc se détruire et entraîner une chute considérable.

²⁸⁵ Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.105

l'investissement. Le cas de Mars Films ne doit pas être le début d'une chute progressive pour les indépendants mais bien un message d'alerte pour mettre un frein et une régulation au marché. Cette dernière doit intervenir rapidement, très rapidement, sous peine de voir un enchaînement de clés mises sous des portes, pénalisant ainsi l'accessibilité des films auprès du public. « *Un distributeur est comme un train : c'est long à faire démarrer et c'est long à faire arrêter dans sa politique éditoriale. Vous avez une idée générale de ce qu'est le cinéma, vous êtes engagés un ou deux ans à l'avance sur des films, vous ne pouvez donc pas mettre le pied sur le frein aussi facilement* »²⁸⁶. L'heure est alors venue de mettre le pied sur l'embrayage afin d'entamer un ralentissement. Le constat est triste mais objectif : un distributeur voulant s'inscrire durablement ne peut ambitionner de sortir 20 films par an. Même si tous les projets sont intéressants, même si la passion l'emporte sur la raison. Cette passion est partagée par les autres concurrents qui, eux aussi, ont besoin de temps et de place pour faire vivre leurs acquisitions. Qu'il y ait des enjeux de rivalité est une chose. Qu'elle prenne le dessus au point de rendre des films inaccessibles ou éphémères dans les salles en est une autre.

C'est pourquoi les ventes aux enchères inflationnistes doivent trouver une limite. Certes, on ne pourra pas empêcher un entrepreneur de vouloir acquérir à n'importe quel prix le film qu'il souhaite, mais cela doit se faire dans les limites du raisonnable. De cette façon, le marché s'auto-régulera par lui-même. « *Si les distributeurs continuent d'acheter ces films à perte, le marché continuera à fonctionner comme ça. On s'aperçoit qu'on se monte souvent contre nous-même (...) Les Américains s'adapteront et baisseront leur prix* »²⁸⁷. « *Tant qu'il y aura des distributeurs pour payer les askings demandés, ils n'ont pas besoin de prendre conscience de notre situation. Si les Français ne se positionnent plus sur les prix trop chers, soit les vendeurs vont baisser leur offre, soit ils vendront à une plateforme. Mais ils ne sacrifieront pas forcément la salle car ils ont conscience de son potentiel sur le marché français* »²⁸⁸. Si certains vendeurs refusent actuellement de baisser les prix de leur film (A24 avec *First Cow*), c'est parce qu'ils savent pertinemment qu'ils trouveront un acheteur quoiqu'il advienne, distributeur classique ou plateforme. Seulement, si le marché entame une baisse d'investissement pour un cinéma tel que l'indépendant américain, les plateformes ne supporteront pas tout le poids de cette offre. De plus, comme Sophie Dulac l'a souligné, la France a le grand avantage de son parc de

²⁸⁶ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.146

²⁸⁷ *Ibid.*

²⁸⁸ Entretien avec Sophie Dulac, *op.cit.*, voir annexes p.140

salles. Faire l'impasse sur celui-ci peut devenir problématique aussi bien pour la reconnaissance des réalisateurs que pour les finances des producteurs et vendeurs étrangers. Les distributeurs français ont une carte à faire valoir car pour l'instant, elle se retourne contre eux. Les Américains demandent le prix fort car ils savent que le potentiel exploitable dans les cinémas est grand. Les acteurs français doivent leur faire face en faisant valoir les possibilités qu'ils peuvent offrir, et non par les moyens avec lesquels elle peut acheter. Pour cela, un modèle rentable et viable doit être d'autant plus réfléchi lorsque sont concernés des films indépendants américains.

Si la filière doit tirer des enseignements du passé, elle doit regarder non pas du côté des prix investis dans les films mais la façon dont était pensée la diffusion de ces œuvres. « *Auparavant, il y a avait des alliances entre distributeurs européens pour faire des projets ensemble afin de créer petit à petit un regroupement lié à des goûts. Les Etats-Unis, Miramax et New Line en particulier, voulaient aussi une famille de distributeurs qui voulaient les suivre en bouclant de manière quasiment systématique l'achat d'un territoire (Allemagne, Angleterre, Italie, Espagne, France...) et ainsi boucler au moins 60% du budget. Aujourd'hui ce n'est plus faisable. Enfin c'est faisable, mais il n'y a plus cet automatisme et cette volonté. Ça manque beaucoup* »²⁸⁹. Ne pouvant choisir à la place de leur confrères étrangers, les distributeurs indépendants français peuvent au moins ouvrir la voie à cette tendance. En effet, si chacun reste reclus chez soi, la diversité du cinéma mondial va s'en trouver affaiblie car les majors et la SVOD, eux, n'ont pas de frontières. De ce fait, il est nécessaire de créer des liens solides et étroits avec les vendeurs. La coproduction va dans ce sens mais aussi la logique d'une certaine ligne éditoriale. L'out-put-deal de BAC Films avec Miramax était le résultat d'une symbiose artistique et économique entre Jean Labadie et Harvey Weinstein. « *Miramax est venu me chercher parce qu'il voulait avoir un distributeur en France et parce que l'on s'entendait très bien* »²⁹⁰. Un dialogue était établi, les discussions ouvertes et des investissements ambitieux possibles. Tout comme ce fut le cas entre Metropolitan et New Line. Ainsi, des interactions par affinités doivent être plus profondes entre vendeurs et acheteurs, soutenus par un *business model* commun. Les distributeurs actuels manquent trop de personnalité évidente pour que leur présence sur des marchés et des festivals soit significative de la diffusion d'un certain cinéma. Si tel était le cas, des possibilités économiques seraient

²⁸⁹ Entretien avec Jean Labadie, *op.cit.*, voir annexes p.147

²⁹⁰ *Ibid.*

envisageables comme un retour des out-put-deals²⁹¹. Considérés comme trop risqués par la plupart des distributeurs, cette réaction est significative et traduit un positionnement sur les mêmes créneaux : des films soutenus, à moindre risque et rentables. En terme de personnalité et de distinction cinématographiques identifiables, ces aspects sont assez généralistes, pensés dans une logique lucrative et pas assez artistique. Le marché est un point essentiel pour perdurer mais doit être contrebalancé par une passion. Or, les tendances actuelles tendent à la faire perdre. Car c'est ce qui anime cette économie lorsque l'on travaille dans le cinéma. C'est ce qui réunit ces différents acteurs. Car ces possibles points de régulation abordés auront des conséquences sur les distributeurs, à l'initiative de ces derniers, mais aussi sur tout le reste de l'économie. Ne pas agir revient à toucher aussi les producteurs et les exploitants dans un futur pas si éloigné. « *S'il y a moins de films indépendants américains, le CNC n'est pas alarmé. Les premiers qui vont en souffrir ce sont les exploitants. Disney, Universal, Warner vont sortir vingt films par an. Beaucoup de choses vont passer sur les plateformes et vont vider les salles d'offres. Aujourd'hui, les exploitants ne le voient pas puisqu'ils ont dix-sept films toutes les semaines. Mais d'ici un an, un an et demi, quand les indépendants auront disparu et que les studios décideront de diviser par deux leur offre en salles, les exploitants le sentiront passer* »²⁹². Le changement est donc nécessaire pour le bien commun et l'industrie cinématographique française en général. Les distributeurs indépendants doivent former une force unie mais distinguable individuellement. Pour cela, chacun ne doit pas se cantonner à une offre demandée par tous, mais au moins se tourner vers un cinéma de sorte que la société devienne identifiable.

²⁹¹ Cette réflexion mérite aussi considération dans le sens où l'assise financière doit être tout de même confortable pour un tel accord. En imaginant qu'une société souhaite passer un out-put-deal avec A24, cela revient à acheter une majorité de prototypes à hauteur de 5 à 6% de leur budget. Le distributeur français achète alors 250 000 dollars un film à 5 millions. Ce prix reste élevé et l'amortissement difficile à atteindre. Mais au vu de certains *askings* démesurés par rapport au budget de production, un *out-put-deal* peut être bénéfique dans certains cas. Un film comme *It comes at night* avec un budget de 3 millions de dollars aurait coûté 150 000 de MG pour 130 000 entrées en France, l'économie est donc présente. Mars qui s'est chargé de la distribution à l'époque a sûrement dû payer plus cher pour l'obtenir étant donné la notoriété grandissante de Trey Edward Shults. Additionnés aux nombreux projets sortis la même année (*A Ghost Story*, *Good Time*, *Lady Bird*, *The Disaster Artist*, *Mise à mort du cerf sacré*, *The Florida Project*), un *out-put-deal* avec A24 en 2017 aurait permis un apport de films qualitatif, à la très forte notoriété mais aussi à une économie possible avec l'équation 5% du budget – MG – entrées en salles.

²⁹² Entretien avec Vincent Maraval, *op.cit.*, voir annexes p.107

3. *Sortir de l'ombre et créer une identité distributeur auprès du public*

Etudier les acquisitions des films indépendants américains par le prisme du contexte présent, nous a permis d'aborder une pluralité de points relevant du mercantile et de l'économique. Pour finir sur une note plus abstraite, mais non moins indispensable, il convient d'aborder l'identité des distributeurs et l'importance portée à cette dernière pour acquérir un film. Nous pouvons d'ores et déjà dresser un constat de plus en plus courant : les distributeurs tendent à former un line-up éclectique régit par une logique économique. Ainsi, sur la trentaine de distributeurs pro-actifs sur le marché français, seule une poignée est identifiable sur un certain cinéma. Art House est tourné sur le cinéma asiatique ; Metropolitan sur le cinéma américain plus ou moins global ; Wild Bunch représente un cinéma irrévérencieux ; Jour2Fête, un cinéma avec une teneur politique quelque peu marquée ; The Jokers, du cinéma tourné vers le genre... mais au-delà de ces exemples, Diaphana, Ad Vitam, BAC, Le Pacte, et bien d'autres régissent leur activité par des choix d'acquisitions guidés par une volonté lucrative ou structurelle (ex : une ou deux comédies, trois ou quatre drames, deux films étrangers, cinq films français...). Ces choix, loin ici d'être critiqués, résultent plus d'une réflexion mercantile que d'une identité de distributeurs claire et précise. Les line-up sont alors composés par équilibre plutôt que par goût. Est-ce un mal ? Loin de là puisque cette pluralité permet de faire contre-poids lors des choix et négociations de programmation. Mais cette tendance ne restreint-elle finalement pas les distributeurs dans les relations à construire avec les acteurs étrangers ? N'est-il pas préférable de forger une véritable identité de distributeur, assumée, reconnaissable, et donc plus à même d'acquérir certains films ? Ce choix éditorial pourrait non seulement être formatrice de liens avec certains vendeurs mais aussi avoir des effets bénéfiques sur la place en salle²⁹³ et sur le public.

En effet, lorsque Miramax crée sa filiale Dimension Films, il est clair que l'on sait ce que l'on va voir et de la teneur du film lorsque le logo apparaît au début d'*Une nuit en enfer*. Nous avons suffisamment évoqué l'image et la place de A24 auprès du public pour comprendre que la création d'une identité peut être bénéfique pour un distributeur. The Jokers a d'ailleurs pris cette tangente. La société de Manuel Chiche a récemment mis en ligne une boutique de produits collectors des films sortis : affiches exclusives, goodies de qualité... Suscitant l'émerveillement des plus cinéphiles, The Jokers, bien aidé par le

²⁹³ Qui saura que tel distributeur sait travailler cette typologie de films.

succès de *Parasite*, parvient à être identifié auprès d'un certain public comme un distributeur diffusant de la qualité. Cette perception n'a sans doute pas grande incidence au premier abord mais peut changer la donne avec l'apparition du logo sur une prochaine bande-annonce. Le public se dira : « je connais ce nom, il était aussi sur *Parasite* », pour ainsi devenir un facteur incitatif de fidélisation. Le spectateur s'intéressera au contenu parce qu'il sait que cette société a fait d'une typologie de cinéma son identité. Comme à la manière de A24 aux Etats-Unis. « *Oui, créer une appétence pour la marque peut être intéressant (...) Mais je ne sais pas si en France nous avons cette culture pour faire ça. En tout cas, il faut une grande homogénéité de line-up pour le faire (...) Mais je crois beaucoup aux effets de communauté, sur les réseaux sociaux par exemple : ne pas créer une page par film mais créer une marque plus verticale* »²⁹⁴. A24 et Netflix, pourtant assez opposés, font de leur personnalité et originalité une force. Leur présence sur les réseaux sociaux construit une proximité avec le public. Faisant oublier la notion d'industrie de ces entités pour créer une relation de proximité par le goût et l'apport d'image. Cette possibilité est envisageable en France à condition de bien comprendre le public auquel on s'adresse, ses désirs, tout en le surprenant par des choix éditoriaux relançant constamment sa curiosité et sa soif de découvrir des nouvelles choses.

²⁹⁴ Entretien avec Alexis Mas, *op.cit.*, voir annexes p.125

Conclusion

Les acquisitions des films indépendants américains soulèvent une pluralité de problématiques concernant aussi bien la diffusion de ces films sur le territoire français que la situation des distributeurs en charge de ces investissements. Par ce que nous avons vu, des constats peuvent être tirés : si une société de distribution veut s'inscrire dans une perspective de long terme avec une viabilité, le cinéma indépendant américain ne représente pas un marché allant de ce sens. Parce que trop peu considéré et aidé par les institutions, n'intéressant plus les télévisions, et avec une absence de vie après la salle, cette production représente un risque. Mais celui-ci est doté d'atouts le rendant très attractif. De tout temps le cinéma américain représente une forme de reconnaissance professionnelle. Quentin Tarantino, David Fincher, David Lynch, James Gray, Jim Jarmusch, Spike Lee, Harmony Korine... tous ces réalisateurs actuels et reconnus proviennent du cinéma indépendant et ont obtenu une renommée en son sein. Ainsi, être à l'initiative de la renommée des frères Safdie, Ari Aster, Robert Eggers, Greta Gerwig, Barry Jenkins confère une notoriété et une satisfaction non-négligeable pouvant ouvrir de nombreuses portes dans l'industrie. Mais ce risque a un prix. Actuellement, celui-ci se paye avec la possible mise en péril d'une société sur le marché. Et il n'est jamais bon de voir un acteur sombrer progressivement pour disparaître en emportant une certaine idée et diversité du cinéma avec lui. Car malgré la toujours plus grande standardisation des œuvres de studios et de leur concentration de l'offre, malgré l'apparition des plateformes faisant de l'indépendance américaine une priorité du fait d'un apport qualitatif, ce cinéma, comme tous les autres, aura toujours besoin de distributeurs indépendants français et américains pour le faire connaître. Avant de potentiellement devenir une marque de studios ou de plateformes, ces cinéastes sont des jeunes débutants qui demandent à être connus et reconnus. Seuls les distributeurs indépendants, par leur présence sur les marchés, par les risques qu'ils prennent en misant sur des talents, ont les capacités et le pouvoir de les mettre sur cette rampe de lancement. Mais cela doit se faire dans une logique de viabilité car c'est ici l'élément essentiel pour perdurer sur un marché toujours plus tendu et bipolarisé. Si des sommes importantes pouvaient être déboursées auparavant grâce à un soutien généreux de Canal+, les temps ont changé et les pratiques se doivent de suivre et de s'adapter à cette tendance. La logique mercantile de la distribution fait que seuls les acteurs interagissant sur celui-ci peuvent changer cette tendance au nom d'une

inscription sur le long terme mais aussi et surtout, de la préservation d'une diversité cinématographique sur les écrans, faisant la force et la renommée de l'industrie cinématographique française. Un modèle d'acquisition viable de film indépendant américain est encore possible à condition de changements structurels appuyés par des institutions fortes et à l'initiative de réformes indispensables.

Cette étude tend à faire un point et mettre à jour toutes ces problématiques et tous ces enjeux importants quant au devenir de ce cinéma et de ces diffuseurs. Bien sûr, celle-ci trouve des limites et peut être complétée par d'autres points de vue et avis afin d'enrichir cet apport d'information. De ce fait, tous les acteurs de la filière cinématographique pourraient être entendus dans le but d'approfondir ce partage et ces réflexions, que ce soit du côté des producteurs, du CNC ou des acteurs Outre-Atlantique à la source de ce cinéma. C'est pourquoi, ce travail s'est en majorité reposé sur des témoignages. Interroger ces distributeurs, vendeurs et exploitants a été précieux et a ouvert des axes de recherche indispensables. De plus, la complexité de cette question requiert une certaine expérience et un certain recul. Insuffisant aujourd'hui mais qui, je l'espère, est amené à se développer dans un futur proche. Enfin, les limites de cette étude et les apports supplémentaires témoignent de la nécessité d'un dialogue interprofessionnels amenant le cinéma à avancer dans un seul et bon sens, le tout avec une pluralité d'acteurs.

Ainsi donc cette étude peut se clôturer sur une dernière question : une société de distribution indépendante tournée en grande partie sur un cinéma indépendant américain identifié et identifiable peut-elle naître dans les années à venir ? La réponse peut être oui. Elle peut être oui car nous avons vu que des places sont laissées et ne sont pas remplacées. Elle peut être oui car un certain cinéma indépendant américain peine à s'exporter, privant de ce fait le public français d'une diversité autre que les films grand public hollywoodiens. Elle peut être oui car dans cette période de mutations, des changements sont possibles afin de créer des bases et des liens nouveaux, le tout interagissant dans un écosystème qui croit en des auteurs et qui les suit. Enfin, la réponse peut être oui car cette ambition, structurée sur un modèle économique viable, encadré, diversifié avec une identité reconnaissable par l'ensemble de la filière et du public est possible. Elle passe à la fois par le fruit d'une réflexion objective, sage et lucide mais est aussi guidée par une passion animée et sans fin. C'est en cela que l'aventure du cinéma vaut la peine d'être tentée et vécue.

Bibliographie

Marketing et économie du cinéma

Ouvrages généraux

- ALBERT Xavier, CAMILLERI Jean-François, *Le Marketing du cinéma*, Dixit, Paris, 2014
- CRETON Laurent, *Les salles de cinéma. Enjeux, défis et perspectives*, Armand Colin, Paris, 2013
- CRETON Laurent, *Economie du cinéma*, Armand Colin, Paris, 2014
- FOREST Claude, *L'industrie du cinéma en France : De la pellicule à la pixel*, La documentation française, Paris, 2013
- SIMSI Simon, *Ciné-passions : le guide chiffré du cinéma en France*, Dixit, Paris, 2012

Ouvrages spécifiques

- AUGROS Joël, KITSOPANIDOU Kira, *L'économie du cinéma américain : Histoire d'une industrie culturelle et de ses stratégies*, Armand Colin, Paris, 2012
- CRETON Laurent, *Théorème. Cinéma et (in)dépendance. Une économie politique*, Presses de la Sorbonne Nouvelle, Paris, 1998
- CRETON Laurent, KITSOPANIDOU Kira, *Les salles de cinéma : Enjeux, défis et perspectives*, Armand Colin, 2013
- CRUCIANI Marianne, *La distribution des films « indépendants » américains e, France : quelle place sur le marché ?*, Presse de la Sorbonne Nouvelle, Paris, 2013
- ETHIS Emmanuel, *Les spectateurs du temps. Pour une sociologie de la réception du cinéma*, L'Harmattan, Paris, 2006
- FARCHY Joëlle, *Et pourtant ils tournent. Economie du cinéma à l'ère du numérique*, INA Editions, Paris, 2011

- FINNEY Angus, *The international film business: a market guide beyond Hollywood*, Routledge Ltd, Andover, 2015
- MERCIER MC GOVEN Blandine, *Do-it yourself, Do-it with others: Just do it ! L'explosion de la self-distribution aux Etats-Unis*, Presses de la Sorbonne Nouvelle, Paris, 2011
- MINGANT Nolwenn, *Hollywood à la conquête du monde. Marchés, stratégies, influences*, CNRS, Paris, 2010

Articles Spécifiques

- BONNEL René, *Le financement de la production et de la distribution cinématographique à l'heure du numérique*, CNC, Paris, 2013
- CNC, *Accords de coproductions internationales*, CNC, Paris, 2020,
- CNC, *Bilan CNC 2018 : les films, les programmes, l'exploitation, la production, la distribution, l'exportation*, CNC, 2019
- CNC, *La production française en 2019*, CNC, Paris, 2020
- CNC, *Le téléchargement de films sur Internet*, CNC, Paris, 2004
- Les Cahiers du Cinéma, *Un autre cinéma américain*, Les Cahiers du Cinéma, Paris, Juin 2019
- ROSSANO Denis, *Le beau jeu des indépendant*, L'Express, 31/08/2000
- RIGOULET Laurent, « *Dernier cri et marmonnements* » : la génération spontanée du cinéma indépendant américain, Téléràma, 13/12/2017

Histoire du cinéma

Ouvrages généraux

- GAUTHIER Brigitte, *Histoire du cinéma américain*, Hachette, Paris, 2004
- MALRAUX André, *Esquisse d'une psychologie de cinéma*, Edition Nouveau Monde, Paris, 1939
- TZIOUMAKIS Yannis, *American Independent Cinema : An Introduction*, Edinburg UP, Edinburgh, 2006
- TZIOUMAKIS Yannis, *Hollywood's Indies: Classic Divisions, Specialty Labels and the American Film Market*, Edinburgh University Press, Edinburgh, 2012

Ouvrages spécifiques

- BISKIND Peter, *Le Nouvel Hollywood : Coppola, Lucas, Scorsese, Spielberg, la révolution d'une génération*, Le Cherche Midi, Paris, 2002
- HOLMUND Chris, WYATT Justin, *Contemporary American Independent Film: From Margins to the Mainstream*, Routledge, New-York, 2005
- MURILLOT Cécile, *Et le cinéma indépendant ? What about Independant Cinema ?*, Belin, Paris, 2013
- ROCHE Annabelle, *Deauville, 40 ans de cinéma américain*, Michel Lafont, Paris, 2014

Sitographie

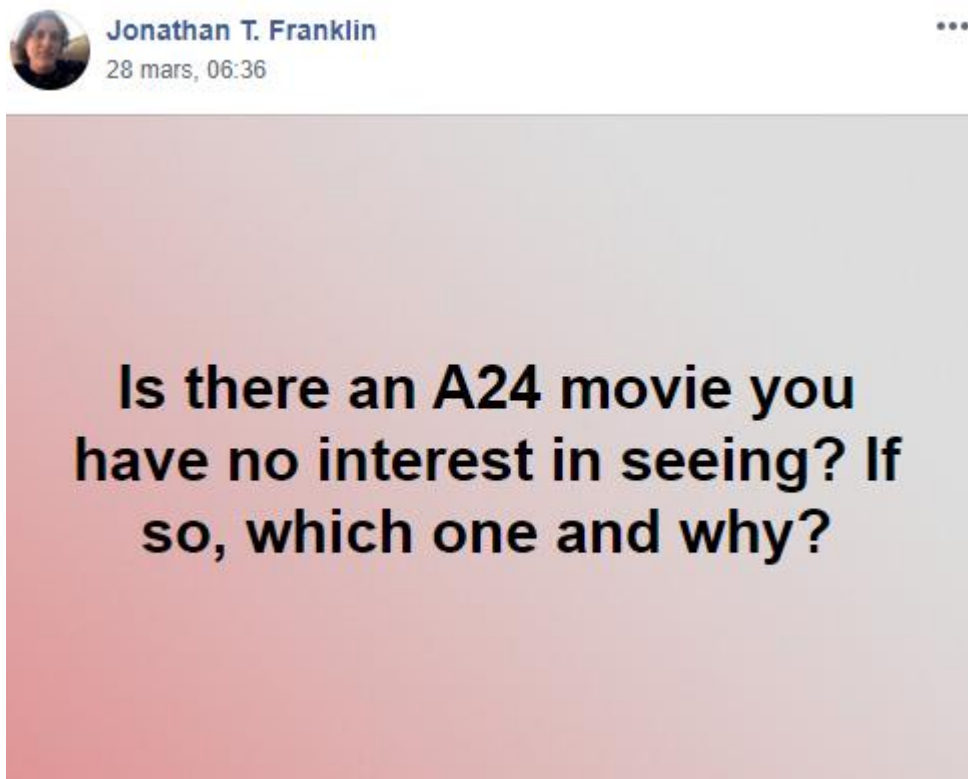
- BOUNIOL Alexandre, *L'avenir du cinéma analysé par des producteurs d'Hollywood et de petits distributeurs*, France Info, 09/06/2019, <https://www.meta-media.fr/2019/07/09/lavenir-du-cinema-analyse-par-des-producteurs-dhollywood-et-de-petits-distributeurs.html>
- Box-office Mojo, *Moi, Tonya*, boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt5580036/?ref=bo_se_r_1
- Box-office Mojo, *The Beach Bum*, boxofficemojo.com https://www.boxofficemojo.com/title/tt6511932/?ref=bo_se_r_1
- Box-office Mojo, *Parasite*, boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt6751668/?ref=bo_se_r_1
- Box-office Mojo, *Uncut Gems*, boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt5727208/?ref=bo_se_r_1
- Box-office Mojo, *Jumanji : The Next Level*, boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt7975244/?ref=bo_se_r_3
- Box-office Mojo, *Midsommar*, boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt8772262/?ref=bo_se_r_1
- Box-office MOJO, *The Last Black Man in San Francisco*, boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt4353250/?ref=bo_se_r_1
- Box-office MOJO, *Krishna*, boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt4266638/?ref=bo_se_r_1
- Box-office MOJO, *Charlie says*, boxofficemojo.com, https://www.boxofficemojo.com/title/tt1759744/?ref=bo_se_r_1
- Cinézap, *Les Misérables*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>
- Cinézap, *Portrait de la jeune fille en feu*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>
- Cinézap, *Au nom de la terre*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>
- Cinézap, *Green Book*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>
- Cinézap, *Scandale*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>
- Cinézap, *After*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>
- Cinézap, *Le Grand Jeu*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>

- Cinézap, *Give me Liberty*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>
- Cinézap, *Swallow*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>
- Cinézap, *Thunder Road*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>
- Cinézap, *Her Smell*, cinezap.com, <http://www.cinezap.com/cinezap/>
- CNC, *Le CNC renforce son implication dans la lutte contre le piratage*, CNC.fr, 2018, https://www.cnc.fr/a-propos-du-cnc/actualites/le-cnc-renforce-son-implication-dans-la-lutte-contre-le-piratage_825637
- *Comment The Spectacular Now a trouvé son chemin jusque dans les salles françaises*, filmsdelover.com, 2013, <https://www.filmsdelover.com/2013/12/16/comment-the-spectacular-now-a-trouv%C3%A9-son-chemin-jusque-dans-les-salles-de-cin%C3%A9ma-fran%C3%A7aises/>
- FERENCZI Aurélie, *Dans quel état va-t-on retrouver le cinéma américain au festival de Deauville ?*, Télérama.fr, 31/08/2018, <https://www.telerama.fr/cinema/dans-quel-etat-va-t-on-trouver-le-cinema-americain-au-festival-de-deauville,n5784226.php>
- HIVER Marc, *Stroheim : Hollywood, la machine à fabriquer des saucisses*, industrie-culturelle.fr, <https://industrie-culturelle.fr/industrie-culturelle/stroheim-hollywood-marc-hiver/>
- MEILLASSOUX Marc, *Téléchargement illégal en Allemagne : tolérance zéro et amendes salées*, latribune.fr, 22/11/2016, <https://www.latribune.fr/technos-medias/internet/20121120trib000732126/telechargement-illegal-en-allemande-tolerance-zero-et-amendes-salees.html>
- MORUEL José, *Dragged Accross Concret : Le Pacte*, Critikat.com, Août 2019, <https://www.critikat.com/actualite-cine/critique/dragged-across-concrete/>
- QUINTON Jean-Marc, *Ce que le XXème siècle nous enseigne sur Netflix*, Slate.fr, 26/01/2020, <http://www.slate.fr/story/186512/tribune-xxe-siecle-histoire-cinema-television-films-series-vod-plateformes-streaming-netflix>
- VELY Yannick, *Jean Labadie : « La diversité au cinéma est fragilisée par Netflix et le piratage »*, ParisMatch.fr, 28/12/2018, <https://www.parismatch.com/Culture/Cinema/Jean-Labadie-La-diversite-au-cinema-est-fragilisee-par-Netflix-et-par-le-piratage-1596885>
- VULSER Nicolas, *La piraterie audiovisuelle a coûté plus d'1 milliard d'euros en 2017*, LeMonde.fr, 29/05/2019,

https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/06/29/la-piraterie-audiovisuelle-a-coute-plus-de-1-milliard-d-euros-en-2017_5323111_3234.html

- WESSBECHER Louise, *Netflix tout-puissant et autres chiffres du marché de la SVOD en France en 2018*, 15/05/2018, france24.com,
<https://www.france24.com/fr/20180515-netflix-tout-puissant-autres-chiffres-marche-svod-france-2018>
- Wikipédia, *Pulp Fiction*, Wikipédia.org,
https://fr.wikipedia.org/wiki/Pulp_Fiction

Annexes



Annexe 1 : Capture d'écran du groupe Facebook dédié à A24 (Source : Facebook)

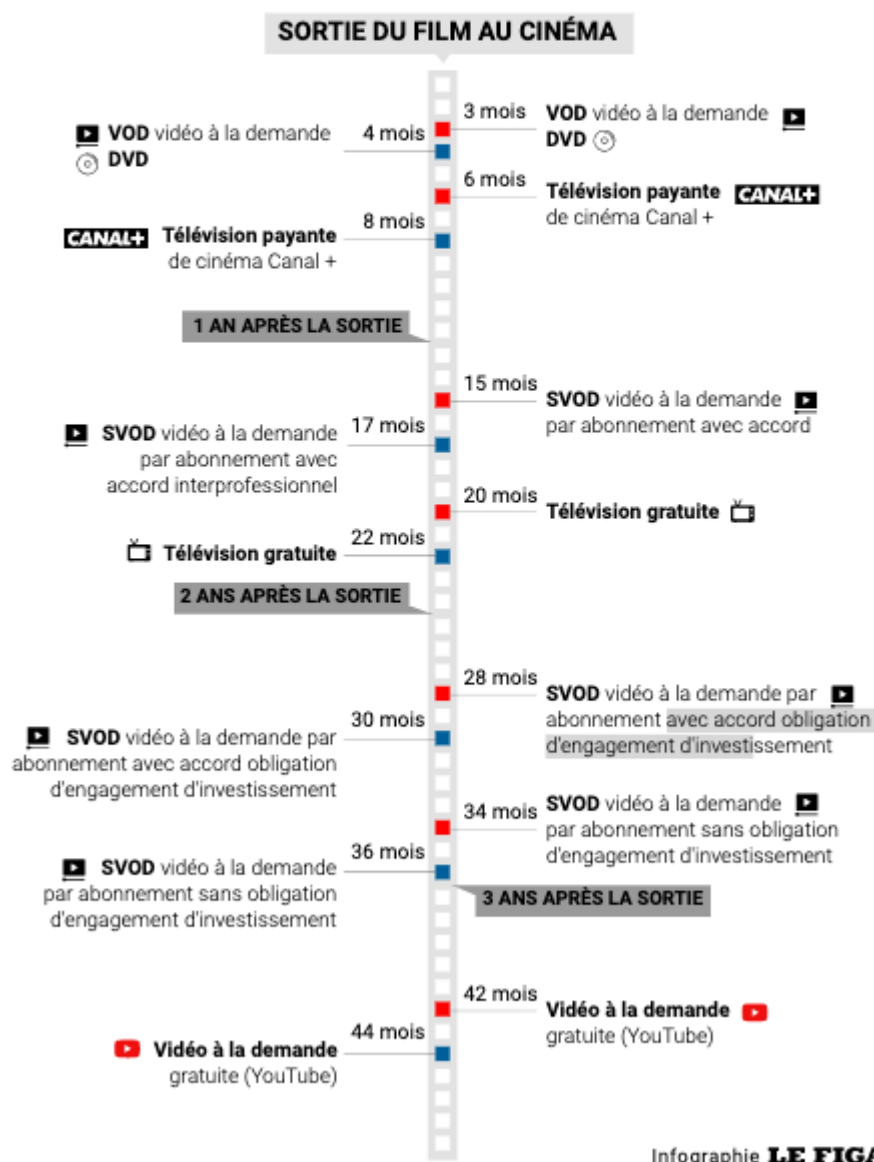
La nouvelle chronologie des médias

Les délais entre chaque fenêtre de diffusion en nombre de mois après la sortie en salle

■ pour un film ayant fait plus de 100 000 entrées

■ pour un film ayant fait moins de 100 000 entrées

Seuil : maximum 100 000 entrées cumulées à l'issue de la 4e semaine d'exploitation



Annexe 2 : Chronologie des médias négociée en 2019 (Source : Le Figaro)

Entretien avec Vincent Maraval

Vincent Maraval commence sa carrière au département vidéo d'UGC avant de travailler chez TF1 puis chez Studio Canal. Au sein de cette entité, il crée le label Wild Bunch pour promouvoir le cinéma d'auteur. Il quitte Canal+ en 2002 au moment de l'arrivée de Jean-Marie Messier, Wild Bunch devient un distributeur indépendant.

Entretien réalisé le 09/10/2019 chez Wild Bunch

Quentin PAQUET : Qu'est-ce que le cinéma indépendant américain selon vous aujourd'hui ?

Vincent Maraval : Pour moi, ce sont des films qui ne sont pas financés par des studios. J'entends studios au sens large. A mes yeux, un film Netflix ou Amazon n'est pas un film indépendant. Même les films produits par Focus Features, qui est une filiale d'Universal, ne sont pas indépendants. Un film indépendant est une œuvre vraiment financée autrement que par des studios.

QP : Donc lorsque Christopher Nolan dit qu'il réalise des films indépendants du fait de sa liberté artistique, vous n'êtes pas d'accord avec lui ?

VM : Non. Indépendant veut dire qu'on ne dépend pas d'un groupe. On peut dire Art et Essai ou pas. Mais indépendant, c'est purement économique. *La La Land*, par exemple, est indépendant malgré son casting et son budget important car Lionsgate est un indépendant. La vraie frontière est : est-ce qu'un film Netflix est un film indépendant ? Pour moi, non. C'est comme si on disait qu'un film TF1 ou StudioCanal est indépendant. La vraie frontière est là. Pour moi ce ne sont pas des films indépendants. Mais ça ne veut pas dire que j'ai raison.

QP : Concernant la question de Netflix et de l'indépendance des œuvres, plusieurs cinéastes indépendants américains ont réalisé des films pour la plateforme, qu'en pensez-vous ?

VM : Pour moi, Netflix est un groupe. Donc ces films ne sont pas indépendants. Aussi bien dans leur exploitation que dans leur production. Quand on est produit par Netflix, on

est produit par un groupe qui donne son avis et qui a des envies. Quand je rencontre leurs représentants et que je leur demande ce qu'ils veulent, ils ont des demandes très précises. Ils ont une main mise artistique sur un projet. Parfois, ils font un Scorsese ou un Cuaron mais c'est l'équivalent d'une publicité géante. Leur but n'est pas de faire dix Scorsese ou dix Cuaron. Leur but est d'en faire un par an comme une publicité. Car leur fond est un ensemble de produits très ciblés sur une clientèle âgée de 15 à 25 ans.

QP : Quel est alors leur intérêt à prendre des films indépendants qui n'ont pas l'aura d'un Scorsese ?

VM : Ils ont besoin que les gens parlent de Netflix, et ont besoin d'aller dans un festival majeur donc ils font aussi trois ou quatre films par an, purement destinés aux festivals.

QP : Ils ont besoin de cela mais ces films ne marchent pas sur la plateforme.

VM : Tout à fait. *Roma*, par exemple, est un énorme échec. Nous leur avons vendu un film avec Jennifer Aniston qui est sorti la même semaine. Notre film a été le 3^{ème} programme le plus vu cette semaine-là, *Roma* était 312^{ème}. Mais nous n'avons jamais autant parlé de Netflix avec *Okja*, *Roma* ou *The Irishman*. A la Mostra de Venise, Netflix avait sa convention. Ils avaient invité tous les directeurs régionaux pour discuter de leur projet.

QP : Mais selon vous, sont-ils en train de voler l'indépendance américaine à la salle de cinéma ? Que va-t-il rester ?

VM : D'abord, ils n'en font pas tant que ça. Ils font beaucoup de films de genres et d'adolescents pour leur public jeune. Mais ils font cinq films par an comme ceux de Soderbergh ou de Bumbach. Ce n'est pas énorme. Et ce sont des films qui n'auraient jamais vu le jour si Netflix ne les avait pas faits. J'ai eu *The Irishman* entre les mains et je ne savais absolument pas le monter. Si demain j'allais sur le marché avec *The Irishman* et demander 100 millions de dollars, je ne les trouve pas. Une société qui n'existe plus a essayé de le financer, elle n'a pas réussi. Aujourd'hui, les films Netflix sont des films qui ne se seraient pas financés autrement. Mais c'est la même chose pour les films Amazon. Personne n'est capable de financer un film de Mike Leigh à 35 millions de dollars à par les plateformes.

QP : Avez-vous déjà discuté avec des réalisateurs indépendants américains concernant la question de la non-sortie en salle et de cette exposition ? Cela ne les dérange-t-ils pas ?

VM : Ça dépend desquels. En ce moment, je travaille avec J.C Chandor. Son précédent film (*Triple Frontière*) était sur Netflix avec un énorme budget et il était très frustré que son film n'est pas existé. Mais par exemple, Bong Joon-Ho a toujours dit qu'il voulait faire *Okja* par n'importe quel moyen. Certains ne s'intéressent pas au processus de diffusion. Nous avons refusé *Les Misérables* à Netflix. Un réalisateur comme Scorsese peut se permettre d'être sur Netflix, mais pas un premier film. Il serait mort d'avance et Ladj Ly n'aurait pas existé internationalement.

QP : Concernant le contexte de production aux USA, les producteurs sont-ils frileux de financer des films indépendants ?

VM : Le problème aujourd'hui est que le marché américain ne veut plus de prototypes. Ces prototypes se font sur des plateformes.

QP : Qu'entendez-vous par prototypes ?

VM : Déjà, il n'y a plus beaucoup d'indépendants aux Etats-Unis aujourd'hui. Beaucoup ont fermé. Et en prenant le cas de A24, ils ne financent pas des films à plus 8 millions de budget. Ce sont des prototypes. Ce ne sont pas des franchises tirées de Marvel ou DC. Je n'ai pas vu *Joker*, c'est certainement un film très intéressant, mais il n'aurait jamais vu le jour s'il n'était pas tiré de DC. Ce film est une anomalie dans le système. Mais aujourd'hui, il y a dix prototypes par an. *Les Frères Sisters*, un western avec 35 millions de budget, est aussi une anomalie. Plus personne ne finance à cette hauteur alors que dans les années 1980, quand j'ai démarré, ces films étaient une norme.

Le marché américain aujourd'hui est différent de celui de la France. A24 est une exception car c'est un distributeur qui finance des films. De nos jours, tout est privé. Annapurna est aussi privée. Ce sont des agences de talents qui package les films en mettant des investisseurs privés. 90% du cinéma indépendant américain n'est pas financé par des distributeurs mais par des privés qui vont à Sundance ou Toronto et qui jouent. C'est pour ça qu'il y a beaucoup de petits budgets. On peut jouer avec un film à 3-4 millions de dollars, qui a une vraie chance de bascule, mais pas à 15 millions car les chances de bascule sont beaucoup plus réduites.

QP : Pour préparer le sujet, je me suis intéressé aux lines-up des distributeurs français de 2014 jusqu'à aujourd'hui, et j'ai constaté une diminution progressive et constante. Pourquoi ?

VM : (Rire) C'est une spécificité du marché français. Il y a plusieurs effets : Canal + n'achète plus les films. Auparavant, quand on était un distributeur et qu'on achetait un film français, on achetait les droits salles et vidéo, pas la télé. Ceux qui voulaient constituer un catalogue, comme Wild Bunch ou Métropolitain, achetaient des films américains. Le problème en France est qu'avec la chronologie des médias, un distributeur est obligé d'exploiter ses films avec Canal + alors que cette chaîne, qui est la fenêtre ayant le plus de valeur, ne les achète plus. Si on veut acheter un film américain, on met zéro en *pay-tv* dans notre prévisionnement. Partout ailleurs, cette *pay-tv* a de la valeur, en France non. La fenêtre Netflix, qui démarre à partir de 36 mois, vaut 20 à 30 000 euros. En moyenne, les frais de sortie reviennent à 500 à 600 000 euros. Un film indépendant américain fait 150 à 200 000 entrées, quand ça se passe bien. Donc nous n'avons plus la bascule de Canal + qui permettait de rattraper les frais de sortie. C'est pour ça que les distributeurs n'achètent plus de films américains. Auparavant on achetait et sortait un film pour valoriser cette fenêtre Canal, on n'a plus cette certitude que Canal achète, donc les distributeurs ne prennent plus le risque.

QP : Est-ce que le CNC n'attend pas que toutes les plateformes soient mises en place pour revoir la fenêtre de la SVoD ?

VM : Ils viennent de la changer mais le système français reposait sur une chaîne Canal+ vertueuse. A partir du moment où le pivot Canal ne l'est plus, la chronologie des médias n'a plus aucun sens. Avec Bolloré dans les bureaux des ministères toute la journée, c'est du chantage. Sinon il ferme Canal. On vient quand même, il y a un mois, de décider qu'il n'y avait plus de nombre de films réduit sur les chaînes tv. A l'étranger, quand je dis aux Américains qu'on est restreint par le nombre de films à la télévision, ils se demandent quel est le but. On a une législation qui était vertueuse dans le passé mais qui aujourd'hui se retourne contre nous. Ce n'est pas que le nombre de films indépendants américains qui baisse, ce sont les distributeurs les achetant qui meurent. Le seul distributeur encore en vie, c'est Le Pacte. La plupart des autres, Pyramide, Diaphana, font de la production et deviennent plus producteurs que distributeurs. Europa a fermé, Mars est en faillite. Nous (Wild Bunch) n'avons pas fermé mais avons énormément ralenti. On considère la

distribution comme une fenêtre mais pas comme un business. On continue de le faire pour se constituer un catalogue mais la distribution n'est pas notre activité première. Le métier de distributeur indépendant est mort en France. Le Pacte se donne un an, deux ans avant d'y passer. Le jour où Jean Labadie n'a pas le succès qu'il faut pour payer le reste, il y passera comme tous les autres. Le problème est qu'on essaye de se battre au niveau politique pour leur dire mais on voit bien que ce n'est pas écouté. En trois ans, il y a Mars qui a fait faillite et Métropolitan qui va arrêter.

QP : Que va-t-il falloir faire dans ce cas ? Le cinéma français ne peut pas se permettre de perdre tous ses distributeurs indépendants.

VM : C'est la vraie question. MK2, Europa, Mars et Wild Bunch ont arrêté. Nous ne servons qu'aux statistiques. On va dire que nous n'avons pas arrêté mais c'est tout comme. On dépensait 10 millions d'euros de MG par an. Aujourd'hui nous n'atteignons même pas un million. Techniquement, nous sommes toujours là mais en termes de business nous nous sommes détournés de la distribution. Donc la vraie question est : jusqu'où le cinéma français peut se permettre de voir disparaître ses indépendants ? Tant que ça ne touche pas les films français, le CNC s'en fout. S'il y a moins de films indépendants américains, le CNC n'est pas alarmé. Les premiers qui vont en souffrir ce sont les exploitants. Disney, Universal, Warner vont sortir vingt films par an. Beaucoup de choses vont passer sur leur plateforme et vont vider les salles d'offres. Aujourd'hui, les exploitants ne le voient pas puisqu'ils ont toujours dix-sept films en salles toutes les semaines. Mais d'ici un an, un an et demi, quand les indépendants auront disparu et que les studios décideront de diviser par deux leur offre en salles, les exploitants le sentiront passer.

QP : Mais le cinéma français aura toujours besoin de distributeurs indépendants pour lancer et faire découvrir des auteurs. Chose que les majors et les plateformes ne savent pas faire. Même si les auteurs se dirigent par la suite sur les plateformes, ce sont les distributeurs qui font connaître ces auteurs.

VM : Les Haut et courts, Diaphana et Pyramide continueront d'exister et lanceront des auteurs, mais en les produisant. Mon métier, quand je l'ai démarré, était de distribuer des films. On mettait des MG, on était au service des producteurs, on faisait notre business de l'exploitation des droits cinémas que l'on avait acheté. Ce business n'existe plus et est mort. Seul Jean Labadie continue de le faire. Ce n'est pas sein qu'un distributeur devienne

producteur. Car les producteurs indépendants n'ont plus de relation au marché. Si on regarde le line-up de Pyramide, 50% des films sortis sont le fruit de leur production. En termes d'investissement, c'est devenu un désert. Avant, on mettait un MG de 5 millions de dollars sur Sin City, ce métier est fini.

QP : Pourquoi un distributeur ne devrait pas produire ? Sur la chaîne des métiers, il prend moins de risque à faire ça et peut faire vivre le film qu'il souhaite.

VM : Pour moi, il est plus simple qu'il y ait un tissu de producteurs et un autre de distributeurs. La distribution élargie et montre le film, la production se focalise sur la création. Ces deux mouvements sont inverses. Un producteur doit pouvoir compter sur un distributeur. A partir du moment où un producteur devient distributeur, et qu'un distributeur devienne producteur, le marché formate les films. Heureusement en France, notre tradition Art et Essai ne fait pas ressentir cela. Mais ce sont deux métiers différents. Que cela devienne le même, c'est dangereux. De plus, le distributeur ne va pas traiter de la même manière un film qu'il a produit et un autre qu'il a acheté. Comme le producteur défend son film, le distributeur va avoir tendance à plus défendre son film produit durant le lundi de programmation, que celui qu'il a acheté. Ce n'est donc pas sein.

QP : Mais est-ce facile pour un distributeur de coproduire un film indépendant américain ? Lui donnera-t-il plus de visibilité en le coproduisant ?

VM : Dans la notion américaine, coproduire signifie en avoir un bout. Ce n'est qu'une négociation. Quand un américain vient pour me vendre les droits France, je peux lui dire que ça ne m'intéresse pas, ou alors que je lui achète flat. C'est à dire que je ne rends pas de compte. Je deviens propriétaire du film. Métropolitan l'a fait pendant une période. Ce n'est pas une vraie coproduction.

QP : L'autre choix pour un distributeur est de se tourner vers les ventes internationales.

VM : C'est ce qu'on fait mais on en revient au calcul que je faisais. Le problème reste le même. Je ne suis pas sûr que mes films soient rentables étant donné que je n'ai plus Canal. L'économie des frais de sortie ne rapporte plus beaucoup puisque je ne peux plus compter sur la pay-tv. La médiane d'un film indépendant américain est environ à 80 000 entrées, 200 000 euros de recettes. Le distributeur ne se rembourse pas. Si on pouvait remplacer la fenêtre Canal par autre chose, ce qui est le cas dans le monde entier, on aurait une

économie. C'est ce qu'on dit depuis cinq ans. La dernière réforme sur la chronologie des médias est comme du sparadrap sur une jambe de bois. Je me bats pour l'abolition de la chronologie des médias. Quand on discute et qu'on négocie, j'aimerais pouvoir dire à TF1, tu payes ce prix pour avoir cette fenêtre. Mais on ne peut pas, c'est contre la loi. Pour moi, les ayants-droits n'ont aucun droit. On n'a pas le droit de vendre à Netflix, à Amazon. On n'a pas le droit de vendre à la fenêtre la plus valorisante, la première diffusion après la salle, autre qu'à Canal qui n'en veut plus.

QP : Est-ce que tout ne va dépendre de Disney et de sa politique avec sa plateforme SVOD ? Est-ce que si Disney veut participer au financement du cinéma français via sa plateforme, tout le monde va lui emboîter le pas ?

VM : Ça se fera. On se souviendra de Netflix avec nostalgie dans cinq ans. On se dira que pendant un moment, le principal média qui a valorisé des films était une plateforme. Dans cinq ans, les PdM seront les mêmes. Les studios détiendront toujours 95% et les indépendants 5%. On vit une période dorée en ce moment : un indépendant a la plus grosse part de marché sur une fenêtre d'exploitation, Netflix. Mais Disney sera tenu par les mêmes règles que Netflix. S'ils veulent diffuser un film qu'ils ont financé, il faudra que ce soit un original. On peut produire pour Netflix ou Disney mais on perd ses droits et le film n'a plus de valeur. On est salarié de Netflix et on concède un salaire dans le financement de l'original. C'est pour ça que pour moi, même si le contraire se défend, les films Netflix ne sont pas indépendants.

QP : Lorsque Cuarón est venu à la Fémis, nous lui avons demandé pourquoi il avait choisi de sortir *Roma* sur Netflix, il nous a dit parce qu'il avait eu toute liberté artistique, qu'il était indépendant dans sa création.

VM : (rire) C'est faux car Netflix a acheté le film une fois celui-ci finit. Il a produit son film sans Netflix. Il a montré son film à quatre ou cinq distributeurs américains. La plus grosse offre qu'il ait eu a été celle de Sony Classics, à 1,5 millions pour le territoire américain. Le film a coûté 17 millions. Si les USA représentent 1,5 millions sur 17 de budget, le reste du monde va en valoir 5-6, donc on perd 10 millions. Netflix a proposé 22 ou 23 millions. C'est une vente et pas un original. Ils ont essayé de le vendre ailleurs mais l'économie ne répondait à un film en noir et blanc et en espagnol.

QP : Mais ça reste Cuarón...

VM : Oui. Mais les Américains vivent d'out-put-deal avec Netflix et Amazon... les films en langues étrangères ne comptent pas dans les deals pour les sociétés américaines.

QP : En 2017, il y a eu 821 films produits dont 709 indépendants. Seulement une trentaine ont été diffusé en France. Cela peut-il s'expliquer essentiellement par le contexte actuel de la distribution française ou les bien Américains n'en demandent-ils pas trop ?

VM : Non, au contraire. Pendant très longtemps on disait qu'on ne pouvait pas lutter avec le cinéma indépendant américain car il s'amortissait sur son propre pays. Alors que nous avons besoin de ventes internationales pour amortir nos films. Les films américains sont souvent moins chers à acheter qu'un film italien ou allemand.

QP : Vous pouvez me donner une moyenne de prix pour ces films ?

VM : Il n'y en a pas vraiment mais aujourd'hui on achète des films indépendants américains à 200 ou 300 000 dollars pour les droits France. Bon, un Scorsese se vend 8 millions. Avec *Silence*, je ne pense pas que Métropolitan reviendra sur Scorsese (rires).

QP : Je trouve que la situation est frustrante. Une nouvelle génération de cinéastes indépendants américains arrive, je pense à Robert Eggers, Ari Aster, les frères Safdie... si ces films ne coûtent pas chers et qu'ils arrivent à faire plus de 200 000 entrées en France, comme c'est le cas de *Midsommar*, je ne comprends pas que les distributeurs français ne les achètent pas plus.

VM : Oui mais 200 000 entrées en France ne sont pas rentables. En prenant tous les films de genre auteur, 200 000 entrées est plutôt un bon score... mais ce n'est pas suffisant. Il n'y a pas d'économie pour ces films. A 200 000 entrées, qui est un score plus haut que la moyenne pour un film indépendant américain, le distributeur ne se rembourse pas. De plus, ces films ne vont pas dans les multiplexes. C'est trop pointu et trop Art House. Et les cinémas Art et Essai, qui ont une clientèle plus âgée, attendent des choses plus classiques que du film de genre. Mais à 200 000 entrées, avec 400 000 euros de P&A, Métropolitan a dû gagner 40 000-50 000 euros de profits. Et pourtant *Midsommar* représente le haut de la pyramide.

QP : Vous achetez *Give me liberty* cette année.

VM : Nous l'avons 40 000 ou 50 000 dollars. Nous avons fait 50 000 entrées et nous perdons de l'argent étant donné que Canal+ ne nous l'achètera pas.

QP : Est-ce que le CNC n'a pas un rôle à joué ? Il soutient les films européens. Malgré les aides du cinéma du monde, ne faut-il pas faire plus pour une plus grande diversité dans les salles ?

VM : Nous avons toujours dit que là où le CNC a un rôle à jouer, c'est dans le piratage. Le jour où nous lutterons efficacement contre le piratage comme ça se fait en Angleterre, ou en Allemagne, les distributeurs indépendants vont respirer. Nous perdons environ 80% de la valeur des films à cause du piratage.

QP : Même sur des films d'auteur ?

VM : Tous les films destinés aux jeunes, donc le genre auteur, oui. Je prends toujours l'exemple de *Machete Kills*. Le film était déjà disponible sur Internet. On pensait que le film avait 500 000 entrées dans le ventre et on a fait 140 000 entrées. Le piratage est un préalable.

Ensuite, le CNC se focalise essentiellement sur le nombre de films produits par an. C'est leur critère de jugement. Ils s'en foutent que des distributeurs disparaissent. Mais par ricochet, les producteurs commencent à se dire que si les distributeurs qui prennent des films indépendants américains disparaissent, ce sont aussi ces mêmes distributeurs qui prennent leur film français. La disparition de Mars va mettre dans la merde un paquet de producteur. Il y a une certaine prise de conscience qui apparaît mais elle n'est pas directe. Ce n'est pas le CNC qui dit « il faut protéger les distributeurs ». Le CNC va être touché si, tout d'un coup, les producteurs français ne trouvent plus de distributeurs pour leurs films. Mais une fois de plus, le critère principal du CNC est le nombre de films produits, pas le nombre de films distribués. Donc le temps que cette perception change va être long. Quand on se voit entre distributeurs, la tentation la plus forte est d'aller distribuer ailleurs qu'en France. Nous avons une société en Espagne dans laquelle on investit beaucoup plus qu'en France. Dans l'acquisition de films, on achète l'Espagne, l'Italie et l'Allemagne sans souci, mais on n'achète pas la France.

QP : C'est très paradoxal car nous avons le meilleur réseau de salles Art et Essai du monde.

VM : Bien sûr. Mais c'est plus complexe que ça. Certaines salles aujourd'hui dégagent des marges énormes, à 25 ou 30%. C'est absolument énorme. L'exploitation marche en France mais n'investit pas dans le cinéma. Il y a 50 ans, les exploitants donnaient des MG

aux distributeurs pour avoir des copies. Aujourd'hui, ce sont les distributeurs qui payent pour avoir de la publicité dans les salles. C'est nous qui payons pour que les gens rentrent et achètent des bonbons aux CGR de Rouen. Le système a totalement basculé. Les exploitants participaient à l'économie du cinéma et maintenant ceux qui font les films participent à l'économie du bonbon. Je ne parle même pas des VPF. Ils auraient dû être un prêt et non un achat. On a décidé qu'il y aurait trois grands groupes qui dirigeraient l'exploitation en France. Les Chinois sont très intéressés à construire des multiplexes partout, mais ne peuvent pas en France car il y a une loi qui les protège. On protège des monopoles de multiplexes qui, à l'arrivée, se retournent contre l'indépendance.

Le tableau est noir mais coule de source. Wild Bunch et Europa sont les derniers groupes créés. Ce n'est pas normal. On est dans une économie où les gens regardent de plus en plus d'images et de films, donc une économie normalement florissante. Mais depuis 20 ans, aucun groupe se crée, au contraire ils disparaissent, comme Europa, il n'y a aucun nouvel acteur. On peut dire que je suis pessimiste mais c'est factuel.

QP : Selon vous, est-ce que la nomination de Dominique Boutonnat va changer les choses ? Il a tenu un discours qui ne va pas dans le sens des indépendants, comme par exemple, la publicité à la télévision.

VM : Je ne suis pas contre la publicité à la télévision. L'économie du cinéma aujourd'hui repose sur le fait que des gens décident de sortir et d'aller en dehors de chez eux. Si des gens sortent pour aller voir un match, aller au théâtre, pourquoi ces activités ont droit à la publicité et pas le cinéma ? On se bat contre des gens qui ont droit à de la publicité.

QP : Mais cela va seulement profiter aux groupes. Il n'y a que ceux qui auront les moyens de payer qui pourront être exposés.

VM : Oui, c'est un argument valable. Mais le but finalement est que les gens aillent au cinéma. Donc faisons de la pub pour que les gens aillent encore plus au cinéma. Ils y verront des bandes-annonces de films autres que ceux qu'ils vont voir et qu'ils ont vu à la télévision. La publicité existe partout ailleurs et les films Art et Essai sortent tout de même. Pour moi, c'est un moyen de communication en plus. J'entends ceux qui disent que les studios vont tout écraser mais ce n'est pas tout à fait vrai. Ils vont se concentrer sur leurs plateformes. Mais d'ailleurs pourquoi Netflix a droit à la publicité à la télévision et pas nous ? Quand on fait *Capharnaüm*, le film est un carton partout dans le monde et

nous n'avons fait aucune publicité télévision pour le film. Je ne suis pas sûr d'avoir raison mais je ne suis pas contre la publicité.

Pour revenir à Boutonnat, le vrai problème du CNC aujourd'hui, qui est un problème politique, c'est le piratage. Toute la profession est unie contre ça. Et le discours du gouvernement est mauvais là-dessus. On ne peut pas baisser les APL de 5 euros et dire en même temps aux jeunes de payer pour quelque chose qu'ils peuvent avoir gratuitement. Cette volonté politique est inexistante. Le dossier du piratage a été mis dix fois sur la table et rien n'a été fait. Sarkozy a mis Hadopi en place mais Hollande l'a retiré pour ne pas se mettre à dos la jeunesse. Quand Macron est arrivé, nous avons espéré qu'il fasse changer les choses avec l'opportunité du chèque de 500 euros pour la culture. C'était le moment pour punir le piratage mais il ne l'a pas fait. Avec l'affaire des APL, il s'est mis tous les jeunes à dos, donc les sanctions contre le piratage étaient impossibles. Il y a une déperdition de valeur assumée.

QP : Pour revenir sur l'indépendance américaine. Est-ce que des solutions comme le *day and date* seraient viables pour les distributeurs ?

VM : Bien sûr, mais c'est malheureusement illégal en France. On se bat dessus depuis des années. Quand on a sorti *Mr Nobody*, on voit que le film est mort en dix jours et dans six mois on va devoir refaire une campagne pour la sortie DVD, qui va nous coûter plus cher que ce qu'on va vendre. J'aimerais pouvoir vendre le DVD au bout de dix jours quand on sait pertinemment que le film est mort. Bon, le DVD n'existe plus. Mais quand on fait une campagne de sortie, si on pouvait la valoriser en diffusant le film sur d'autres médias assez vite, ça ne serait qu'une campagne et non deux. Et il y aurait des possibilités de deals à trouver avec Netflix et Amazon dans ces cas-là ! *Roma* aurait fait 300 000 entrées en salles, le Scorsese 600 000, donc les salles se privent de ses entrées parce que les gens n'ont pas tous Netflix. Je préfère voir ces films sur un écran de cinéma même s'ils sont disponibles sur Netflix en même temps. Les salles se privent de spectateurs à cause de la chronologie des médias.

QP : Qu'est-ce qu'on vous répond lorsque vous évoquez ces choses-là, avec chiffres à l'appui, auprès des autorités ?

VM : Que le système français est unique et vertueux et qu'on est le pays qui produit le plus de films. Quand on essaye de prendre l'exemple des autres pays, on nous dit qu'en Italie, ils ne produisent que 80 films par an, en Allemagne 120, nous 220. Il n'y a qu'un

curseur pour le CNC : le nombre de films produits. Ce qui se comprend, ce sont des emplois. Mais ce n'est pas notre métier. Nous, c'est l'économie des films. Je m'en fous qu'il y ait 300 ou 600 films produits. Ce que je veux, ce que le film que je sors trouve son économie et valoriser les droits que j'ai.

Aujourd'hui, on n'est pas loin de tous couler. Mais tant que StudioCanal, Pathé, UGC ou TF1 investissent dans le cinéma français, le reste ne les intéresse pas. La vertu de l'électrochoc aurait dû avoir lieu. Quand MK2 a arrêté la distribution, personne n'a remarqué. Quand Pathé a licencié 25 personnes en distribution, personne n'a rien dit. Quand Europa meurt dans le silence absolu, on parle plus des affaires de Luc Besson que des 100 personnes licenciées. Ils vont dire que Wild Bunch est toujours distributeur. Oui, nous sortons douze films par an mais nous avons arrêté l'investissement dans la distribution. Mais ça ils s'en foutent ! Ce qu'ils veulent, c'est pouvoir dire « Wild Bunch existe ». La faillite de Mars va faire du mal, mais le but du CNC est qu'elle fasse le moins de bruit possible. Mais les producteurs s'en rendent compte. Ils voient qu'il n'y aucun entrant pour remplacer le sortant.

QP : On arrive donc à la fin d'un cycle. Mais il y a peut-être quelque chose à démarrer et à faire.

VM : Tout dépend où l'on se place. Si Disney ou Warner achètent des films pour leur plateformes et que par conséquent le nombre de films produits reste le même ou augmente, tout le monde s'en contentera. C'est juste la fin d'un métier. La distribution indépendante en salle est terminée. Mais tant que ça n'affecte pas l'économie globale du cinéma, ça ne sera pas un problème. La distribution salle est remplacée par autre chose et c'est un métier qui se termine alors que les entrées salles à l'échelle mondiale, augmentent. Mais l'écosystème demeure, donc je peux comprendre, mais je ne cautionne pas que le CNC dise « ce n'est pas grave ».

QP : Mais est-ce que les distributeurs ne sont pas aussi bornés dans leur fonctionnement, dans leur programmation plein programme absolue... ne faut-il pas réfléchir à d'autres systèmes de diffusion, par l'événementialisations du film par exemple ?

VM : Ça se fait parfois. Le Terrence Malick, *Voyage of Time*, était comme ça. Résultat des courses : 20 000 entrées. Mars a tout perdu sur ce film. Globalement faire ce chiffre pour une séance, c'est bien. Mais économiquement ça ne tient pas la route. Pour qu'une

économie tienne, avec les frais de sortie, il faut qu'un film fasse 250 000 à 350 000 entrées. Sur les dix-sept films qui sortent par semaine, seuls deux ou trois font les entrées qu'ils doivent faire, le reste perd tout. Et quand vous êtes distributeur, quand vous gagnez, vous gagnez un quart, quand vous perdez, vous perdez tout. Donc pour une perte, il faut quatre succès. Aujourd'hui cette proportion est plutôt inverse. Le CNC a un système d'aide à la distribution permettant d'amortir ces pertes, mais ce sont des miettes pour aider la distribution indépendante.

QP : Pouvez-vous me parler de votre société Insiders, basée aux Etats-Unis ?

VM : C'est une société qui fait du *servicing* au financement de films pour des producteurs indépendants américains. Ce n'est pas le même métier que le distributeur. Quand j'achète un film avec Wild Bunch, j'accepte, ou pas, une offre d'un producteur. Aujourd'hui, le financement américain se fait plus par des privés que par le marché des distributeurs. On représente donc des privés.

QP : Est-ce que vous croyez au cinéma indépendant américain ?

VM : Oui bien sûr... en dehors de la France (rires). Sur Insiders, on finance six, sept films indépendants américains par an grâce au marché. Mais en termes de valorisation, la France ne représente quasiment rien.

QP : Les autres pays sont demandeurs ?

VM : Oui. La Chine a une forte demande tout comme le Japon, l'Italie, l'Angleterre, l'Allemagne... il y a un vrai marché alternatif aux plateformes. Mais la France ne pèse rien. Quand je fais mes ventes sur un film indépendant américain, la France représente 5-6% du budget dans le meilleur des cas. Avant, le Bénélux était à hauteur de 10% d'une vente française. Aujourd'hui, je vends un film 500 000 euros en France, je le vends 250 000 au Bénélux. Auparavant, la vente française aurait été de 2,5 millions d'euros...

QP : Et au niveau des festivals ? Beaucoup de distributeurs disent que Sundance est devenu une zone de non-droit pour eux, êtes-vous d'accord ?

VM : Ce n'est pas tout à fait vrai. ARP achète toujours deux, trois films à Sundance. Mais ce qui est marrant avec Sundance, c'est que s'il y a un bon film, et il y en a en moyenne que cinq sur les deux cents montrés, tout le monde va se battre pour l'avoir. De plus, sur les dix dernières années, très peu de films de Sundance ont marché en salles, mise à part l'exception *Whiplash*. Aucun film de Sundance n'atteint les 300 000 entrées. Donc les

distributeurs se battent tous pour ce film, s'ils ont la chance que Netflix ou Amazon ne soit pas passé par là avant. Forcément les prix sont trop chers.

QP : N'y a-t-il pas des festivals moins connus sur lesquels les distributeurs français peuvent se positionner, et trouver la pépite rare ?

VM : Il y en a mais Sundance et Toronto capturent 80% du cinéma indépendant américain. Il y a South By Southwest, mais on y va quand on a été refusé par Sundance.

Entretien avec Alexis Mas

Après une école de commerce, Alexis Mas a commencé sa carrière chez M6 en tant que Manager Marketing. Il a ensuite dirigé l'équipe vidéo de Fox Filmed Entertainment puis a fondé Condor Entertainment. D'abord spécialisée dans l'édition vidéo, la société s'est progressivement tournée vers la distribution salle.

Entretien réalisé le 13/01/2020 chez Condor Distribution

Quentin PAQUET : En tant que distributeur, qu'est-ce que vous considérez comme du cinéma indépendant américain ?

Alexis MAS : C'est difficile à dire. Je dirais que c'est le cinéma fait hors des studios. A la grande époque de Sundance, les studios ont créé des filiales faisant du faux cinéma indépendant : comme Searchlight, Paramount... Je dirais que c'est la croisée d'une économie et d'un style. Ce cinéma existe, mais c'est difficile de le faire comprendre aux institutions françaises, puisqu'elles considèrent que le cinéma américain n'a pas besoin d'aides étant donné que c'est un cinéma de majors. La difficulté est d'expliquer au CNC qu'il faut nous aider pour les films indépendants, ceux avec un budget modeste. C'est du cinéma américain mais ça ne veut pas dire que ce sont des films bourrés de frics et bourrins. Je pense que le cinéma indépendant n'a pas de contours clairs mais qu'il est identifié. C'est un cinéma de territoire, qui traite et qui questionne le modèle américain. C'est aussi un cinéma en difficulté puisque des cinéastes n'arrivent plus à monter leur film. Notamment depuis que Sundance est en perte de vitesse ou, du moins, change de modèle. Les plateformes ont la main mise sur ce festival et ce sont elles qui achètent les films.

QP : Est-ce que ce n'est pas devenu une zone de non-droit pour les distributeurs français ?

AM : Je ne dirais pas ça mais ça devient très compliqué d'y aller. D'abord parce que ça coûte cher de se déplacer là-bas. Peu de distributeurs peuvent se permettre d'y aller physiquement. Sur la trentaine de distributeurs indépendants en France, seulement six ou sept se déplacent. Et depuis quatre ou cinq ans, c'est devenu plus aléatoire car si Netflix et Amazon ont décidé de tout acheter, pour je ne sais quelle raison, les offres deviennent

très restreintes. Les droits monde s'en vont avant que quiconque puisse lever le petit doigt et le reste est pris par les studios. Donc c'est de plus en plus difficile d'obtenir un film pour la France. Le dernier film que j'ai acheté à Sundance a pu se faire car les plateformes ne l'ont pas voulu, on ne sait pas pourquoi. On a donc eu cette opportunité. Mais entre le fait que ce soit difficile d'acheter et de sortir ces films, il faut vraiment aimer ça pour y aller.

QP : N'y a-t-il pas certains producteurs américains qui refusent de céder au choix des plateformes et qui préfèrent vendre à un distributeur ?

AM : Il y en reste mais c'est de plus en plus compliqué. Ça nous était arrivé avec le producteur de *Brooklyn Village* mais je ne pense pas qu'il le fasse de nouveau aujourd'hui. Mais les réalisateurs ne prennent pas tous conscience de cela. Quand ils réalisent leur premier film pour Netflix, ils reçoivent un chèque énorme qui remplace des mois de labeur difficile pour lui et le vendeur international afin de démarcher chaque territoire. Le coût de renoncement pour dire non à Netflix est énorme. Après cette première expérience, ils prennent conscience qu'il n'y a aucun travail de distribution, sauf quand cela concerne Scorsese par exemple. Mais quand c'est un petit réalisateur, il n'y a aucun travail de distribution traditionnelle. Certains disent encore « je préfère faire mes films et au moins ils sont financés ». La réalité économique prend vraiment le dessus.

QP : Sur quel degré d'indépendance de films focalisez-vous vos achats ?

AM : C'est compliqué car A24, par exemple, est un modèle économique très puissant, presque à la hauteur d'un petit studio. Ils vendent très cher leur film. Acheter un film A24 est très coûteux, seul Mars peut... pouvait acheter ces films. Leurs films coûtent en moyenne entre 500 000 et 800 000 euros. *Moi, Tonya*, c'est un million de dollars et ça ne fait que 150 000 entrées en France. Et quand une *hype* s'opère et que les enchères augmentent, les distributeurs peuvent vite perdre la tête sur ces films.

Par exemple, nous avons vu *First Cow*, l'un des prochains films de A24. Nous avons fait une offre de ** *** dollars. Le film a un potentiel de 30 000 entrées. A24 nous a répondu qu'ils en voulaient *** *** dollars. Mais comme il y a zéro filet de sécurité, il n'y a rien, les pertes peuvent être colossales.

QP : Les Américains ont-ils conscience de cette situation ?

AM : Pas du tout. Les agences qui vendent les films manipulent des grosses sommes d'argent sur des films plus commerciaux, donc ils ne prennent pas conscience de ce fait quand cela concerne un plus petit film. Aussi, lorsqu'on parle d'un film indépendant, les Américains se disent que le film ne marchera nulle part... sauf en France car nous sommes des cinéphiles. Ils mettent alors le prix le plus fort.

QP : Ressentez-vous une demande particulière du public concernant ces films ?

AM : Pas forcément. Ce qui est difficile, c'est le rapport au réseau d'exploitation. Ces films ne sont pas assez traditionnels pour les circuits Art et Essai. Ils préfèrent les films de Sophie Dulac par exemple. Ces films sont trop jeunes pour les salles Art et Essai mais trop spéciaux pour les circuits. Les sorties sont compliquées. Les films vont marcher sur les publics Art et Essai étudiants, ils vont marcher au Star de Strasbourg, à Lyon, à Montpellier, dans les villes universitaires composées d'étudiants CSP+ en quelque sorte. Le public plus vieux est compliqué à cibler. Le cinéma indépendant américain concerne les gens qui travaillent dans le cinéma. Les journalistes adorent ce cinéma, les distributeurs aussi. On s'auto-convainc que ce cinéma peut marcher alors qu'il passe à peine le « périph » si je puis dire.

QP : Le cas de Condor est intéressant puisque vous êtes l'une des seules sociétés qui maintient voire augmente son nombre de films américains chaque année. Pouvez-vous me dire pourquoi ?

AM : On essaye de garder ce rythme mais c'est difficile. On a eu des bons tests avec *Leave No Trace* et *Come As You Are* l'année dernière, qui sont d'un côté le vainqueur de Sundance, de l'autre une réalisatrice qui a fait révéler Jennifer Lawrence et qui peut faire révéler une nouvelle actrice. Cette combinaison était alléchante. On a payé ces films chers parce qu'on pensait qu'ils allaient marcher. Résultat : les deux films ont été des échecs. Mais il n'y a pas de solution car je m'aperçois que les Américains préfèrent laisser le film sur une étagère plutôt que de le vendre moins cher. J'ai l'impression que je paye très cher les films mais pas aux yeux des Américains. Sur *First Cow*, j'ai proposé de compenser l'offre moins chère par un travail de fond avec la réalisatrice, en réfléchissant à une tournée avec elle, de sorte à faire vivre le film en salles, dans les festivals. Notre proposition n'était pas un simple mail avec un chiffre dedans. Nous avons confectionné tout un plan d'accompagnement mais les Américains s'en fichent. Ce sont des vendeurs de soupe et veulent vendre au prix qu'ils demandent, pas plus bas. C'est assez ingrat. Je

comprends alors pourquoi les distributeurs laissent tomber : il y a une culture des affaires qui est différente entre nos deux pays. C'est un genre qui se place difficilement auprès du public, et si on peut avoir un film européen bien traditionnel qui est aidé, autant se positionner là-dessus.

QP : Ressentez-vous les conséquences du téléchargement illégal concernant ces films ?

AM : Pas du tout. Nos films sont forcément téléchargés mais pas plus que les autres. Ce sont les films qui concernent les 15-25 ans qui sont surtout touchés. Ce qui complique ces sorties, c'est l'absence d'aides et l'absence de ventes télévision. De même manière avec le CNC, le quota des films américains est saturé par les studios.

QP : Vous ne vendez plus à Canal+ ?

AM : Absolument pas. Quand vous essayez un échec en salle, il n'y a aucune vente en télévision et en vidéo, car la VoD ne marche pas sur ces films. Cela devient très compliqué. Il n'y a aucun effet de rattrapage si vous ratez votre sortie salle, car ce n'est pas un cinéma tourné sur l'action ou le sensationnel. Ce sont plutôt ces films-là que cherche le public de la VoD. Quand Métropolitan fait le western *Hostile*, le marché est plus grand et les mandats d'après salle sont plus forts.

QP : Les accords que Canal + a passé avec Netflix et Disney, ne vont-ils pas lui permettre d'investir plus ?

AM : Ce n'est pas une question de moyens. Ce désintérêt pour ce cinéma américain ne date pas de leurs difficultés financières. Ça a toujours été compliqué de leur vendre ce type de film. Ce n'est pas un style construit pour avoir un accueil favorable de l'industrie française. Ce n'est que la cote d'amour qui va décider du succès.

QP : Vous avez acheté le prochain film de Casey Affleck, *Light of my life*. Pouvez-vous m'en dire plus sur cet achat ?

AM : On ne l'a pas acheté mais racheté à Métropolitan. Ils en ont fait l'acquisition mais ne veulent pas le sortir. Ils disent que c'est à cause des affaires judiciaires de Casey Affleck mais je pense qu'ils comptaient sur un festival de catégorie A, et ne l'ont pas eu. Le film est assez intime et je l'aime beaucoup. Mais Métropolitan m'a dit qu'il n'avait aucune valeur nulle part et ne pouvait même pas être un *direct-to-video* puisqu'il n'a pas d'argument assez impactant comme *The Road*. Donc j'étais frustré qu'il ne sorte pas. On

prend un gros risque même si j'ai racheté le film moins cher qu'eux l'ont payé. J'ai acheté le film salle seule, avec mes P&A. J'ai toutes les raisons de me planter (rire).

QP : Pourquoi ne faites-vous pas de ventes internationales ?

AM : C'est dans les tuyaux. Notre réflexion aujourd'hui sur tourne sur comment perdurer dans ce secteur en ayant des mitigations du risque. Je pense que les dépôts de bilan ne sont pas finis. J'ai déjà dit à mes employés que peut être, un jour, ils seront producteurs ou vendeurs. Il faut être souple et pouvoir se réorienter. Ce n'est pas forcément facile mais il faut pouvoir se reposer sur trois ou quatre pieds différents. Le marché vidéo se retire, alors que c'est celui-ci qui nous a aidé à vivre il y a encore quelques années. Les gens n'achètent plus de DVD, la VoD transactionnelle recule. Maintenant c'est le tout SVoD, mais à cause de la chronologie française que rien n'évolue. Du coup, tous les *middle-men* de la chaîne, qui ont construit la filière durant cinquante ans, disparaissent. Aujourd'hui, l'objectif de ce que j'appelle les *streamers*, donc les plateformes, c'est de casser la chaîne des intermédiaires. Ils veulent avoir directement affaire avec les producteurs sans devoir passer par un intermédiaire comme le distributeur.

QP : Vous n'avez jamais coproduit de films ?

AM : On n'y songe et c'est peut-être une solution. Mais on rentre aussi dans d'autres complications. Par exemple, Cinéma du monde est beaucoup donné aux films européens mais très peu aux Américains. Encore une fois, à cause de la vision que les gens ont du cinéma américain. Il y a un gros amalgame, mais tout a été fait pour. Quand on a mis en place la TSA c'était pour taxer Harry Potter, donc les films américains.

QP : Que pensez-vous de la chronologie des médias et de la place de la fenêtre SVoD ? Est-ce nécessaire de lui donner plus de valeur ?

AM : Bien sûr mais il ne faut pas que l'on soit mort avant. Historiquement, il faut regarder combien de temps ont pris chaque réforme de cette chronologie. Si on est repartie pour six ans de négociations, on est tous mort. Il faudrait que ça change cette année ou l'année prochaine, au moins concernant le glissement de cette fenêtre. Il faut faire comprendre que ceux qui sont prêts à plus financer doivent être mis en valeur et non bloqués à pratiquement trois ans.

QP : Les disparitions de Mars et d'EuropaCorp n'ont pas servi d'électrochoc pour le CNC ?

AM : Si bien sûr, mais personne n'a la solution. Et le CNC n'est pas le mieux placé puisqu'il ne comprend pas comment ça marche. J'ai assisté à une réunion ubuesque où ils disaient qu'il fallait forcer Netflix à modifier son algorithme pour mettre en avant le catalogue Art et Essai. C'est comme demander à Google de modifier son algorithme. Certaines personnes ne comprennent pas le sujet et les priorités.

QP : Mais ne donne-t-on pas trop d'importance à Netflix alors que Disney arrive ?

AM : Ce qui ferait du bien c'est une plus grande concurrence, c'est sûr. Que cette concurrence se structure et permette aux gens qui sont des ayant-droits de revendre ces droits au plus offrant. Netflix rêve de casser cette chaîne parce qu'ils ont un monopole pour l'instant. Quand il y aura beaucoup de plateformes en France, Netflix sera asséché des droits des studios, ils vont devoir acheter autre chose ou travailler avec des gens du milieu comme nous. Et surtout, ce sera intéressant de voir comment va se structurer le marché des usagers. Les gens ne paieront pas six abonnements. A ce moment-là le téléchargement va remonter. Netflix avait éteint cette question mais elle va revenir en force. Aux Etats-Unis, le piratage est reparti à la hausse.

QP : Pour vous, les choses doivent bouger dans deux, trois ans.

AM : Oui, les impacts métiers sont quand même forts. Le changement de modèle qui arrive avec les plateformes nous dépossède de notre métier de distributeur. Je veux que ce soit moi qui choisisse mon public sur la plateforme. La dernière fois, Netflix voulait m'acheter un film, je leur ai répondu qu'il pouvait me l'acheter moins cher mais que je voulais faire leur campagne de ciblage, pas eux. On m'a répondu que j'étais dans l'ancien monde. Les gens viendront voir leur film parce qu'ils seront pris dans la boucle de l'algorithme. Le paradigme a changé, ce n'est plus de l'offre. On fait tous de la culture pour défendre de l'offre. Mais eux ne pensent pas comme ça et c'est la façon de penser de tous les *streamers*. C'est le règne de la data.

QP : Netflix a passé un accord d'exclusivité avec A24 pour quatre films. Les distributeurs ne devraient-ils pas se tourner davantage vers les *out put deals* ?

AM : Je ne vois pas par quel moyen j'arriverais à dire à un producteur « vends moi ces films et pas à un autre ». Ma valeur en tant que distributeur indépendant est de convaincre les producteurs que j'aime leur film, que je me bats pour eux et que je veux mettre en place une campagne pour l'exposer de la meilleure manière. Mais si on me répond « je

m'en fiche des campagnes, ça n'existe plus dans le nouveau monde », c'est là où il y a un effet dinosaure. C'est difficile à entendre. Pour passer ce genre de deals, il faut être un distributeur et un coproducteur à la fois. Et les Américains veulent tirer le maximum de profits sur chaque vente, donc ils sont assez réticents, à moins d'une offre très conséquente comme a sûrement dû faire Netflix.

QP : Donc en fait la diversité dans les salles françaises est condamnée à se cantonner aux œuvres européennes et le reste, que ce soit américain comme une autre nationalité extra-européenne, va terminer sur les plateformes ?

AM : C'est déjà un peu le cas. Le reflux depuis trois ans du cinéma américain s'explique par ça. On nous dit que ces films indépendants américains sont « des films de plateformes ». Et c'est faux. Pour moi, ce terme signifie que ce sont des films prêts-à-mâcher, du prêt à visionner, du facile. Je respecte ces films bien sûr, il faut du consommable. Mais les films de plateformes et les films indépendants américains sont dans deux postures différentes. *Marriage Story* en est la preuve. J'ai pleuré à Venise devant ce film et je suis persuadé que ce film cartonnerait en salles, 700 000 ou 800 000 entrées facilement.

QP : Vous parliez de Sundance mais n'y a-t-il pas des festivals plus méconnus où vous pouvez piocher des pépites et à moindre prix ?

AM : Les deux plus gros sont Sundance et South By Southwest. Toronto est beaucoup moins indépendant. Il y en a un peu à Telluride et dans certains festivals internationaux. Il y a un peu de ces films à Cannes mais Cannes n'aime pas les Américains. Locarno en a un ou deux par an, ce n'est pas beaucoup. Les Américains étant très américano-centrés, leur marché se passe chez eux. Sundance a eu une telle fonction, avec les ateliers d'écriture, que c'était un gros vivier. Je parle au passé mais c'est toujours le cas (rire). L'AFM, côté marché, est intéressant aussi, surtout pour la vidéo.

QP : Vous ne comptez plus sur le direct-to-video pour sortir vos films ?

AM : Le marché s'atrophie donc il faut des relais et être sûr qu'on peut faire une vente télé et SVoD.

QP : Vous parliez de Canal+ mais OCS n'est-elle pas importante aussi ?

AM : Oui, OCS a l'avantage d'avoir un certain goût pour l'indépendant américain. Ils ont une antenne qui s'appelle City qui est dédiée à ça. Ils sont très remplis par HBO mais il se trouve que l'acheteur d'OCS aime ce cinéma et est très présent du côté de Deauville.

QP : Mettre sur une affiche qu'un film a eu un prix dans un festival tel que Deauville a encore du sens aujourd'hui selon vous ?

AM : Ça en a encore un peu car c'est un festival qui a gardé quelques lettres de noblesse. C'est l'un des rares festivals en France, Cannes mis à part bien sûr, qui a encore un peu de poids auprès du public pour ce genre de films. Les relais festivals ne sont pas nombreux.

QP : Pour parler un peu de Condor, vous avez agrandi votre service programmation et acquisitions, votre société se porte bien actuellement ?

AM : Non, c'est plutôt que je suis persuadé qu'il faut dépenser avant de gagner (rire). Il faudrait que je fasse 800 000 entrées pour rentrer dans mes frais. Ma meilleure année est à 500 000 entrées. Mais si on retourne le problème, des sociétés licencient leur service programmation et ce n'est jamais une bonne idée. Je mets les moyens avant d'avoir les résultats et c'est risqué. Mais ça marche un peu quand même (rires). On n'était rien il y a cinq ans, on fait notre meilleur bilan l'année dernière, on vient de la vidéo donc il fallait qu'on gagne en crédibilité. Les gens acceptent aujourd'hui notre modèle un peu étrange.

QP : Vous achetez vos films généralement sur scénario ou film fini ?

AM : Que sur film fini ou en post-production. C'est du suicide d'acheter sur scénario pour un premier film. Il faut un bon scénario mais il y a plein d'éléments de variation qui font qu'on achète un bon scénario et on récolte un mauvais film. Quand on ne connaît pas le réalisateur, c'est très risqué d'acheter sur scénario. Avec 80% de préachats sur scénario, un distributeur perd la souplesse d'achat en festival et d'une sortie quatre ou cinq mois plus tard parce que la place est déjà prise par les scénarios.

QP : Financièrement, c'est votre économie sur la vidéo qui vous permet encore de tenir et qui vous permet d'avoir quelques échecs ?

AM : Oui bien sûr car c'est beaucoup plus prédictible. Le problème de la salle, même quand vous êtes très serein et sûr de tous vos choix créatifs, artistiques, de votre date,

vous savez qu'il y a des aléas énormes : la météo, le concurrent que personne n'attendait... il y a plein de choses que l'on ne prévoit pas. Il y a donc des effets de salles qui sont de plus en plus aigus. Ça n'existait pas avant, il y a eu un rendement minimum. L'inverse est vrai aussi, il y a toujours des surprises. Alors que la vidéo est plus resserrée et permet de dégager un certain chiffre, plus faible mais plus fiable. La marge à l'unité est plus visible en comparaison à la salle.

QP : The Jokers lance une gamme de produit de collections de certains films. A24 jouit d'une très grande aura sur les réseaux sociaux, tout comme Criterion. Est-ce que l'avenir de la distribution française ne doit-il pas passer par une plus grande construction d'identité ?

AM : Oui, créer une appétence pour la marque peut être intéressant. Mais c'est très difficile pour le cinéma. Rien qu'au niveau des studios, tout le monde confond tout le monde. C'est vrai que l'exemple d'A24 est très intéressant. Mais je ne sais pas si en France nous avons cette culture pour faire ça. En tout cas, il faut une grande homogénéité de line-up pour le faire, car si la promesse est toujours la même, c'est compliqué de fédérer. Mais je crois beaucoup aux effets de communauté, sur les réseaux sociaux par exemple : ne pas créer une page par film mais créer une marque plus verticale sur les réseaux.

Entretien avec Nicolas Rolland

Après avoir débuté dans les ventes internationales chez SND, Nicolas Rolland intègre le service acquisitions et ventes de direct-to-vidéo en 2010. Il est aujourd'hui responsable des acquisitions et de production au sein de ce même groupe.

Entretien réalisé le 17/01/2020, chez SND

Quentin Paquet : En regardant en détail votre line-up, on constate que le nombre de films indépendants américains diminue de plus en plus. Pourtant les films marchent. Pourquoi ?

Nicolas Rolland : Oui, en effet. La raison est très simple : le volume de productions intéressantes pour nous sur le marché indépendant américain est devenu plus faible. Cette conséquence est en corrélation directe avec l'impact des plateformes puisque les talents, aussi bien réalisateurs qu'acteurs, sont de plus en plus accaparés par les projets des studios et des plateformes. Alors qu'à une époque, la seule alternative aux Big Six (Fox, Paramount, Disney, Universal, Warner, Sony) était les indépendants. Ce sont maintenant Netflix et Amazon. SND se positionne sur des projets avec du casting. Du fait de notre taille de structure, nous cherchons des films qui ambitionnent les 300 000 entrées. Ces films de ce niveau sont portés par un casting un minimum fort. Ces films pré-achetés et pré-vendus deviennent plus rares car le casting est accaparé, d'une part, par les Marvel, les *Star Wars* etc. et d'autre part, par les plateformes, pour des films ou séries.

QP : Qu'est-ce que pour vous le cinéma indépendant ? Quelle définition lui donneriez-vous ?

NR : Il y a deux définitions. Traditionnellement, le cinéma indépendant est défini par une vraie ambition artistique, et des budgets réduits, par opposition aux films commerciaux et à gros budget des studios américains. C'est la définition entendue par le grand public, et qui se rapproche du cinéma d'auteur.

Il y a également une définition économique : il s'agit des films financés de manière indépendante, en dehors des grands studios (ou désormais également des plateformes de streaming) qui ont des filiales de distribution dans le monde entier. Pour schématiser, un

producteur va développer un projet et trouver une grande partie de son budget auprès de distributeurs indépendants du monde entier qui vont pré-acheter le film et ainsi permettre son financement.

Quand on regarde notre line up, certains films américains que nous distribuons répondent aux deux définitions : *L'Adieu*, *A beautiful Day*, *Lion*, *La La Land*. D'autres comme *Divergente* ou *Insaisissables* sont indépendants au sens du modèle économique, car financés par les distributeurs indépendants, mais ont des budgets conséquents et sont des films de pur divertissement qui n'ont pas forcément d'ambition artistique très forte. En ce sens ils ne correspondent pas à la première définition.

QP : Certaines sociétés sont des filiales de majors aux Etats-Unis. C'est le cas de Thunder Road Films, rattaché à Sony. Comment fonctionne le système économique de ces producteurs ? Les studios ont-ils un droit de regard sur les œuvres ?

NR : Généralement, certains producteurs américains vont avoir des accords avec des studios, et ces derniers vont financer l'*overhead* (salaires, location de bureaux...). En échange de cela, ils vont avoir un droit de premier regard sur leurs projets. Parfois, un nombre ou une typologie de projets sont capés. Par exemple, ils peuvent choisir d'avoir un premier regard sur tous les films à plus de 30 millions de dollars de budget. S'ils les veulent, ils les obtiennent moyennant un accord financier prédéterminé. Si le studio n'est pas intéressé, ils ont le droit d'aller vendre le projet ailleurs, sur un marché indépendant.

QP : Quand vous négociez un MG avec ces producteurs, cette offre est-elle remontée à la société mère pour avoir leur accord ?

NR : A priori, non. Si ce sont des filiales de studios oui, mais si ce sont des accords de *first look*, non. Il n'y a aucune remontée de recette. C'est un accord avec une société indépendante qui ne peut se financer seule mais qui, en échange de son talent à trouver des bons projets, propose aux studios une priorité en échange d'un capital à pouvoir se financer.

QP : Où achetez-vous généralement vos films américains ?

NR : Nos trois grands rendez-vous annuels sont Berlin, Cannes et l'AFM (American Film Market). Les trois se ressemblent mais ont chacun des spécificités. Berlin et Cannes sont adossés à un festival contrairement à l'AFM. Les projets plus auteurs sont vendus à Berlin et Cannes. Historiquement, l'AFM se tourne vers des projets plus commerciaux. Trois

semaines avant ces marchés et durant ceux-ci, nous recevons entre 60 et 100 scénarios. Nous les priorisons et les estimons afin de les négocier sur place. On a la chance de faire partie d'un groupe et d'avoir une bonne assise financière tout en fonctionnant comme une société indépendante. Notre processus de décision est rapide, en collaboration avec le groupe M6, ce qui nous permet d'être réactif. 80% de nos acquisitions se font sur ce schéma. Quelques films sont aussi achetés sur *footage*, parce qu'on ne croyait pas au scénario ou qu'on doutait de la capacité du producteur à amener une bonne *production value*, ou sur le réalisateur en termes de rendu. On est également en contact avec des producteurs qui nous sollicitent toute l'année, et on conclut hors-marché. Mais les producteurs et vendeurs préfèrent la logique de marché puisque le concept conduit aux acheteurs à faire des erreurs. Tous les acheteurs sont dans le même lieu, et ont une semaine pour faire leur line-up. L'euphorie ou le stress prennent le dessus et les décisions deviennent irrationnelles. Ils achètent alors un film beaucoup plus cher que sa valeur. On essaye de ne pas faire ces erreurs. Notre philosophie est "*A deal not done is never a bad deal*". Même si nous passons à côté de projets que nous adorons, nous essayons de ne pas les surpayer pas car c'est comme ça que l'on met en danger la santé économique de la société.

QP : Avec SND, vous avez une assise financière importante, quelle sont vos contraintes et vos questionnements dans le choix d'un film ?

NR : Nous n'avons pas de contrainte et d'enveloppe à proprement parlé. Même si c'est de plus en plus rare, on peut acheter un film qui coûte relativement cher, avec l'accord du chairman de M6. Effectivement, nous pouvons le faire. C'est une chance et un avantage par rapport à une société indépendante. M6 a une trésorerie et nous pouvons nous permettre de payer un MG et des P&A. Pendant six mois, ce ne sont que des dépenses et aucune recette. Les recettes salles vont permettre de couvrir les P&A, parfois un peu le MG. Il faut en général attendre 3-4 ans avant d'être en équilibre et gagner sa vie sur le film. Pour des sociétés indépendantes, ce modèle est plus compliqué pour en terme de trésorerie. SND est une société qui, chaque année, a toujours gagné de l'argent. Nous avons de la latitude pour avancer. Si nous sommes déficitaires, nous aurons moins d'agilité. Donc nous ne pouvons pas faire n'importe quoi non plus et acheter les films à des prix démesurés.

QP : Avez-vous une diffusion free-tv assurée sur chacune de vos acquisitions ?

NR : Jamais. La négociation est permanente. M6 ne veut pas avoir l'obligation d'acheter un échec. Si un film marche, la chaîne va vouloir l'acheter comme tout le monde. Mais ils ne veulent pas récolter les échecs non plus, ni pour M6, W9 ou 6ter. M6 veut qu'il y ait une synergie dans ses filiales mais pas de cadeaux. Si nous avons un film d'action et que d'un côté W9 nous propose 200 000 euros et C8, 300 000 euros, nous irons du côté de la meilleure offre. Il n'y a aucun cadeau pour que SND soit profitable.

QP : Vous vendez vos films américains à Canal + ?

NR : Malheureusement pas tous. Avant 2010, une vente pay TV était pratiquement garantie. Aujourd'hui ce n'est plus le cas. Canal + est désormais en quasi-monopole sur la 1^{ère} fenêtre pay TV, car OCS achète mais à des tarifs moins élevés. Par ailleurs le budget de Canal + pour l'acquisition de films indépendants étrangers a baissé du fait de plusieurs facteurs : baisse du budget global dû au nombre d'abonnés en baisse, output deals avec des studios américains garantissant un certain nombre de films chaque année dans le line up de Canal +, investissement conséquent dans les créations originales. On a donc beaucoup plus de mal à vendre à Canal+. Lorsqu'on arrive à faire des films événements qui font des entrées et qui plaisent à un public adulte, on arrive à les vendre. Comme par exemple, *La La Land* ou *Lion*. Mais les films qui ne rentrent pas dans la cible Canal+, comme par exemple des films destinés à public plus jeunes.

QP : Faire vivre ces films après la salle devient donc de plus en plus compliqué ?

NR : C'est effectivement compliqué. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons tendance à avoir sur notre line-up des films avec une partie *free-tv* forte. Quand on regarde le *business plan* d'un film, on va avoir la salle, vidéo/ VOD et la *pay-tv* pour la première année. Les quinze années suivantes sont pour la *free-tv* et la SVOD, qui est en train de monter. Mais tant que la législation actuelle ne bouge pas, que la SVOD reste à trois ans, les plateformes ne sont pas prêtes à beaucoup dépenser. Le vrai argent, si je puis dire, est sur le *free-tv*. On a alors tendance, pour pouvoir absorber les coûts de structure et les MG, à faire des offres sur des films qui ont une véritable valeur sur la télévision gratuite. C'est pourquoi nous avons des films d'action, de films événements etc. Quand on fait *La chute de la Maison Blanche* et *La chute de Londres*, nous savons que ces films sont capés en salles, entre 250 000 et 400 000. Nous savons qu'ils vont aussi marcher en VOD. Nous sommes moins sûr de le vendre en *pay-tv* mais c'est à priori de belles ventes TNT

régulières sur les sept ou huit années à venir. Cela nous permet de planifier une rentrée d'argent régulière tous les deux ans pour ces films. Avoir des films de ce type permet de donner de la stabilité pour l'entreprise. Avec des films très orientés salles et *pay-tv*, c'est la loterie. Soit ils marchent, et dans ces cas les recettes salles seront bonnes et accompagnées d'une bonne vente *pay-tv*. Soit la salle ne trouve pas de public, et le film ne sera ni en *pay-tv* ni en *free-tv*. Nous essayons donc de trouver un équilibre et de ne pas acheter trop de films qui représentent un véritable risque en salle sans aucune vie après. D'un point de vue cinématographique, certains de ces films très orientés free TV sont peut-être moins intéressants, mais ils permettent de répondre aux impératifs économiques de la société.

QP : Vous achetez des films comme *L'Adieu* pour apporter un aspect qualitatif à votre line-up et vous ouvrir certaine porte avec des producteurs américains ?

NR : Cela part d'un coup de cœur que j'ai eu pour le film à Sundance. Même si cette typologie de films ne constituera jamais la majorité de notre line up, pour les raisons évoquées avant, nous nous laissons la possibilité d'acheter des films un peu différents, des films coup de cœur, quand nous avons la place dans notre line up. Evidemment il faut qu'on croit au potentiel du film, et que le prix d'acquisition soit raisonnable mais ces films répondent à une logique économique un peu différente des autres. C'est évidemment toujours bien d'avoir des films de qualité au line up, mais nous ne faisons pas cela pour répondre à une logique d'image de marque. En revanche, une des raisons qui a motivé notre décision d'aller sur ce film, est l'envie que nous avons depuis quelque temps déjà de travailler avec A24. Ce sont des très bons distributeurs et producteurs, avec du goût, une vraie politique d'accompagner des auteurs, et un grand talent marketing, et nous avons envie de créer une relation commerciale avec eux, de se rapprocher d'eux pour être en bonne position pour acheter leurs prochains projets qui pourraient être intéressants pour nous. Il est devenu de plus en plus dur d'acheter des bons projets, nous devons donc nouer des bonnes relations avec les meilleurs producteurs et vendeurs internationaux. Par ailleurs, la stratégie de SND évolue, et nous mettons désormais l'accent sur la production car il est devenu très difficile désormais d'être simplement distributeur. Avec l'avènement des plateformes et la sur-concurrence qui arrive, il va y avoir une énorme demande de contenus. Il vaut alors mieux être producteur que distributeur. Ça fait quelques années que SND a lancé son activité, et aujourd'hui, nous sommes vraiment amenés à essayer de produire de plus en plus.

QP : Production France et étrangère ?

NR : Oui, les deux. La production France nous permet d'avoir plus facilement accès aux talents en comparaison avec l'étranger. Mais pouvoir nouer des relations avec des talents et des réalisateurs étrangers en tant que producteur est important pour nous. Mais pour revenir à l'image de marque, les gens aujourd'hui ne vont pas voir un film parce que c'est SND, Mars ou Wild Bunch qui sortent ce film. Donc notre image n'est pas la priorité.

QP : Cette tendance n'est-elle pas en train de s'inverser actuellement ? A24 jouit d'une grande réputation sur les réseaux sociaux, et en France The Jokers commence à prendre cette voie. Est-ce que cela ne va pas devenir important pour se distinguer sur ce marché ?

NR : Peut-être que cela va devenir une évolution, effectivement. Jusqu'à maintenant je n'ai pas l'impression que ce soit important en France. Pour moi le public est motivé par le film, pas par le logo du distributeur. Si c'était le cas, ces sociétés auraient un plancher d'entrées. Or ce n'est pas le cas. En revanche elles ont un talent pour dénicher les bons projets, une vraie politique de suivi des réalisateurs avec qui elles nouent des liens forts et évidemment une bonne expertise marketing. Pour moi c'est plus ces raisons qui expliquent leurs succès qu'une image de marque auprès du grand public. Aux Etats-Unis, c'est peut-être différent avec A24 qui commence à avoir une vraie fanbase, même si comme tout distributeur ils connaissent des échecs également. Après je pense que l'image d'un distributeur n'est pas importante en B to C, mais elle l'est évidemment plus en B to B. Tout d'abord au niveau de la programmation : certains distributeurs sont plus crédibles que d'autres pour proposer un certain type de films aux salles, du fait de leur track record, de leur expertise. C'est également un argument auprès des producteurs et les réalisateurs, pour les convaincre de signer avec vous. L'image de marque n'a jamais été notre motivation première lors d'une acquisition en tant que distributeur mais c'est sans doute quelque chose à considérer dans une logique de producteur.

QP : Pouvez-vous m'expliquez plus en détails le deal avec A24 pour *L'Adieu* ?

NR : C'est un deal classique avec Minimum Garanti, qui est dans la moyenne très basse de nos acquisitions habituelles. J'ai vu le film à Sundance et en rentrant j'en ai discuté avec mes patrons qui ont validé l'offre. J'ai alors commencé la négociation, qui a été un peu longue car A24 devait d'abord finaliser son deal Monde sur le film, et également car d'autres distributeurs français étaient sur le coup.

QP : Vous avez réussi à créer un premier lien avec A24 mais est-ce que SND ne pourrait-elle pas passer un *out-put-deal* avec une telle société ?

NR : C'est une stratégie que nous n'avons jamais voulu adopter. L'*out-put-deal* oblige à tout prendre sur une période donnée. L'avantage c'est que tous les grands succès sont pour la société. L'inconvénient est d'être amené à payer un prix énorme sur un projet qui n'a aucun intérêt pour le marché français. Nous n'avons jamais fait ça et nous sommes très contents de ne pas avoir signés ceux qu'on nous a proposé. Certains de nos concurrents ont signé des output deals ces dernières années et je pense qu'ils le regrettent. Les entrées n'étaient pas suffisantes par rapport aux prix payés. C'est très dangereux.

QP : Les Américains ont-ils conscience de la situation en France pour demander des prix aussi élevés par rapport aux entrées potentielles ?

NR : Certains oui, certains non, et pour la plupart ce n'est pas leur problème. Certains ont en tête la relation sur le long terme et donc que le distributeur gagne de l'argent. Mais la plupart ne se soucie pas de ces problèmes. Si le distributeur tombe, ils en retrouveront un pour le prochain.

QP : Et s'il n'y a plus de distributeurs pour acheter leur film ?

NR : C'est là où ils scient la branche sur laquelle ils sont assis. Certains n'ont pas la notion de fabriquer un écosystème viable sur le long terme. La logique de la plupart de ces sociétés de ventes américaines fonctionne sur l'addition de commissions de ventes, sur des projets auxquels ils ne croient pas tous. Evidemment, plus ils vendent, plus ils gagnent d'argent, dans une pure logique capitaliste de court terme. Donc certains sont amenés à presser le citron jusqu'au bout sans penser à l'étape d'après. Heureusement ce n'est pas le cas de tous les vendeurs internationaux, et certains vont au contraire valoriser les relations commerciales et personnelles durables.

QP : La France est-elle un marché important pour eux ?

NR : La France est toujours un des marchés les plus importants pour le cinéma américain. Historiquement, les vendeurs comptaient sur une valorisation française égale à 8% des budgets, mais ce pourcentage évolue tellement en fonction du projet qu'il ne fait plus sens aujourd'hui. Par ailleurs, les marchés émergents comme la Chine changent la donne et peuvent amener une grosse partie du financement sur une certaine catégorie de films.

Sur un film catastrophe par exemple, la Chine peut amener jusqu'à 30 ou 40% du budget d'une grosse production, là où la France sera à moins de 5%. En revanche sur des films plus auteurs, ou des films « director driven », sur lesquels la concurrence peut s'emballer en France, ce pourcentage peut monter très haut, jusqu'à plus de 20% du budget.

QP : Est-ce que vous vous obligez à distribuer au moins un film américain par an ?

NR : En termes de stratégie, nous nous renforçons sur les acquisitions de films français d'un côté, et dans la production de films, en français et en langue anglaise. Mécaniquement, nous sommes amenés à distribuer moins de films américains. Mais nous n'avons aucun quota de nationalité par an. Si demain, nous devons distribuer que des films français, il n'y a aucun problème tant que ça marche. Ça peut être potentiellement un problème au niveau de la vidéo, car les films américains marchent très bien là-dessus, et nous aurions un trou dans ce budget. Ils sont aussi un argument de ventes pour les salles car ils représentent une grosse cartouche permettant de driver les films plus fragiles. Aussi, avoir un Tarantino dans son line-up est assez retentissant en termes d'images. Comme j'ai dit précédemment, nous ne recherchons pas à tout prix la qualité, mais en termes d'image, distribuer un film de Tarantino nous donne du poids dans les négociations auprès des différents acteurs (salles, chaînes de TV, plateformes...) et c'est ce que nous recherchons aussi.

QP : En termes de production étrangère, visez-vous certaines nationalités ou cela se fait-il sur le projet ?

NR : On recherche des films porteurs sur tous les médias en France, donc assez commerciaux et ayant une bonne valeur à l'international, donc on est plutôt sur des films en anglais, la nationalité importe peu. Dans une logique de préfinancement, en TV notamment, nous avons évidemment plutôt intérêt à ce que les films qualifient européens. Et pour porter des projets de ce type, nous avons besoin de casting, au moins une tête d'affiche forte ou un ensemble cast cohérent et vendeur, ce qui n'est pas évident à réunir de nos jours.

Un bon exemple du type de film que nous aspirons à produire ou coproduire est *Seven Sisters* : un film avec un concept très original, réalisé par un norvégien (Tommy Wirkola), avec une actrice principale suédoise (Noomi Rapace), avec des acteurs secondaires américains (Glen Close et Willem Defoe) produit par un français et une italienne (Philippe Rousselet et Raffaella de Laurentiis), coproduit, financé et distribué par des français

(SND), un film qui a officiellement la nationalité roumaine, le lieu de tournage. Ce film est pour le grand public américain, mais est en réalité un vrai melting pot ! Il y a beaucoup de talents en Europe avec lesquels nous pourrions collaborer pour produire des films en langue anglaise.

QP : Au niveau des acquisitions, le téléchargement est-il une problématique majeure pour SND ?

NR : Oui c'est un problème et encore plus en France qui est l'un des territoires les plus impactés. Ici, nous avons des agences qui vont faire des démarches pour retirer le film lorsqu'il n'est pas encore sorti. En termes d'acquisition, le téléchargement impacte sur plusieurs points. Contractuellement, il faut se positionner sur la même date de sortie que le pays d'origine. Ce qui n'a pas été le cas sur *L'Adieu* puisque nous missions sur les Oscars, mais il n'y est malheureusement pas allé. Mais en règle générale, nous ne laissons pas passer une différence d'une ou deux semaines car le risque de téléchargement devient plus élevé, surtout pour les films concernant une cible *teenage*. Aussi, si demain nous sortons un film en salles et qu'il est présent sur un *streaming* aux Etats-Unis, c'est une certitude qu'il va être piraté. Lorsque nous sommes sur des enjeux de MG importants, nous faisons en sorte que le producteur nous garantisse une fenêtre d'exploitation cinéma aux Etats-Unis pour que nous ayons la même en France. Acheter un film qui est un *direct-to-plateforme* aux Etats-Unis n'est pas intéressant pour nous car c'est un *direct-to-hacker* si je puis dire. C'est devenu de plus en plus compliqué car les Américains ne veulent pas se couper d'une vente directement aux plateformes, donc si on ne veut pas trop souffrir du piratage il faut se prémunir.

QP : Concernant les plateformes, souffrez-vous de leur arrivée et êtes-vous inquiet de leur future multiplicité ?

NR : On ne peut pas dire qu'on souffre des plateformes jusqu'à maintenant. Ce sont aussi des clients qui nous achètent des films, donc une source de revenu supplémentaire. Après, nous allons voir avec l'arrivée des autres. Ce qui est certain, c'est que la cible jeune va moins au cinéma. Il y a autant de jeunes qui vont au cinéma, mais moins souvent. C'est une conséquence des plateformes. Il faut alors trouver des films pour que les jeunes y aillent plus. Quand on voit les chiffres, il n'y a pas de baisse significative du marché du cinéma en France, même s'il se concentre sur certains films. D'un côté, on peut se plaindre des 40 millions de spectateurs de Disney mais d'un autre on peut se féliciter des

scores de *Parasite*, des *Misérables*, de *La Belle Epoque*, des *Invisibles*, à savoir que des films avec des partis pris originaux. Il faut alors arriver à faire des bons films originaux qui se distinguent. Car sur les 700 films annuels, tous ne devraient pas sortir en salles. Alors bien sûr on dit tous ne devraient pas, sauf les miens (rires), mais c'est un débat nécessaire. Il faut trouver d'autres moyens : une sortie plateforme, une sortie VoD... Je suis très attaché à l'expérience salle. C'est dommage de ne pas voir un film comme *Marriage Story* sur grand écran. Mais ça peut être aussi une opportunité pour les plus petits films de toucher plus de personnes en comparaison avec leurs 20 000 spectateurs cinéma potentiels.

QP : Est-ce que cela ne passe pas par une refonte de la chronologie des médias ?

NR : Oui bien sûr. Il faudrait réinjecter de la concurrence à Canal+ car ils sont tous seuls sur cette fenêtre et ils achètent moins. C'était la bête blessée il y a quelques semaines et ils ont réussi à trouver un accord avec Netflix et Disney, ce qui est une bonne nouvelle car c'est un acteur majeur de l'écosystème. Mais il faudrait réussir à impliquer les plateformes dans le système vertueux du financement dans la production française, avec une politique de quota. A titre personnel, je trouverais ça bien qu'ils payent aussi leurs impôts (rires). Et en échange de cela, il faut qu'on puisse avancer leur fenêtre. Mais les exploitants ne sont pas du tout prêts. Il faudrait plus de flexibilité sur les fenêtres tout en protégeant le modèle salle. Mais quand un film fait 50 000 entrées, avec tous les frais qu'il a engendré, et que le distributeur n'est pas rentré dans ses frais, il faudrait pouvoir le mettre sur une fenêtre vidéo rapide grâce à la petite notoriété acquise en salles plutôt que d'attendre 3 ou 4 mois. C'est hypocrite de la part des salles de refuser cela au nom d'une diversité alors que si un film ne marche pas, il sera éjecté au bout de deux semaines. Il faut que les choses bougent malgré les nombreux lobbies qui font bloc.

QP : La VoD est-elle une source de revenu important ?

NR : Sur certains films oui. Sur les films d'actions, SF, spectaculaires, la vidéo marche bien, certes moins que le DVD à l'époque mais ça reste très fort. Tout le reste est compliqué. Je pense que *L'Adieu* va être assez petit par exemple.

QP : C'est paradoxal car la typologie de films qui marchent en vidéo cible le public qui télécharge le plus.

NR : Oui c'est vrai. Mais ils ciblent aussi les 35 ans et plus, qui vont regarder ce type films. En tout cas, la VoD ne compense pas la perte du DVD. Le DVD perd 20% par an et la VoD ne progresse pas. La SVoD n'est encore une source de revenus intéressants, la *pay-tv* baisse, la *free-tv* a trop de quota et ne se positionne pas sur certains films. De manière générale c'est compliqué et les prix d'acquisitions sur la France ont baissé mécaniquement. Certains vendeurs pensent qu'ils peuvent multiplier par quatre leur prix sur la France, alors que ce n'est plus le cas. A Toronto, un vendeur américain pensait que l'on fonctionnait encore à 1 euro par entrée en *pay-tv*. Ce n'est plus le cas depuis dix ans. On est encore obligé d'éduquer les Américains sur notre situation. Il y a de plus de vendeurs qui comprennent nos difficultés, mais on a toujours notre vitrine mondiale lui donnant de l'importance. Les distributeurs en France sont en difficulté et il faut protéger les plus fragiles. Chez SND on a de la chance, on est bonne santé, mais ce n'est pas pour autant qu'on peut se permettre de faire des folies. Mais ce n'est pas pour autant qu'on peut se permettre de faire des folies. Nous sommes sur un marché à risques et nous ne pouvons pas faire n'importe quoi en termes de dépenses. Nous sommes condamnés à devoir nous adapter, autant que les indépendants et malgré notre assise financière. Il faut faire avec ces nouveaux acteurs qui arrivent et nous n'avons pas le choix.

Entretien avec Sophie Dulac

Présidente de Sophie Dulac Distribution et des Ecrans de Paris, Sophie Dulac est aussi à la tête du Champs-Élysées Film Festival depuis 2012, événement consacré au cinéma indépendant français et américain.

Entretien réalisé le 02/03/2020, chez Sophie Dulac Distribution

Quentin PAQUET : Comment qualifieriez-vous le cinéma indépendant américain aujourd'hui ?

Sophie Dulac : C'est assez compliqué. Je ferais un distinguo car il y a un cinéma indépendant américain avec un casting, et un autre, sans casting. Mais par définition, je dirais que c'est un cinéma qui n'a aucun appui particulier sachant que certains producteurs indépendants américains viennent se faire financer en France. La notion d'indépendance signifie avoir une liberté totale, traiter de tous les sujets. C'est la liberté de tous ces auteurs américains qui ont envie de dire des choses, qui le disent et souvent avec de très petits moyens.

QP : Certains films américains sont produits avec des gros moyens et sont considérés comme indépendants, les considérez-vous comme tel ?

SD : Tout dépend de ce que l'on entend par gros moyens. Soit ils arrivent vraiment à trouver un budget confortable, soit ils sont adossés à un studio de production. Le sens même d'indépendance signifie que l'on n'est pas adossé à un studio. C'est la même chose en France avec les indépendants.

QP : Vous avez co-produit et distribués les frères Safdie à leur début. Pouvez-vous m'en dire plus sur cette expérience ?

SD : Nous avons distribué leur premier film, *The pleasure of being robbed*, qui était à la Quinzaine des réalisateurs. Nous les avons déjà rencontrés sur un court-métrage, donc nous les connaissions un peu. La distribution s'étant relativement bien passée et au vu du potentiel de ces deux jeunes garçons, nous avons eu envie de coproduire leur second film, *Lenny and the Kids*. Il a eu une vie plus difficile en salle. Nous ne sommes pas allés sur

le troisième, *Mad Love in New York*, bien qu'ils nous l'aient proposé. Nous coproduisons assez peu de cinéma indépendant américain, mais nous le faisons quand le potentiel est réellement présent. Et c'est toujours mieux de coproduire ce type de films, car nous en avons une part, plutôt que de simplement le distribuer. Etant donné qu'il n'y a aucune aide pour distribuer ce genre de films et qu'il n'y a aucune convention de coproduction avec les Etats-Unis, nous préférons avoir une part du film et le distribuer en même temps.

QP : Concernant leur premier film, quel est le prix pour cette œuvre ?

SD : Comme c'étaient deux jeunes réalisateurs peu connus, bien qu'ils étaient à la Quinzaine, nous avons payé entre 10 000 et 15 000 euros et avec un budget de sortie entre 80 000 et 100 000 euros pour essayer de le faire émerger et connaître.

QP : Vous avez distribué quelques films de réalisateurs américains (Wiseman) mais qui sont financés par des producteurs européens, vous seriez-vous positionnés sur ces films s'ils avaient été américains ?

SD : Peut-être que oui, peut-être que non. Sur un distributeur indépendant de la moyenne dont je fais partie, nous n'avons aucune aide sur le cinéma américain. Les seules recettes que nous pouvons faire sont sur la salle. Si nous dépensons 30 000, 40 000 euros sur ce genre de film avec 100 000 de frais de sortie, sans l'aide de Canal+ etc., le risque est total. Un distributeur de notre niveau n'achète que très peu ces films car nous ne pouvons pas nous permettre de perdre autant d'argent. Si les productions de Wiseman n'avaient pas été françaises, nous n'aurions sans doute pas distribué les cinq.

QP : Faites-vous beaucoup de ventes télévision sur ces films ?

SD : Nous vendons généralement à Arte, Canal+, de temps en temps à France 3. On commence un peu à vendre à Netflix.

QP : En termes d'exploitation, ressentez-vous une envie de diffusion de ces films de la part des exploitants et surtout ressentez-vous une demande du public pour ces films ?

SD : Ça dépend lesquels. Les exploitants prennent tout de suite les Wiseman, car il est extrêmement connu. La difficulté est de trouver un film indépendant américain qui plâit à la fois aux salles Art et Essai et éventuellement aux circuits. La difficulté est de trouver des films qui ne sont pas « bâtards », à savoir qui ne sont destinés à aucune salle. Nous sommes obligés de tenir compte de ce paramètre. En tant qu'exploitante, le trop grand

nombre de films fait que le public a trop de choix. Ces films ne sont pas leur priorité. C'est de plus en plus compliqué pour les exploitants de prendre les films pour lesquels leurs salles sont faites. Ils se tournent sur les films qui font des entrées. Certains films n'ont pas leur place en salles, prennent la place de films plus fragiles qui le méritent et devraient directement sortir en e-cinéma ou sur les plateformes. Le fonctionnement français est très généreux et permet une production de films qui ne devrait même pas exister. Pathé vous explique qu'ils ont produit *Les Tuches* pour produire des films plus fragiles. Ça en montre beaucoup sur l'état d'esprit des spectateurs. C'est de plus en plus compliqué.

QP : Pensez-vous qu'il est toujours possible de faire naître et vivre en salles un film comme celui des frères Safdie que vous avez produit et distribué ?

SD : C'est une très bonne question. Je n'en suis pas sûre. Je pense aussi au cinéma sud-américain qui a été très en vogue, nous avons fait 50 000 entrées en 2015, je pense qu'on en ferait 10 000 aujourd'hui alors que rien n'a changé. Je pense que si on sortait *The pleasure of being robbed*, le film ne trouverait pas son public aujourd'hui. Je pense qu'il y a trop de films par rapport à son année de sortie pour que les gens s'y intéressent aujourd'hui.

QP : Est-ce que le CNC n'a pas un rôle à jouer pour aider les distributeurs à diffuser ces films au nom de la diversité ?

SD : C'est vrai qu'au niveau du cinéma américain, j'ai peur que la diversité se résume aux *blockbusters*. D'où le fait qu'à travers le Champs Elysées Film Festival nous tentons de faire découvrir au public un certain cinéma américain trop peu vu en France.

QP : Quels sont les objectifs de ce festival ?

SD : Il y en a plusieurs. Le premier est de faire revenir du public sur les cinémas des Champs-Élysées. En dix ans, la fréquentation est passée de 10 millions à 1,5 millions. Nous voulons montrer aussi un cinéma méconnu du public. Le festival permet aussi à des films d'être achetés par des distributeurs, au moins un film par an. Du fait de cette absence de convention de coproduction, ce cinéma ne vit pas assez en France, d'ailleurs je ne touche aucune aide du CNC pour le festival du fait de cette absence. Le festival est donc l'occasion de le découvrir.

QP : Pourquoi n'existe-t-il pas de convention de coproduction entre la France et les Etats-Unis ?

SD : Je pense qu'il y a un manque d'intérêt de la part du CNC. Mais en même temps, durant la première année du festival, Harvey Weinstein est venu en tant qu'invité et m'avait dit de ne jamais passer d'accord de coproduction avec les Etats-Unis sous peine de perdre notre diversité. Il m'a dit ça en 2012, aujourd'hui nous sommes en 2020, beaucoup de choses ont changé, et je pense qu'on pourrait réfléchir à cet accord. Le CNC doit avoir peur que l'on ait un trop grand nombre de films qui se produisent à travers le système d'aide français.

QP : Pensez-vous que les Américains ont aussi conscience de la situation économique de la distribution française ?

SD : Tant qu'il y aura des distributeurs pour payer les *asking* demandés, ils n'en ont pas besoin. Si les Français ne se positionnent plus sur les prix trop chers, soit les vendeurs vont baisser leur offre, soit ils vendront à une plateforme. Mais ils ne sacrifieront pas forcément la salle car ils ont conscience de son potentiel sur le marché français. Mais certains iront à la facilité en vendant aux plateformes.

QP : Que pensez-vous des plateformes ?

SD : En termes de séries je trouve ça génial ! (rire). Mais concernant les films, rien ne vaut l'expérience cinéma. Il faut faire avec ces nouveaux acteurs. Le problème se trouve au niveau des jeunes, qui préfèrent consommer sur Netflix plutôt que de se déplacer dans les salles Art et Essai. De plus, les plateformes ont conscience qu'ils ont besoin d'ouvrir leur catalogue sur de la qualité et donc acheter des films comme le dernier Safdie.

QP : Le cinéma américain a du mal à trouver une vie en salles aux Etats-Unis ?

SD : Oui car les exploitants aux Etats-Unis programment eux-mêmes leur salle. Ils n'ont pas le système de programmeurs comme nous. Ils choisissent les films qui marchent. Donc le cinéma indépendant américain a du mal à trouver un public aux Etats-Unis à moins d'avoir un casting. Il y a toujours des salles indépendantes qui passent ces films, mais elles sont peu nombreuses.

Entretien avec Jean Labadie

Ayant commencé chez MK2 en tant que responsable des ventes et des acquisitions, Jean Labadie fonde ensuite BAC Films avec laquelle il obtient sa première Palme d'Or pour *Sailor et Lula*. En 1998, il fonde Mars Films, puis Wild Side Vidéo et Wild Side Films en 2000. Jean Labadie quitte BAC Films en 2007 pour fonder Le Pacte.

Entretien réalisé le 12/03/2020, chez Le Pacte.

Quentin Paquet : Comment définiriez-vous l'indépendance américaine aujourd'hui ?

Jean Labadie : Le système de production américain est totalement différent du nôtre. Les films indépendants américains sont les films qui ne sont pas produits par les studios. Pour moi, Sony Classics est un studio bien qu'ils acquièrent des films. Ce sont les distributeurs des films qu'ils ont initié. Focus Features est dans la même situation qu'un distributeur français qui achète un film auprès des producteurs. A la différence que Focus a le réseau d'Universal derrière. Il fut un temps où Focus distribuait aux Etats-Unis et avait une unité de ventes internationales. A24 n'est pas un studio et ressemble aux indépendants que l'on a connu comme Miramax. Ils prennent un territoire et revendent les autres. Quand on voit le phénomène Sundance, on constate qu'il y a une grosse production aux Etats-Unis. La question est de savoir si elle est disponible pour les Français ou les acheteurs des autres pays. Mais c'est autre chose.

QP : En 2017, les Etats-Unis ont produit 821 films, dont 709 indépendants. Comment expliquez-vous que ces films s'exportent aussi peu en France ?

JL : Sur les 709 films, beaucoup ne sont pas fait pour le marché français et beaucoup sont très mauvais. Dans ce nombre, je ne sais pas quel est le taux de documentaires car quand je vais à Sundance, il y a énormément de documentaires présentés, presque autant à Tribeca. Ces documentaires présentent des sujets locaux, extrêmement difficiles à distribuer à l'extérieur du territoire américain. Sundance étant l'écho de la réalité de ce marché où l'on fabrique ces films, on peut dire que c'est un système différent. Ils y

arrivent et c'est spectaculaire. Des films arrivent sur ce festival sans vendeur international. Chose inenvisageable en France.

QP : Beaucoup de distributeurs français pensent que Sundance est devenue une zone de non-droit à cause de l'arrivée des plateformes et de la mainmise des studios, qu'en pensez-vous ?

JL : La force de frappe d'acquisitions des plateformes et leur nécessité d'approvisionnement font que les vendeurs, dans beaucoup de cas, privilégient le fait de faire un bénéfice en une vente plutôt que de faire le travail assez long d'une vente territoire par territoire. Les majors achètent aussi le monde entier. Nous avons donc cette double concurrence. Mais il y a des contre-exemples comme *The Farewell*. La metteuse en scène a préféré être distribuée par un indépendant et vendue territoire par territoire en disant que c'est son premier film. Cela lui permettra d'exister un peu. Une vente sur une plateforme lui aurait été plus rémunératrice mais aurait eu le défaut d'avoir un film avalé à l'intérieur d'un système et disparaissant totalement des écrans. Les gens qui connaissent les films présents sur les plateformes ne sont pas très nombreux.

QP : Vous avez cité A24 comme distributeur indépendant, mais il y en a très peu maintenant. Comment se porte la distribution américaine actuellement ?

JL : Pendant très longtemps le marché mondial était dirigé par le marché américain. Ça l'est encore aujourd'hui puisque c'est important de savoir si un film américain sort ou pas sur leur territoire et de quelle manière. C'est important de savoir s'il sort sur 3 500 écrans ou chez A24, qui est sans doute le distributeur le plus dynamique en ce moment.

Il y a un tel écart aujourd'hui entre les majors et le reste des distributeurs que c'est difficile. Miramax durant un moment s'est rapproché de la capacité de sortie d'une major, sans faire autant de recettes. Ce n'est pas le cas des distributeurs indépendants en ce moment. Nous sommes très attentifs à la situation de la distribution aux Etats-Unis. Durant de nombreuses années, les films américains étaient un approvisionnement important pour les distributeurs indépendants français. J'en distribuais beaucoup et de moins en moins maintenant. Je n'ai aucun plan sur les Etats-Unis à l'avenir. Le seul qui en a un, c'est Métropolitan, parce qu'il a une proximité avec Lionsgate et STX. Ce sont quasiment des *out-put-deal*. STX est un distributeur moyen mais ayant des associations avec des distributeurs européens. Comme c'était le cas à l'époque de New Line avec Métropolitan et nous avec Miramax. A part les Canadiens, tout le reste du monde était en

partage sur ces distributeurs et cela couvrait une énorme partie du marché indépendant américain.

QP : Pouvez-vous m'en dire plus sur votre *out-put-deal* avec Miramax ?

JL : Nous avons achetés de façon traditionnelle plusieurs films à Miramax. Les *out-put-deals* ont démarré avec TPS. Canal+ voulait assécher TPS afin que cette nouvelle chaîne n'ait plus d'alimentation de films, forte. Ils ont proposé à New Line de faire une association où ils prêchetaient automatiquement leurs films, avec des escalators de prix par rapport à leur vie en salles. Miramax est venu me chercher parce qu'il voulait avoir un distributeur en France et parce que l'on s'entendait très bien. On est devenu distributeur de la salle, de la vidéo et de la télévision hors *pay-tv*. Cette association a duré six ans et a été une très bonne période. On ne payait pas les films et Miramax remboursait les pertes sur les frais d'éditions. On arrivait à faire des gros cartons en salles et en vidéo. L'offre sur le marché à Cannes était spectaculaire car elle était relayée par un réseau de distribution américain plus ouvert sur des films « à l'européenne ».

Il y a une grande stabilité des films distribués par les studios en France, elle tend même à diminuer. Ce qui a changé sur les acquisitions des films américains c'est que le traditionnel amortissement, à savoir la vidéo et la *pay-tv*, est devenu difficile. Le marché de la vidéo est quasiment mort, il pourrait repartir et pour cela il faudrait d'une petite lutte anti-piratage. Mais ça, le gouvernement s'en tamponne. Tant qu'il n'y a pas de lutte contre le consommateur qui pirate, il n'y a aucune chance que le marché remonte. Ensuite, le prix d'acquisitions par Canal+ des films indépendants américains, en tout cas des films qui ne sont pas issus d'un studio n'ayant pas un accord permanent avec la chaîne, est devenu très aléatoire. Je pense vendre *Dark Waters*, mais est-ce que je vais le vendre 200 000, 300 000 ou 400 000 ? Je ne sais pas. L'économie sur le cinéma indépendant américain est un énorme pari, que continue à faire Métropolitan avec quelques surprises comme *Green Book*. Mais de façon générale, cela est très difficile. Je pense aussi que la disparition de beaucoup de distributeurs fait que les producteurs américains des films, qui ont un peu d'ambitions, ont des difficultés à trouver des interlocuteurs. Les producteurs aujourd'hui vont vers des budgets plutôt petits et dans du genre, surtout l'horreur. Cela explique la diminution drastique des films américains. Il y a aussi un problème dans le renouvellement des talents. Il y a en a quelques-uns comme Nolan, mais on n'a pas le

sentiment d'un renouveau d'auteurs du cinéma américain comme on a connu avec Spike Lee, Lynch, les frères Coen...

QP : Pourtant, des cinéastes comme Ari Aster, Robert Eggers, les frères Safdie ou Trey Edward Shults représentent le renouveau du cinéma indépendant américain.

JL : Je ne sais pas si ces cinéastes sont des auteurs ou des bons faiseurs. *The Lighthouse* est un film brillant mais très plastique. J'espère qu'il y aura une continuité et ce serait formidable. Ce qui faisait la force de Lynch, Gus Van Sant ou des Coen, c'est une logique et une continuité dans le type de films qu'ils faisaient. Que ce soit pour leurs films grand public ou plus pointu. Je ne sais pas si c'est le cas de Eggers, car c'est très esthétique et un peu creux. Cela étant, nous avons une grande nostalgie en France de ces auteurs-là et ils sont peut-être célébrés un peu trop au-dessus de ce qu'ils sont. Mais comme nous avons très envie de voir ce type de cinéma revenir sur nos écrans, nous sommes à l'affût de la moindre chose intéressante.

QP : Pensez-vous que les distributeurs américains et français ont encore la possibilité et les moyens de faire connaître de nouveaux talents auprès du public ?

JL : Ce n'est pas tant notre capacité à le faire. Les frères Safdie, qui sont très intéressants, sont demandés très vite. Soderbergh, aujourd'hui, fait du Netflix à longueur de journée. Dès que ces gens deviennent des marques, ils intéressent les plateformes. Avant de l'être, ils ne les intéressent pas. On a eu une période où tout était ouvert et où l'on finançait Jarmusch avec la France et le Japon. Le distributeur américain était la dernière chose que l'on allait chercher. Tout comme Lynch. Je pense les plateformes sont très fortes en ce qui concerne les séries, mais l'offre de cinéma est très moyenne, surtout en comparaison avec un pays comme la France. Les films d'action avec des acteurs connus, déjà sur les déclins, ne sont pas tellement du goût des abonnés français. Il va falloir renouveler ces cadres.

QP : Ressentez-vous une demande du public auprès de ces films ?

JL : S'il n'y avait pas le coronavirus, je pense que *Dark Waters* serait à 25% au-dessus de ce qu'il fait. Il aurait dû faire 700 000 entrées et il va en faire 450 000. Il y a une demande. Quand Spike Lee fait un bon film, il fait entre 800 000 et 1 million d'entrées. Il y a une attente.

QP : Vous citez des réalisateurs connus et reconnus. Qu'en est-il des nouveaux ?

JL : Je ne pense pas que les spectateurs soient allés voir *Green Book* parce que c'était un film des frères Farrelly. Comme je pense que je vais suivre Todd Haynes. Mais comme il fait des films à peu près avec le même box-office, il faut qu'on soit capable de mettre plus d'argent sur ses prochains alors qu'ils feront autant d'entrées.

QP : Combien avez-vous payé *Dark Waters* ?

JL : Un million cent dollars. C'est raisonnable. J'ai payé plus cher *Under The Silver Lake*, car après son premier film, je pensais qu'il avait la capacité de devenir le nouveau Tarantino en un seul film. A savoir toucher le grand public avec un film pointu. On a souffert énormément car ça a été un conflit très long à cause du montage qu'on voulait autrement et qu'il n'a jamais changé. A24, qui distribuait le film aux Etats-Unis, l'a d'ailleurs jeté à la poubelle sur trois salles. On est le pays qui l'a sorti le mieux.

QP : Nous trouvez-vous pas que les prix de ces films sont déraisonnables ?

JL : Il y a une clientèle sur les films américains qui existera toujours. Et il y aura toujours des distributeurs français pour se positionner sur ces films car il y aura toujours une envie de faire partie de ce rêve hollywoodien, d'avoir un film qui peut faire partie des Oscars. Tant que ce rêve existera, il y aura toujours des acheteurs. Maintenant, il faut trouver des films qui, économiquement, se tiennent. Metropolitan continue d'acheter des films à des prix extrêmement élevés, avec des paris très risqués, dans l'attente du gros coup.

QP : L'intention est louable et heureusement qu'il y a encore des distributeurs comme vous ou Victor Hadida, mais est-ce raisonnable de prendre de tels risques alors que vous n'êtes pas aidés ?

JL : C'est vrai qu'en règle général nous ne sommes pas du tout aidés par le CNC. Mais si je prends l'exemple de *Dark Waters* : MG et frais d'éditions, nous faisons un investissement total d'un million six mille euros. Nous allons faire 400 000 entrées, nous pensions faire 700 000 entrées. A 400 000 entrées, cela fait 1 million d'euros de recettes salles, 100 000 euros de vidéo, j'espère le vendre 300 000 euros à Canal+, et si j'arrive à le vendre à France 2 pour 250 000, peut-être, dans tous les cas, je vais vendre Arte. Donc à 400 000 entrées, j'ai mon point mort. J'ai les droits sur vingt ans. Je pense que le film sera malheureusement encore d'actualité dans quelques années. Donc au pire, nous faisons une opération blanche. Aujourd'hui, ce qui compte, c'est de ne pas perdre. Alors

qu'il y a quelques années, j'arrivais à gagner 6 ou 7 millions sur certains films grâce à un succès en salles et surtout des grosses ventes télé. Aussi, la constitution d'un grand catalogue nous permettait de faire des ventes plus petites sur Ciné+, à hauteur de 15 000 ou 20 000 euros. Nous ne faisons plus ces ventes, nous n'avons plus cet apport prodigué par la profondeur de notre catalogue.

QP : Pourquoi les chaînes n'achètent plus ces films ?

JL : Parce que depuis l'arrivée de Bolloré, Canal+ a une plus petite enveloppe et le mot d'ordre est d'acheter des films Studiocanal et des majors. Si vous regardez la programmation de Ciné+, elle est médiocre. Ils avaient un *out-put-deal* avec Metropolitan mais à la fermeture de TPS, la commission de la concurrence a interdit les *out-put-deal* pour les sociétés françaises. Donc OCS peut avoir un *out-put-deal* avec HBO, mais Metropolitan ne peut pas. C'est un truc de dingue ! Metropolitan vendait les films à Canal+ grâce à un *out-put-deal* avec un niveau d'amortissement assez raisonnable, aujourd'hui c'est fini. Un distributeur est comme un train : c'est long à faire démarrer et c'est long à arrêter dans sa politique éditoriale. Vous avez une idée générale de ce qu'est le cinéma, vous êtes engagés un ou deux ans à l'avance sur des films, vous ne pouvez donc pas mettre le pied sur le frein aussi facilement.

Cela fait depuis cinq ans que l'on sait que lorsqu'un film fait 400 000 entrées, Canal+ l'achète 120 000 euros. Alors qu'auparavant, 200 000 entrées signifiaient une vente à 200 000 euros. On avait en face de nous une chaîne qui était dirigée par des gens qui aimaient le cinéma. Ils avaient conscience qu'il fallait aider les distributeurs indépendants qui faisaient du cinéma français. Car ce que nous mettions de côté grâce au cinéma international nous permettait de financer des films français. Aujourd'hui, ils n'en ont plus rien à foutre. La preuve, ils avaient des parts chez Mars. Ils auraient pu trouver un moyen de le soutenir. Bien qu'il ait dépassé les niveaux d'acceptabilités des pertes, ils auraient pu intervenir avant en tant qu'actionnaires. On pourrait presque penser qu'ils n'en ont rien à foutre. Après tout, s'il y a moins de films, il y a moins d'obligations. Moins d'obligations entraîne plus de liberté et ça doit faire partie des calculs de Bolloré.

L'époque a changé. Quand on arrivait à Cannes, on faisait face à dix vendeurs américains avec des projets de grands metteurs en scène et des grands acteurs. Aujourd'hui ce n'est plus le cas. J'ai acheté *Pulp Fiction*, Pathé a acheté *The Mask*. Ce sont deux films à plus de trois millions d'entrées. J'ai acheté *Austin Power* à 400 000 dollars ! Il y a eu un

moment où il y avait des offres et des distributeurs en face pour le suivre. Ce qui fait la force du cinéma français et du cinéma européen, c'est qu'on est une quinzaine à pouvoir acheter, financer et sortir de manière importante des films, et avec des goûts différents. On aime tous *Parasite* ou Ken Loach, mais il y a plein de différences de goûts entre Le Pacte, Ad Vitam ou BAC. Il y a des différences de lignes éditoriales et c'est nécessaire pour faire et sortir des films, c'est la grande possibilité des distributeurs français.

La production américaine arrive de moins en moins à se diversifier. Il y a A24, avec une identité, une ligne éditoriale qui se démarque. Il y a Focus, avec des films classiques. Il y a Sony Classics avec des films peu risqués avec une clientèle de soixante ans et plus... donc la diversité des distributeurs est nécessaire, et elle est de moins en moins présente aux Etats-Unis. Moins il y a de distributeurs, moins ceux qui participent à la création et qui sont proches d'un éditeur pourront faire des films.

QP : Pensez-vous qu'il serait possible aujourd'hui de passer un *out-put-deal* avec A24 ? et combien coûterait un tel accord ?

JL : Un distributeur français a passé un *out-put-deal* avec une société proche de ligne d'A24, Annapurna. Ce distributeur n'est plus là pour en parler... Traditionnellement, l'*out-put-deal* est fixé entre 5 et 6% du budget de chaque film. C'est dément et ça se tenait très bien il y a vingt ans. Metropolitan avait un *out-put-deal* d'acquisitions avec New Line. J'avais un *out-put-deal* de distribution avec Miramax. Chose que je trouve beaucoup plus intéressante. Si j'avais dû acheter les films à un pourcentage X du budget, sachant que les Weinstein mentaient à tour de bras sur la réalité des budgets, je ne sais pas si j'aurais été gagnant ou perdant avec un achat classique. Mais aujourd'hui, je ne passerais pas d'*out-put-deal* avec A24 car ce qu'ils font dans son ensemble ne m'amuse pas. Harvey Weinstein proposait des choses qui me plaisait plus et beaucoup plus proches de l'Europe. A24 propose des choses malignes et éclectiques, avec une politique agressive, mais pas forcément proche de l'Europe. Auparavant, il y avait des alliances entre distributeurs européens pour faire des projets ensemble afin de créer petit à petit un regroupement lié à des goûts. Les Etats-Unis, Miramax et New Line en particulier, voulaient aussi une famille de distributeurs qui voulaient les suivre en bouclant de manière quasiment systématique l'achat d'un territoire (Allemagne, Angleterre, Italie, Espagne, France etc.) et ainsi boucler au moins 60% du budget. Aujourd'hui, ce n'est plus faisable. Enfin c'est faisable, mais il n'y plus cet automatisme et cette volonté. Ça manque beaucoup. Mais ça

manque aussi car il n'y a plus d'indépendants américains qui ont l'ambition, à l'image de Miramax et New Line, de devenir des mini-studios. L'aboutissement chez Miramax c'étaient les Oscars, et chez New Line c'est *Le Seigneur des Anneaux* qui, comme par hasard, a été développé au départ chez Miramax.

QP : En termes de prix, un tel accord serait possible aussi à cette échelle de prix ?

JL : Ce serait aussi un pourcentage du budget. Mais il faut qu'il y ait suffisamment de distributeurs pour que le gap à combler soit le plus faible possible. Comme je l'ai dit, auparavant, un vendeur pouvait réunir jusqu'à 60% du budget, un tel tour de table n'est plus possible car l'Espagne et l'Italie se sont écroulés avec le piratage. Les télévisions achètent moins. Les Allemands ont moins de stabilité et se reposent sur le cinéma local, et non plus américain. La télévision a bougé dans tous les pays du monde. Le cinéma y a moins son importance par rapport au sport ou au direct.

QP : Arrivez-vous à vendre tous vos films à Canal+ ?

JL : Non. Lorsqu'on est en dessous d'un certain niveau d'entrées, on ne peut plus vendre à Canal+.

QP : Avec l'apparition de toutes les plateformes, ne serait-il pas tant de donner plus de valeur à la fenêtre de la SVoD, de sorte à négocier avec eux une participation au cinéma français et aussi, pour mettre un concurrent à Canal+ ?

JL : La difficulté est que soit vous mettez les plateformes avec les mêmes obligations que Canal+, soit vous enlevez les obligations de Canal+. Si vous les enlevez, ce sera une catastrophe.

QP : Pourquoi ne pas alors ne pas leur imposer les mêmes obligations que Canal+ ?

JL : Elles n'ont pas envie et ne sont pas demandeuses. Et Netflix n'a pas forcément à craindre de l'arrivée des autres plateformes. Le budget dépensé par Netflix est de 17 milliards par an. Les provisions de Disney sont bien inférieures à ça.

QP : Mais Disney a un plus grand catalogue que Netflix.

JL : Oui mais bizarrement, ce ne sont pas les catalogues qui intéressent les gens, ce sont les nouveautés. Si c'était une question de catalogue, on vendrait des films à Netflix. Pourtant ils ne nous en achètent pas beaucoup.

QP : Je ne suis pas d'accord. Quand on voit l'euphorie générée par l'annonce des *Harry Potter* sur Netflix il y a un an, on peut se dire que Warner ou Disney auront des arguments de poids par rapport à la profondeur de catalogue de Netflix.

JL : C'est possible. La grande force de Disney est centrée sur la famille. A ce titre, ils ont le meilleur catalogue du monde. D'où l'achat des films de Ghibli par Netflix.

QP : Seriez-vous pour un glissement de la fenêtre SVOD afin de lui donner plus de valeurs avec des obligations de participation ?

JL : Tout le monde leur a proposé mais ils ne veulent pas des obligations. Ils ne veulent pas avoir des obligations de pourcentage X de films français, de premiers films, de seconds films, de films d'animation etc. Et s'ils acceptent, dans ce cas les Hollandais vont demander des films en flamands, les Catalans vont demander des films en catalan (rire). C'est un modèle mondial et ce qu'on leur propose ne va pas dans ce sens. Aussi, Netflix vend à son public l'immédiateté. Ils ne veulent pas leur film six à huit mois après la sortie en salles. Ce n'est pas du tout leur modèle économique.

QP : Leur fenêtre est à quasiment trois ans et ça ne les empêchent pas d'acheter des films français.

JL : Très peu. Ils sont intéressés par les films communautaristes, *Divines*, *Atlantique*, ils voulaient même nous acheter *Les Misérables*. Pas simplement parce que ce sont des films cannois et donc avoir une notoriété extrêmement forte par rapport à l'investissement marketing. Mais dans l'ensemble, les films français ne les intéressent pas.

QP : Donc faut-il attendre encore quelques années, afin que la concurrence soit en place, pour discuter avec eux ?

JL : Je suis persuadé que vis-à-vis de la concurrence, la force des plateformes se fera sur la notoriété des films. Cela passe par les festivals et les récompenses, mais c'est limité. Cependant, la sortie salle va devenir inévitable afin d'asseoir leur réputation. Au lieu de deux à trois films par ans dans quelques salles comme aujourd'hui, il en faudra huit à dix.

QP : Pourquoi n'y a-t-il aucun accord de coproduction entre la France ou les Etats-Unis ?

JL : Pour éviter que les Américains ne fassent des films français qui n'est rien de français.

QP : Et si on limitait cet accord à un plafond budgétaire, ou si cet accord était exclusivement réservé aux sociétés indépendantes, cela pourrait-il être faisable ?

JL : Non je ne pense pas. Sur le marché européen, il y a des films anglais, j'entends *Harry Potter*, *James Bond*... ce sont des films « anglais »... Je ne vois pas l'intérêt d'un tel accord à part de faire des films français en anglais. Il ne faut pas oublier qu'une grande partie du fond de soutien est financée par les films américains. Si on commence à donner la nationalité française aux films américains, ils vont pomper dans le fond de soutien qui n'est déjà pas suffisant pour financer toutes les filières. Aujourd'hui, quand un spectateur achète un ticket pour un film Disney, il contribue au fond de soutien. Si on restreint cet accord seulement aux indépendants, les relations franco-américaines vont fortement se dégrader (rires).

QP : Pourquoi coproduisez-vous des films ?

JL : Parce que c'est nécessaire pour faire naître des films. Pour moi, ça me permet d'être propriétaire d'actifs, et non de mandat. Pour les autres pays, cela permet d'aller chercher des ressources communes, comme Eurimage etc. Avec les Américains, nous sommes face à des entreprises impérialistes. On ne va quand même pas leur servir la soupe. Les Américains ont 50% du marché des entrées, cela veut dire que 50% des entrées bénéficient à 35% des films français et 15% des films européens.

QP : Comment voyez-vous l'avenir du cinéma indépendant américain en France chez les distributeurs indépendants ?

JL : Je pense que c'est un marché. Si les distributeurs continuent d'acheter ces films, à perte, le marché continuera à fonctionner comme ça. On s'aperçoit souvent qu'on se monte souvent contre nous-même.

QP : Mais si les distributeurs arrêtent d'acheter ces films, que fait-on de la future diversité en salles ? Ne restera-t-il que des films français et européens ?

JL : Non, les Américains s'adapteront et baisseront les prix. Déjà, ils commencent à baisser les prix par rapport aux prix d'il y a vingt ans. Le facteur inflationniste des prix des films américains a été TPS, Canal+ et l'apparition dans le monde entier des *pay-tv*. Il fallait des films américains pour attirer les spectateurs. Aujourd'hui, ce sont les plateformes. Mais elles avalent tout, et la manière dont elles montrent les films ne poussent pas les gens à se forger une opinion. C'est la même chose du côté des artistes,

ils commencent par des petits films, se tournent ensuite vers les studios et reviennent du côté des indépendants parce qu'ils savent faire des films à moins de 10 millions et c'est ce qu'ils préfèrent.

QP : Mais en tant que distributeurs, avez-vous le temps et les ressources économiques pour vous adapter à ces changements ?

JL : Nous sommes le dernier pays où des distributeurs indépendants sortent des films nationaux. Les distributeurs indépendants italiens ou espagnols sont des importateurs alors que certains distributeurs français ne vivent que sur des films français. Le danger est qu'un jour, nous ne fassions que de l'import. Cela demande moins de risques et fait gagner plus d'argent. Ce jour-là, nous serons morts. Nous prenons des risques pour faire vivre des petits films et il faut que nous continuions. Mais l'appauvrissement sera très rapide et se fera sur dix ans, c'est certain. La solution se trouve dans la découverte de nouveaux auteurs. Les suivre, s'y accrocher et y aller même quand un film est mauvais. Il y a des hauts et des bas, et il faut être là après les bas. C'est ça qui fera la différence.