

Ministère de la culture

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE
DES MÉTIERS DE L'IMAGE ET DU SON
La femis

L'accès aux films pour les diffuseurs historiques face à l'arrivée des plateformes de streaming

Mémoire de fin d'études

Loizeau Victor

Distribution / Exploitation 2022

Tuteur : Pierre Mazars

Date de remise : 06/05/2022

Sous la direction de : Etienne Ollagnier et Eric Vicente

Remerciements

J'aimerais d'abord remercier Pierre Mazars, tuteur de ce mémoire, sa vision de l'industrie et ses conseils ont été essentiels à l'approche de mon sujet et à son traitement. Je remercie également Kira Kitsopanidou pour ses conseils méthodologiques et ses recommandations.

Je remercie tous les professionnels rencontrés dans le cadre de ce mémoire, qui m'ont apporté leur angle personnel sur le sujet, toujours avec beaucoup d'honnêteté et parfois de pédagogie. Merci donc à Jean Des Forêts, Sara May, Christine Ravet, Cécile Salin, Matthias Weber, et Aska Yamaguchi pour leur disponibilité et leur implication.

J'adresse également un grand merci à Laurence Gachet qui m'a accueilli dans sa structure pendant six mois et qui n'a pas hésité à partager sa riche expérience du métier pour alimenter ma réflexion. Je remercie également toute l'équipe de Paname distribution pour leur bienveillance et leur passion de la distribution : Claire Blin, Marie Foulon, et Thierry Litteras.

Je remercie évidemment la Fémis pour la qualité de l'enseignement que nous avons reçu durant ces deux années, plus particulièrement Marie José Elana toujours à notre écoute, ainsi qu'Eric Vicente et Etienne Ollagnier.

Je remercie également ma mère et mon père, pour leurs relectures et leur soutien indéfectible.

Enfin je remercie mes camarades de la section Distribution-Exploitation pour leurs conseils, leur écoute, mais aussi pour leur sympathie et leur amitié : Felix Chardinne, Coline Darin, Laurianne Fonteilles, Tristan Grand-Masson, Elisa Kepeklian, Gilda Laucher et Morgane Rouault.

Sommaire

INTRODUCTION	5
PARTIE I : LE BOULEVERSEMENT DES PLATEFORMES ?	10
1. Panorama des plateformes de streaming, des nouveaux acteurs disruptifs	10
a. Multiplication des plateformes	10
b. La plateforme de l'audiovisuel et du cinéma	14
c. Intégration des nouveaux acteurs à travers la législation	17
2. Une industrie en mutation	19
a. Questionnement du modèle traditionnel de l'exploitation en salle	19
b. De nouveaux interlocuteurs pour la production	21
c. Impact des plateformes sur les diffuseurs	26
d. Marché de la VOD au sens large lui aussi en mutation	29
II. ADAPTATION DES DIFFUSEURS	31
1. Sur quels projets investir ?	31
a. Vers quelle typologie de projet se dirigent les plateformes ?	31
b. Conséquence sur les distributeurs en salle	35
2. Pérenniser ses investissements : des vendeurs et distributeurs financeurs	38
a. La coproduction	38
b. La diversification, une obligation pour les diffuseurs ?	42
c. Quid de la distribution seule ?	44
III. PERSPECTIVES	46
1. Déplacements de certains segments de la création	46
a. Vers une bipolarisation des contenus inédits ?	46
b. Le cinéma de genre	47

2. Perspectives pour la diffusion des films en salle	50
a. Une concurrence au modèle financé par les télévisions	50
b. Synergies entre diffusion en salle et diffusion en ligne	52
3. Rôle de découvreur, une question renouvelée par l'arrivée des plateformes.....	54
a. Les plateformes plus propices à la découverte ?	54
b. La loi du succès en salle	55
CONCLUSION	57
BIBLIOGRAPHIE	60
ANNEXES	66

INTRODUCTION

En 2017, alors qu'il préside le prestigieux jury du festival de Cannes, Pedro Almodovar exprime son attachement à la salle : « Je n'ai rien contre les nouvelles technologies mais tant que je serai en vie, je consacrerai toute mon énergie à faire découvrir aux jeunes générations la magie du grand écran »¹. Quelle ironie lorsqu'en décembre 2021, le public français découvre dans les salles le nouveau film² du réalisateur précédé par un grand N rouge, symbole de la diffusion numérique du cinéma. C'est à l'occasion de cette même édition 2017 qu' *Okja* de Bong Joon-Ho et *The Meyerowitz Stories* de Noah Baumbach, deux films exclusivement diffusés sur Netflix, furent présentés en compétition, alors que le 10 mai, sept jours avant l'ouverture du festival, un communiqué officiel actait l'obligation pour un film sélectionné d'être diffusé dans les salles françaises. Aujourd'hui il n'est plus question de savoir si les plateformes font partie de l'équation, il n'est plus question d'être pour ou contre, mais bien de choisir laquelle ou lesquelles nous correspondent le mieux en tant que spectateur, et comment nous allons pouvoir travailler avec elles en tant que professionnel. Une myriade de nouveaux noms incontournables sont entrés dans le vocabulaire des professionnels du cinéma et des revues spécialisées : Amazon Prime Video, Apple TV+, MUBI, Peacock, ou encore Tënk, sans oublier bien sûr Netflix.

Quelques années plus tôt, *Welcome to New-York* (Abel Ferrara, 2015) avait lui aussi été diffusé à Cannes, mais en dehors du festival. Peut-être parce qu'il s'agissait d'un cas isolé, les réactions furent vives mais le sujet fut placé entre parenthèses. La "menace" du cinéma en ligne était encore trop loin pour que le secteur s'en inquiète réellement. Des signaux contraires, un début de relation compliqué entre le cinéma et la diffusion numérique... Mais plutôt que de faire des plateformes un énième épouvantail du cinéma français, il est nécessaire de comprendre comment les plateformes ont réussi à mettre la main sur des projets qui auparavant auraient été assurément distribués en

¹ Delphine Veaudor, « Cannes 2017. Netflix et l'avenir du cinéma en débat sur la Croisette », courrierinternational.com

² *Madres Paralelas*, 2021

salle, et plus encore auraient représenté un événement dans la sphère art et essai ou grand public. Comment ces plateformes ont-elles bousculé la manière de penser et d'agir des acteurs traditionnels de la diffusion en France, télévisions, vendeurs internationaux, ou distributeurs ? Quelles stratégies se développent dans les deux camps pour garantir un accès aux meilleurs projets, à ceux qui captent le plus de public ? Ce sujet rebat les cartes, reconfigure les rapports de force et les enjeux du secteur.

L'idée de plateformes est essentielle à l'étude du sujet. Comprendre les changements de l'industrie cinématographique passe d'abord par comprendre les changements des habitudes de consommations et l'industrie en général, car le secteur est loin d'être le seul concerné par cette nouvelle approche. Sa définition est encore difficile, mais l'anglicisme oblige, l'office québécois de la langue française parle du « Fait d'adopter un modèle d'entreprise dans lequel une organisation, au moyen d'une plateforme Web, agit à titre d'intermédiaire entre particuliers plutôt qu'en tant que fournisseur de biens et de services, dans un secteur d'activité où une telle pratique est innovatrice »³. En France, la valeur du marché de la VOD dans son ensemble s'est envolé dans les cinq dernières années, passant d'environ 500 millions d'euros en 2017 à 1,560 milliard en 2020⁴, soit une multiplication par trois, et nous ne disposons pas encore des chiffres pour l'année 2021. Mais dans ce marché, les modèles ne sont pas tous égaux : si la VOD classique, soit la vidéo à la demande payante à l'acte, est restée stable sur la période (autour de 250 millions d'euros), le modèle de la SVOD, soit vidéo à la demande par abonnement, a quant à lui explosé, passant de 249 millions à 1,302 milliard.

La montée en puissance de ce modèle n'est d'ailleurs pas propre au milieu du cinéma et de l'audiovisuel : « le nouveau modèle économique, c'est le modèle des marchands de flotte. Tu as une infrastructure, tu as des tuyaux et tu les amènes jusqu'au consommateur et puis tu mets de la flotte dedans et en fait, tu ne leur vends pas le tuyau, tu leur vends la flotte. Et bien les industries créatives aujourd'hui, c'est exactement

³ « Plateformisation », Office québécois de la langue française, oqlf.gouv.qc.ca

⁴ Bilan 2020 du CNC

ça »⁵. Cette comparaison crue nous emmène bien loin de l'idée du cinéma comme art, du film comme oeuvre, de la salle comme expérience collective. En réalité le consommateur de plateforme ne paie pas pour les contenus, mais pour l'accès aux contenus. « De toutes les filières de contenus, le cinéma est ainsi celle pour laquelle le numérique a transformé le plus profondément le processus technique de création »⁶. Si cette citation traite originellement de la fabrication des films et non de leur diffusion, il me semble que le numérique a également profondément affecté tous les maillons de la filière. Sans parler de l'omniprésence des liens de visionnage pour prendre connaissance des films (certains pourraient déjà arguer que la désacralisation de la salle à laquelle on assiste aujourd'hui est alimentée par ce phénomène, au sein même des acheteurs, vendeurs, programmeurs), le numérique en tant que nouveau canal de diffusion a ouvert de grandes portes, et l'on ne sait pas encore parfaitement ce qui se trouve derrière. Via cette nouvelle manière d'aborder le marché (car abordage il y a), une nouvelle stratégie de diffusion est soulignée : le but n'est plus de plaire au plus grand nombre mais bien de plaire à toutes les individualités, on bouscule « le modèle traditionnel du mass-média pour aller vers l'individualisation et l'accès direct aux consommateurs, devenant de fait, des agrégats de communauté et de niche »⁷.

Si l'on met en perspective l'arrivée tonitruante des plateformes corrélée à une baisse de la fréquentation très récente (qui ne s'explique évidemment pas uniquement par l'arrivée de ces nouveaux acteurs) avec la baisse de fréquentation qu'ont déjà connue les salles entre 1955 et 1992 pour le point le plus bas⁸, se pose la question déjà esquissée lors de l'arrivée de la télévision : la baisse des entrées est-elle due uniquement aux plateformes, nouvel épouvantail de l'industrie cinématographique, à un mouvement cyclique déjà observé lorsque la télévision est arrivée dans les foyers, ou bien à un changement structurel nouveau dans les pratiques culturelles des français ?

⁵ Pauline Escande-Gauquié, citant Pierre Rasamoela, *Les défis numériques du cinéma français*, p. 158

⁶ Alain Le Diberder, Philippe Chantepie, *Économie des industries culturelles*, p. 32

⁷ Jodouin Mitrani et Manel Belarbi, « L'audiovisuel public face à la révolution OTT », capgemini.com

⁸ Laurent Creton, *Economie du cinéma, perspectives stratégiques - 6e édition*, p. 72

Le travail que je tenterai ici d'exposer est également motivé par une inquiétude sur l'avenir du cinéma tel que nous le connaissons aujourd'hui. Vouloir à tout prix conserver le modèle tel qu'il existe serait dans le même temps difficile, il faut intégrer les nouvelles pratiques, acteurs et renouveler la manière de travailler dans un seul mouvement :

« Au lieu de se limiter à la défense de l'identité du cinématographe dans son dispositif originel, il s'agirait de considérer que le cinéma à domicile et en mobilité est devenu une pratique culturelle incontournable et d'en tirer les conclusions en matière de choix stratégiques, sans oublier le nouvel engouement dont bénéficient les séries. Une telle orientation comporte le risque de réduire les films cinématographiques à des programmes audiovisuels qui ne bénéficieraient plus que d'une différenciation exprimée en termes de positionnement au sein d'une gamme de produits, la sortie en salles devenant l'une des options de stratégie de diffusion, considérée globalement »⁹.

J'ai néanmoins rencontré dans mon travail plusieurs freins, des difficultés principalement liées à l'aspect conjoncturel de mon sujet, entraînant d'une part la mise en retrait de certains intervenants que j'ai pu rencontrer par rapport à mes questions, peut-être pour ne pas prendre le risque de se mouiller, peut-être parce qu'il est encore trop difficile de séparer les faits des impressions ou tendances. D'autre part j'ai été confronté à un manque d'informations, de données factuelles sur lesquelles m'appuyer, les contrats et montants déboursés étant évidemment un sujet sensible du secteur, par souci stratégique mais c'est aussi une conséquence de la culture du secret qu'entretient le milieu. Il faut alors parfois se baser sur des idées, des théories, des conjectures, des tendances plus ou moins visibles, que les interlocuteurs m'ont rapportées. L'obsolescence rapide des articles et ouvrages trouvables sur le sujet a également entravé mes recherches, un article ou ouvrage datant de 2017 pouvant être complètement en décalage avec la réalité actuelle des plateformes en France et dans le monde. Il est amusant de lire certains articles annonçant la fin potentielle des

⁹ *Ibid.* , p. 152

plateformes : « Après cinq ans d'état de grâce, la hype Netflix pourrait vivre ses dernières heures »¹⁰. Deux ans plus tard, l'accord entre la plateforme et le cinéma français ancre plus profondément ces nouveaux acteurs dans l'industrie, au delà des pures pratiques des spectateurs. Enfin, il a été parfois difficile de faire la part des choses entre l'influence qu'a eu la crise sanitaire sur l'industrie et celle des plateformes purement, une activité hasardeuse, remplie de "et si ?".

¹⁰ Marius Chapuis et Jérôme Lefilliâtre, « Netflix, plateforme en petite forme », liberation.fr

PARTIE I : LE BOULEVERSEMENT DES PLATEFORMES ?

1. Panorama des plateformes de streaming, des nouveaux acteurs disruptifs

Comme évoqué en introduction, les plateformes ne sont plus aujourd'hui considérées comme des menaces pour le cinéma, mais plutôt comme des éléments disruptifs, incitant à repenser le modèle en place, nous avons quitté la question de l'acceptation pour celle de l'intégration. Déjà en 2017 certains vendeurs américains importants (FilmNation, Sierra/Affinity, Good Universe, Bloom) parlent d'une évolution totalement naturelle pour le marché et stimulante pour l'innovation dans la diffusion des films, permettant d'associer à chaque film le mode de diffusion le plus adapté¹¹. Pour le cinéma, cette évolution perturbe car elle court-circuite les chemins pré-établis et constitutifs du médium pour la diffusion des oeuvres : « Plus que par le piratage, plus que par les changements dans les appareils de production et de diffusion, c'est donc par la concurrence d'un système court-circuitant les salles que le numérique menace les équilibres économiques du cinéma »¹². Le système voit son socle originel vaciller.

a. Multiplication des plateformes

Il serait exagéré de voir l'arrivée des plateformes comme une météorite qui aurait complètement éclaté la diffusion classique du cinéma. L'impact est évidemment visible, non-négligeable pour certaines structures, d'où la nécessité de différencier les plateformes, pour bien comprendre quel est leur rapport au marché. Je tiens d'abord à préciser que je m'intéresserai ici uniquement aux plateformes ayant une portée internationale ou importante sur le territoire français. Je ne parlerai donc pas des plateformes comme Outbuster ou Tënk, d'une haute qualité éditoriale, mais qui ne

¹¹ Jeremy Kay, « Four leading US sales agents on Netflix, Amazon and why stars aren't important », screendaily.com

¹² Alain Le Diberder, Philippe Chantepie, *op. cit.* , p. 34

représente qu'une part d'activité trop petite pour cerner les mouvements structurants du marché aujourd'hui.

Nous sommes aujourd'hui dans une très grande inégalité des acteurs de ce nouveau type en France. Pour faire simple, même si MUBI, Disney+, Prime Video, Apple TV+ sont disponibles sur le territoire, c'est Netflix qui a su le mieux s'implanter de manière solide dans les pratiques des consommateurs, notamment à travers la production, coproduction de longs-métrages originaux. Netflix se démarque donc d'abord par son intégration dans l'industrie du cinéma en France. Dans une position de plus en plus comparable à celle qu'occupe Canal+, à travers notamment son engagement important pour le financement des films contre une fenêtre de diffusion allongée et rapprochée de la salle, un symbole fort quand on sait combien Canal contribue au cinéma en France. Néanmoins les deux structures sont encore loin d'avoir une place similaire dans l'écosystème français. Cette intégration ne fut pas de tout repos comme le concède Sara May :

« C'est difficile au début d'accepter l'idée de cette exception culturelle française et en même temps de s'inscrire dans cet eco-système, cette culture, etc. Dans le reste du monde, la première fenêtre pay c'est trois mois et pas quinze, ce n'est même pas six. On aurait préféré douze mois, ça aurait marqué une vraie avancée, mais on fera notre affaire des quinze mois, il faut en faire profiter nos partenaires, les producteurs, les films, les talents émergents, c'est un nouveau statut pour venir au service de tout ça. »¹³

Parmi les remous causés par la plateforme dans l'industrie du cinéma, on peut également citer le semi-flop du festival Netflix. Premièrement destiné aux salles Art et Essai (le réseau Utopia ou MK2 figuraient parmi les partenaires potentiels de ce projet), il se déroulera finalement à la Cinémathèque française et l'Institut Lumière à Lyon : « Depuis que Netflix existe, vingt ans, ça fait quinze ans qu'une initiative cinéma a commencé, ça ne fait que cinq ans que ça marche, on le voit avec Roma, Campion, Scorsese,... Il a fallu quinze ans aux américains pour tisser ce lien avec les auteurs, et

¹³ Entretien avec Sara May, Directrice des acquisitions pour les films en France chez Netflix

leurs publics. En France ça fait trois ans qu'on a commencé, ça ne peut pas aller aussi vite, ça va prendre du temps »¹⁴. Mais la récente signature de l'accord entre Netflix et l'industrie française est une pierre de plus sur le chemin de la coopération, « la situation est donc devenue très complexe et paradoxale, car l'ennemi d'hier devient l'ami de demain »¹⁵. La plateforme occupe assurément le plus grand espace médiatique, elle est le catalyseur de tout un groupe, de tout un sujet, et ce mémoire n'échappera pas à la règle en parlant bien plus d'elle que de ses concurrentes.

Un acteur reste unique en son genre, par la position périphérique qu'occupe la production cinéma et audiovisuelle dans son activité globale : Amazon, un data center et retailer produisant accessoirement films et séries. Certaines déclarations de Jeff Bezos font d'ailleurs froid dans le dos quant à l'utilisation du cinéma que fait la plateforme : « Quand nous remportons un Golden Globe, cela nous aide à vendre des chaussures »¹⁶. La plateforme est d'autant plus menaçante que c'est un des acteurs les plus puissants (si ce n'est le plus puissant) de l'industrie économiquement, peu d'autres pourraient racheter le catalogue d'un studio comme MGM pour 8,45 milliards de dollars, ajoutant ainsi 4000 films et 17 000 émissions de télévision à son offre¹⁷. La plateforme suscite toutes les inquiétudes, et probablement à raison. Prime video, lancé par Amazon il y a maintenant six ans, ne joue pas pour l'instant en France un rôle déterminant ni dans les discussions autour de la politique culturelle, ni dans le paysage culturel contemporain. Leur politique d'achat de contenu mérite d'être regardé avec du recul par rapport à la sphère purement audiovisuelle, cinéma et série. Car c'est bien plus que cherche à devenir Prime Video en achetant des droits sportifs comme la Ligue 1 de football ou Roland Garros, c'est une plateforme trustant le marché, captant tous les spectateurs de tous les contenus. C'est d'ailleurs ce genre d'investissements qui permet à Prime video de dépasser Netflix en nombre d'abonnés, comme par exemple en Allemagne selon le

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Pauline Escande-Gauquié, *op. cit.*, p. 134

¹⁶ Pauline Porro, « Pour les Gafa, les contenus valent de l'or », larevuedesmedias.ina.fr

¹⁷ Vincent Le Leurch, « Amazon officialise son rachat de MGM », lefilmfrancais.com

cabinet Ampere Analysis¹⁸, grâce notamment aux droits de diffusion de matchs de football européens.

Les inquiétudes ne résident pas uniquement dans cette emprise de plus en plus grande sur les contenus, mais aussi directement dans la filière cinéma. Après avoir coulé une partie du commerce « physique » par le commerce en ligne, Amazon rachète aujourd'hui magasins et chaînes de supermarchés¹⁹ aux Etats-Unis : pourquoi ne pas couler les cinémas pour les racheter derrière et ainsi détenir le monopole sur le contenu comme sur les moyens de diffusion ? Je souhaite néanmoins apporter une nuance à ce portrait diabolique qui transparaît de la plateforme de Jeff Bezos : Netflix était elle aussi l'épouvantail de toute l'industrie du cinéma il y a quelques années et l'est encore pour beaucoup, alors que dira-t-on d'Amazon Prime quand ils financeront à leur tour le cinéma français, ou participeront à la restauration d'oeuvres de patrimoine jusqu'à lors invisibles, comme le célèbre *Napoléon* d'Abel Gance²⁰ ? Un troisième membre des GAFA est également entré dans la course aux abonnés et aux contenus, Apple, mais son activité sur le marché SVOD n'est pas encore comparable à celle des deux entreprises dont il est question ci-dessus, en témoigne le nombre d'abonnés : environ 33 millions pour Apple TV+, contre plus de 200 millions chez Amazon et Netflix en 2021²¹.

Outre ces mastodontes implantés depuis longtemps dans le numérique, nous avons assisté dans les dernières années à l'arrivée en France et dans le monde de plusieurs services directement issus de studios, ou chaînes de télévision. Disney+ est par exemple lancé en 2019 en Amérique du nord, en 2020 en France, et est maintenant présent dans plus de cent pays. Elle capitalise évidemment sur un catalogue très attractif pour le public familial, et des grandes franchises issues des achats de studios et chaînes récents (films Marvel, Star Wars,...). HBO (groupe Warner Bros.), payTV créatrice de

¹⁸ Davide Abbatescianni, « Amazon Prime Video is now the market leader in Germany, says Ampere Analysis », cineuropa.org

¹⁹ Seth Stevenson, « It's Finally Clear Why Amazon Bought Whole Foods », slate.com

²⁰ Sandra Onana, « La Cinémathèque et Netflix, en marche pour l'empereur », liberation.fr

²¹ Samuel Spencer, « How Many Subscribers Do Netflix, Disney+ and the Rest of the Streaming Services Have? », newsweek.com

nombreuses séries à succès a elle aussi développé son propre service de SVOD en 2020 HBO MAX. C'est d'ailleurs cette arrivée qui cause en partie la mise en vente d'OCS, bouquet de chaînes cinéma et service de streaming d'Orange qui avait notamment construit son attractivité grâce à des séries HBO comme *Game of Thrones*, mais aussi plus récemment *Euphoria* ou *Succession*. La plateforme n'est pas encore disponible en France, tout comme Peacock, plateforme du groupe NBC. L'arrivée de ces deux nouveaux acteurs, et de d'autres encore, dans le marché SVOD international n'est qu'une question de temps. Dans une bien moindre mesure, MUBI est également un acteur de plus en plus remarqué. Basé à Londres, il ne souffre pas de la même antipathie à son égard, probablement grâce à son créneau « Arthouse cinema » pour prendre un terme plus international que l'Art et Essai. Petit à petit la plateforme fait son chemin et se positionne de plus en plus tôt sur les projets. Au départ service de SVOD « simple », elle débute une activité de distribution en salle en 2016 et une activité de production, coproduction en 2019. Son achat récent du vendeur allemand Match Factory leur garanti un accès aux projets de plus en plus tôt et les ancre un peu plus dans filière traditionnelle de la diffusion des films.

Le principal résultat de cette multiplication des acteurs est bien évidemment la fragmentation de l'offre, plus aucune plateforme ne peut centraliser une grande partie des contenus, chacune étant mécaniquement obligée de produire les programmes par elle-même (en plus des achats à des interlocuteurs tierces, vendeurs, ou distributeurs) pour se différencier.

b. La plateformisation de l'audiovisuel et du cinéma

La montée en régime des plateformes n'est pas simplement due à un pur attrait pour la nouveauté, un simple effet d'innovation, elle traduit un véritable changement dans la manière de consommer les contenus, et les acteurs historiques ont rapidement pris en compte cet aspect. On observe donc chez certains d'entre eux un mouvement de plateformisation, parfois déjà en marche depuis plusieurs années.

Si l'on s'intéresse à la manière dont le groupe Canal a par exemple intégré cette nouvelle dimension de l'audiovisuel, on note d'abord la création de MyCanal en 2016, service qui permet d'accéder aux chaînes Canal+ (direct et replay) mais aussi aux autres chaînes de la TNT. Mais le véritable tournant des dernières années sur ce sujet est le partenariat avec Netflix, qui la veille était encore un de ses ennemis directs. En septembre 2019, le groupe français et la plateforme américaine signent un deal qui donnera la possibilité aux abonnés Canal d'accéder au catalogue de Netflix via l'interface de MyCanal²². Un pari intéressant pour Canal puisque ce nouvel atout permet de renouveler et dynamiser le trafic sur sa propre plateforme, mais c'est un échange de bons procédés car cela a permis à Netflix de centraliser les données des abonnés Canal²³. Il s'agit en tout cas d'un placement éminemment intelligent de la part de la chaîne historique, peut-être s'est-elle sentie directement menacée, et comme l'écrit Mario Puzo dans *Le Parrain* : « Garde tes amis près de toi et tes ennemis encore plus près ».

Du point de vue des consommateurs, cette possibilité est une bonne réponse à la fragmentation de l'offre grandissante, puisque chacun des acteurs, notamment américains propose ou proposera bientôt son propre service. En revanche, ce mariage d'intérêt découle également d'un contexte difficile ou moins radieux que prévu pour les deux acteurs : une progression en perte de vitesse pour Netflix, perte de droits pour la diffusion du football, baisse des abonnés et même suppressions de postes chez Canal+²⁴. Ce deal positionne donc la chaîne davantage comme un agrégateur de contenus et de services, une méta-plateforme. D'autant plus qu'en fin d'année 2019, le service SVOD propre à la structure, Canalplay, cesse de fonctionner.

Autre initiative très remarquée en France, probablement pas pour les mêmes raisons, est le lancement de SALTO, plateforme issue de la collaboration entre France

²² Sandrine Cassini, « Netflix va être distribué par Canal+ », lemonde.fr

²³ Pauline Escande-Gauquié, *op. cit.*, p.205

²⁴ « "Netflix sur Canal+, à qui profite le deal ?" : comment la chaîne cryptée s'est résolue à pactiser avec son rival », francetvinfo.fr

Television, TF1 et M6. Deux ans après une annonce, ce regroupement inattendu inaugure le service en OTT²⁵ en 2020. Contrairement à Canal qui a choisi de ne pas jouer exactement sur le même terrain que ses concurrents, SALTO entend bien faire face à Netflix, Amazon, Apple, etc. Le fait est que les résultats ne sont pas encore au rendez-vous, malgré les forces rassemblées pour composer un catalogue plus ou moins attractif. La plateforme à la française compterait environ 700 000 abonnés²⁶, contre environ 10 millions pour Netflix en France²⁷, ou 5,5 millions pour Disney+²⁸. Tout l'enjeu sera de travailler avec des ressources bien moindres que celles des concurrents pour créer du contenu original, qualitatif et exclusif pour cette plateforme. Même si Netflix, Amazon et consorts exercent un contrôle oligopolistique sur le marché de la SVOD, les autres acteurs ne sont pas en reste et tentent de s'adapter à l'évolution du marché. Maladroites ou en retard, ces tentatives actent malgré tout l'intégration de ce nouveau mode de consommation dans le système établi, souvent rigide et inflexible.

En dehors de ces grands groupes audiovisuels, on peut noter quelques initiatives provenant du milieu indépendant en France. Des distributeurs ont créé leur propre initiatives VOD ou SVOD, comme Shellac avec son abonnement Club Shellac proposant douze films par mois, ou Jour2Fête qui a lancé une plateforme VOD pour les films de son catalogue. Lancée au moment de la crise du COVID, ces démarches répondent en partie à la fermeture des salles, en cherchant une manière de valoriser plus directement les contenus. La stratégies pour intégrer cette nouvelle dimension du marché ne sont donc pas uniformes, la plateformeisation des acteurs est en cours et nous sommes encore dans une phase d'expérimentation.

²⁵ Traduit en français par Service par contournement ou Hors offre du fournisseur d'accès à l'internet : « Se dit d'un service proposé en dehors des offres commerciales du fournisseur d'accès à l'internet choisi par l'internaute, qui peut concurrencer celles-ci et est généralement très consommateur de bande passante. », culture.fr

²⁶ Héloïse Goy avec Alexis Patri, « Le nombre d'abonnés de Salto (enfin) dévoilé », europe1.fr

²⁷ Dominique Seux, Netflix France proche des 10 millions d'abonnés, lesechos.fr

²⁸ Clément Lesaffre, « Netflix, OCS, Disney+ : quel est le nombre réel d'utilisateurs des plateformes de streaming ? », europe1.fr

c. Intégration des nouveaux acteurs à travers la législation

Dans ce contexte d'intégration, trois événements clés permettent d'appréhender le rôle que sont en train de prendre les plateformes. Car il faut trouver une place juste pour ces acteurs qu'on ne peut évidemment plus ignorer, les accepter comme un nouveau maillon de l'industrie, et cela passe avant tout par la législation.

En juin 2019, le journal officiel publie le décret relatif aux Services de Médias Audiovisuels à la Demande, les SMAD. Jusqu'à lors, le marché de la vidéo à la demande sous toutes ses formes s'apparentait à un far-west économique, où les acteurs étrangers prenaient tout ce qu'il était possible de prendre, sans contrepartie. Dorénavant les SMAD étrangers doivent consacrer 20% de leur chiffre d'affaire réalisé en France dans la production d'oeuvres cinématographiques et audiovisuelles européennes ou EOF (expression originale française) : dans le même temps une modernisation du système de financement français et la preuve d'une mutation du secteur et des pratiques. Dans la perspective de la création cinéma se pose immédiatement la question du fléchage de ces investissements. Car, nous y reviendrons plus tard, ce n'est pas vraiment les films de la diversité, le cinéma de recherche ou même la découverte d'auteurs qui intéressent une grande partie des plateformes.

Puis deux autres événements en début d'année 2022, presque coup sur coup, scellent la place des plateformes dans la chaîne de diffusion des oeuvres en France. D'abord la nouvelle chronologie des médias, sujet constamment alimenté lors de ces dernières années, a fait l'objet d'un rafraîchissement, là aussi plus en lien avec la réalité des pratiques. L'enjeu était donc de donner une place juste en échange de contreparties justes pour les nouveaux diffuseurs, toujours dans l'optique française de préserver à tout prix l'exploitation des films en salles. Le changement le plus remarquable est donc le passage de la fenêtre SVOD de 36 mois à 17 ou 15 mois pour les plateformes vertueuses. Une place plus juste pour le médium qui capte une grande partie de l'audience et donc de la valeur. Alors qui sort perdant de ce deal, qui en sort gagnant ? Cette question fréquemment posée n'a à mon avis pas lieu d'être, personne n'y perd

vraiment, le système devait s'adapter aux nouvelles pratiques et ne pas ignorer ce déplacement partiel de l'activité vers les nouveaux acteurs. Les plateformes se rapprochent énormément de la salle, mais on parle aussi de « La victoire de Canal+ »²⁹, car, on le savait avant la signature, la chaîne cryptée avance sa fenêtre de neuf à six mois après la salle, suivant déjà une réduction en 2018 de douze à neuf mois. Néanmoins, avec la vitesse à laquelle changent les pratiques, il est probable que cette chronologie soit obsolète d'ici quelques années et fera donc l'objet d'une nouvelle réécriture.

Enfin, le dernier élément clé pour comprendre la nouvelle place des plateformes en France est évidemment la signature de l'accord historique entre Netflix et l'industrie du cinéma. Signé au cinéma des cinéastes à Paris, le symbole est fort, chacun fait un pas vers l'autre. Pour simplement rappeler les chiffres de cet accord³⁰ : Netflix s'engage à investir 4% de son chiffre d'affaire réalisé en France dans la création en France, avec un minimum de 30 millions d'euros vers les œuvres de cinéma d'expression originale française. De plus, 17% des préfinancements se dirigeront vers des films de moins de 4 millions de budget. Enfin, elle devra investir dans au moins 10 films par an pour éviter une concentration des investissements dans quelques projets très forts commercialement, il y a donc aussi la volonté de faire de Netflix un financeur de tous les cinémas. On ne peut que se réjouir de voir des sommes considérables se diriger vers la production cinématographique, reste à voir comment seront utilisés concrètement ces fonds, et si les œuvres financées par Netflix et donc calibrées pour ses publics, attireront l'attention des publics du cinéma.

²⁹ Elodie Bardin, « Canal + et Netflix, grands gagnants du changement de la chronologie des médias », premiere.fr

³⁰ Sylvain Devarieux, avec Kevin Bertrand et Patrice Carré, « Netflix signe avec le cinéma français », lefilmfrancais.fr

2. Une industrie en mutation

A plusieurs reprises dans l'histoire du cinéma, l'invention de média concurrent ou l'innovation technologique a provoqué une inquiétude quant à la viabilité du cinéma pour les prochaines années : la télévision, l'arrivée de canal+, VHS et DVD, internet, le passage au numérique, etc. S'ils n'ont finalement pas causé sa perte ou sa destruction, ils ont en revanche bien transformé l'industrie, changé les rôles et les rapports des acteurs entre eux, et c'est à nouveau le cas avec les plateformes. Cette mutation de l'industrie, bien que constante, a été accélérée par l'explosion des plateformes mais aussi par la crise sanitaire du COVID, tout à fait propice à l'utilisation de ces nouveaux médiums. Pour la première fois nous avons vu les salles fermer, idée assez peu crédible avant sa concrétisation, mais en plus de cela, le marché ne reprend aujourd'hui pas au niveau pré-pandémie, le doute s'installant quant à la capacité de la salle à être toujours le meilleur endroit pour valoriser les films. Le contexte nous amène à repenser la diffusion des films dans son ensemble.

a. Questionnement du modèle traditionnel de l'exploitation en salle

Scrutées à chaque instant par les exploitants, les distributeurs, les producteurs, les institutions, les chaînes de télévision, les entrées des films en salle sont le thermomètre du marché. Malheureusement pour l'instant, la température peine à remonter au niveau de ce que nous avons connu il y a seulement deux ou trois ans. Les 213 millions d'entrées de 2019 est bien loin, car même en excluant 2020 et 2021, deux années entravées par la fermeture des salles, l'année 2021 n'envoie pas des signaux favorables à une reprise proche du niveau pré-pandémie. Sur les trois premiers mois de 2022, on estime les entrées à environ 36,09 millions d'entrées, contre 59,01 millions sur la même période en 2019, soit une baisse de 39%. Si on applique cette baisse à l'ensemble de l'année, nous nous dirigeons vers les 130 millions d'entrées en 2022, un niveau similaire à celui du creux de fréquentation des années 90 en France (132,7 millions d'entrées en 1993). En plus de cette perspective morose, l'encaissement par

entrée pour les distributeurs s'affaiblit, passant de 2,91 euros en 2019 à 2,78 euros en 2020, soit une baisse de 4,5%³¹.

Au-delà de ces chiffres assez explicites, il y a de quoi s'inquiéter lorsque l'on écoute les témoignages. Entre « ceux qui n'ont pas retrouvé l'envie de sortir, ceux qui ont modifié leurs habitudes sous l'effet de la découverte des plates-formes de streaming, ceux qui ressortent mais autrement (sans s'abonner pour plusieurs spectacles par exemple) »³², un énorme trou s'est formé dans la fréquentation en salle. Toutes les typologies semblent souffrir de ces changements d'habitudes, car pour certains « hors de question de prendre le risque d'être déçue » en allant au cinéma - le cinéma marginal, indépendant, art et essai semble pâtir de cet état d'esprit, et d'autres au contraire ne voient plus l'intérêt de se déplacer pour « les grosses productions »³³. Un encaissement moyen par entrée plus faible, un niveau de fréquentation qui a du mal à repartir et un public en manque de désir ou de confiance vers la salle, les temps sont difficiles pour ce modèle jusque là très puissant.

Face à la lourdeur financière de l'activité combinée au manque de succès, la première réaction des diffuseurs pourrait être une réduction de l'activité, de freiner les investissements sur les films, de se concentrer seulement sur les plus prometteurs, de jouer plus prudemment en somme. Or c'est un piège à éviter car « il y aura toujours des histoires à raconter. Donc si les films ne performant plus en salles, les producteurs destineront leurs projets aux plateformes ou à la télévision »³⁴. Il y aura toujours des films et les diffuseurs historiques doivent maintenir un rythme d'activité conséquent afin de rester attractif pour les producteurs de contenu. La conséquence de cette perte de vitesse du marché est évidemment une volonté de toujours minimiser ses risques. Nous sommes alors dans une phase de recherche de solution, l'une d'elle semble être la

³¹ Bilan 2020 du CNC

³² Sandrine Blanchard, « Adeptes du cocooning ou avides de sorties : comment les Français ont modifié leurs pratiques culturelles après deux années de Covid-19 », [lemonde.fr](https://www.lemonde.fr)

³³ *Ibid.*

³⁴ Nicolas Colle citant des propos d'Eric Lagesse, « Enquête : Etat d'urgence pour la distribution indépendante », in *Ecran total* n° 1361, p. 12

coproduction. Je reviendrai plus tard sur ce type d'engagement mais pour l'instant nous pouvons simplement observer la tendance grandissante de ce type de participation dans le financement des films par les vendeurs internationaux notamment.

Du côté des vendeurs français, les recettes d'exportation ont fondu comme neige au soleil depuis 2017, année la plus haute des dix dernières années, les ventes avaient atteint les 338,9 millions d'euros³⁵. Sur les deux années suivantes, les distributeurs étrangers sont aussi fragilisés par les plateformes, ce chiffre est donc en chute libre : 277,6 millions d'euros en 2018, et 213,8 millions d'euros en 2019, soit une réduction d'environ 37% entre 2017 et 2019. Cette baisse est d'autant plus considérable que ces deux années n'ont presque pas été impactées par la crise sanitaire, et que le tissu des vendeurs français fait partie des plus performants. Des marchés étrangers explosent, comme la Chine, mais la perspective de voir ce territoire remplacer ceux en perte de vitesse est malheureusement entravée par la censure et les quotas. Ces signaux négatifs amènent à questionner le modèle de l'exploitation salle, les solutions peinent à se dessiner depuis ce fléchissement au niveau mondial.

b. De nouveaux interlocuteurs pour la production

Aujourd'hui pour financer les films, les producteurs français peuvent partir sur un modèle "classique", en place depuis la signature des accords entre Canal+ et le cinéma français dans les années 80, celui de l'agrément, de la contribution Canal+ puis CNC, du financement par les différents diffuseurs : distributeurs, vendeurs et télévisions. Les plateformes offrent elles une nouvelle alternative : tout le financement vient d'un seul interlocuteur, pas besoin d'être agréé, Netflix finance le budget dans son entièreté, la lourdeur intrinsèque à la richesse et à la force du processus de production français est évité. Outre ce financement plus direct, le travail avec la plateforme laisse une grande liberté aux créateurs, « c'est quelque chose qui nous revient le plus souvent

³⁵ Bilan 2020 du CNC, p. 176

de nos partenaires » assure Sara May³⁶. La plateforme en tant que nouvel interlocuteur amène avec elle une nouvelle vision des projets, qui permet aux auteurs, réalisateurs et producteurs de tenter de nouvelles choses : « si le discours de Netflix est formaté et rigide sur les clauses du contrat, beaucoup [de producteurs] m'ont assuré qu'au niveau créatif, ils sont bien plus ouverts, audacieux, que les partenaires français »³⁷. Cette attitude est peut-être propre à une stratégie de pénétration du marché mais le fait est que beaucoup semblent s'accorder pour confirmer cette liberté de création.

Mais alors pourquoi les auteurs ne veulent pas tous profiter de cette liberté ? Il y a déjà l'argument du prestige, le moins tangible sans doute mais il est encore difficile pour beaucoup de producteurs de convaincre leurs auteurs que leur oeuvre ne passera pas par la salle, même si sa fragilité l'aurait probablement condamné à une sous-exposition en salle. Mais il y a surtout la question de la reconnaissance des auteurs par les plateformes. Sans parler des génériques presque immédiatement zappés pour passer à un autre programme à la fin d'un film ou d'une série, il n'y a pas ou très peu de visibilité sur les vues des oeuvres, ou sur la manière dont elles sont regardées. Des organisations comme la SRF commencent à s'organiser contre cette opacité, mais surtout contre le modèle du streaming du point de vue de la rémunération des artistes³⁸. La liberté artistique lors du tournage ne garantit en revanche pas le contrôle sur le film une fois livré. Le sujet du matériel promotionnel peut-être un point de discorde considérable, tout comme dans les relations avec les distributeurs d'ailleurs mais ce dialogue est devenu une obligation, parfois implicite, parfois contractuel. Ce n'est pas le cas pour Netflix, ou peut-être pas encore : « C'est un work in progress, Netflix se doit d'être plus pédagogue par rapport à cette approche »³⁹.

Reste que dans certains cas, les producteurs peuvent avoir du mal à faire passer la pilule aux talents, mais tout est une question de point de vue. Jean des Forêts,

³⁶ Entretien avec Sara May

³⁷ Pauline Escande-Gauquié, *Op. cit.*, p. 133

³⁸ « Netflix, Amazon, Disney... Urgence sur nos droits d'auteurs ! », la-srf.fr

³⁹ Entretien avec Sara May

producteur indépendant, pense que « plutôt que de rester fier, en promettant des royalties aux auteurs, être fidèle à ses principes, il faut comprendre l'idée de faire un film de commande. C'est une nouvelle place, un nouveau rôle, il est donc intéressant d'essayer »⁴⁰. En résumé, dans ces cas précis les producteurs font le travail d'un producteur exécutif mandaté par Netflix, producteur délégué⁴¹. Il ne faut en revanche pas atténuer cet aspect du deal, car même si la plateforme paie cher, « 110 % voire 125 % du coût d'une oeuvre en prenant en compte le crédit d'impôt international »⁴², la plateforme obtient tous les droits monde, et le producteur est totalement dépossédé du film.

Comment travaille Netflix avec les producteurs ? Sara May tient d'abord à rappeler que, que ce soit des projets venants de Gaelle Mareschi en charge de la production films France, ou d'elle en charge des acquisitions films France, tout converge vers un seul objectif : trouver et proposer les meilleurs contenus aux abonnés français. Du côté des acquisitions on reste finalement dans un modèle classique, assez comparable à celui des acteurs historiques du point de vue de l'implication dans la partie créative, Netflix ne développe pas les projets à proprement parlé, la plateforme achète un package, avec un scénario prêt à tourner, une idée du casting, comme un distributeur ou vendeur en somme. Les plateformes sont les nouveaux interlocuteurs incontournables pour la production parce qu'elles peuvent s'engager sur des films qui aurait pu être diffusé en salle, mais aussi parce qu'elle s'engage sur des projets « inadaptés » à la salle et son public. C'est l'expérience que relate Matthias Weber avec son film *La Grande classe* (Rémy Four et Julien War, 2019), sur lequel il a rencontré un développement compliqué, un manque d'accès aux comédiens qui permettent notamment les financements, et « Netflix est arrivé dans un modèle différent, avec des

⁴⁰ Entretien avec Jean des Forêts, producteur chez Petit Film

⁴¹ « Le producteur délégué est, parmi les coproducteurs, celui qui endosse la responsabilité économique et juridique de la la bonne fin de la production. Il exerce le pouvoir de producteur au nom de tous ses partenaires financiers et supporte le risque de la réalisation. Le producteur exécutif a la responsabilité de fabriquer pour le compte d'autrui le film ou le programme sur lequel il n'a, sauf exception, aucun droit patrimonial particulier », dans Laurent Creton, *Economie du cinéma, perspectives stratégiques - 6e édition*, p. 262-263

⁴² Marina Alcaraz, « Travailler avec Netflix, entre rêve et servitude », lesechos.fr

comédiens hors des listes bankable mais avec une forte notoriété sur le net »⁴³. Le producteur fait ici référence aux deux acteurs principaux du film, Jérôme Niel et Ludovik Day, deux comédiens ayant acquis leur notoriété grâce à leurs vidéos postées sur youtube et autres réseaux sociaux. Quand on observe avec quelle fébrilité se maintient le star-system français, l'idée d'un nouveau canal pour faire émerger de nouveaux talents est à mon avis tout à fait bienvenue. De plus, on décèle également une certaine rapidité dans le travail avec les plateformes⁴⁴, un autre argument contre le modèle des diffuseurs historiques, et le processus traditionnel.

Ce serait également une erreur de voir ces projets comme de simples pistes d'échauffement avant le grand bain que serait le cinéma. Les plateformes ne regardent pas les choses de la même manière, et se permettent de tenter, de s'engager sur des projets sans les atouts classiques d'un long-métrage (casting, auteur reconnu, festivals prestigieux,...) avec des prises de risques moins fortes que celles d'un distributeur lors d'une sortie salle. Le fait est que des millions de personnes ont vu *La Grande classe* sur Netflix, tandis qu'en salle sa sortie aurait probablement été très marginale. Ce modèle permet à des films auparavant peu visibles de s'épanouir, rencontrer leurs publics, et donc créer de la valeur, qui pourra potentiellement retomber sur la salle lors des projets suivants. Si le film n'est pas calibré pour la salle, la plateforme peut être une alternative, grâce à sa capacité d'expérimentation et d'adaptation unique.

Les exemples récents ne manquent pas, le film d'Olivier Marchall *Bronx* n'aurait sans doute pas rencontré le même succès en salle que sur Netflix⁴⁵, d'une part parce que le film avait écopé d'une interdiction -16 ans, et d'autre part parce que la confiance du distributeur dans la réussite de ce film en salle s'était peut-être affaiblie, à la vue de la difficulté du marché, et de l'embouteillage des films. La même réflexion s'applique à *Madame Claude* de Sylvie Verheyde, ou *Brutus vs César* de Kheiron finalement diffusés sur Netflix et Amazon Prime Video. Au contraire, lorsque la

⁴³ Entretien avec Matthias Weber, producteur chez 24 25 Films

⁴⁴ Marina Alcaraz, « Netflix en pleine accélération en France », lesechos.fr

⁴⁵ C'est Gaumont, producteur du film, qui devait sortir le film en salle, en juillet 2020 la société annonce la diffusion prochaine sur Netflix

confiance des ayant-droits quant à la capacité du film à fonctionner en salle subsiste, le cinéma reste le médium favori pour valoriser un film, c'est notamment le cas pour *Aline*, sorti en salle et attirant 1,2 millions de spectateurs après avoir refusé les offres des plateformes⁴⁶. Les aventures que vivent certains films en salle (*Intouchables*, *Antoinette dans les Cévennes*, ou même *Spiderman*) s'imaginent difficilement dans le contexte d'une plateforme. Néanmoins les projets évoqués ci-dessus datent d'une période très différente et il est impossible de savoir si Netflix s'engagerait sur ce genre de projet aujourd'hui. Leur ligne éditoriale est de manière générale difficile à cerner, tout simplement parce qu'elle n'est pas unidimensionnelle :

« On pense qu'il y a une certaine demande, en l'occurrence l'expérience nous prouve que notre intuition était bonne sur trois ou quatre films, on va en faire jusqu'à ce qu'il n'y en ait plus. Pour le reste, on essaie des nouveaux genres, des nouvelles histoires, ... A partir du moment où c'est l'histoire qui compte, on a aucun objectif d'audience (de cible). La réflexion se fait par la question : quelle histoire veut-on raconter et comment construire une offre extrêmement diversifiée ? C'est obligatoire avec 210 millions d'abonnés. C'est la diversification de l'offre qu'on pourrait appeler ligne éditoriale. »⁴⁷.

Les plateformes de manière générale se démarquent naturellement par leur indépendance vis à vis des codes et normes en ce qui concerne la diffusion de long-métrage, aussi bien d'un point de vue structurel, économique, que d'un point de vue artistique. Elles représentent un nouveau canal de diffusion pour les oeuvres, mais aussi un nouveau terrain de jeu pour les auteurs :

« Par rapport à la création, les acteurs numériques semblent ouvrir une fenêtre là où les acteurs professionnels habituels du milieu français sont plus frileux, voire formatés dans leurs idées de sujets ou de films dans lesquels investir (comme les chaînes télévisuelles, soutien financier quasi incontournable pour monter un film de long-métrage, qui sont

⁴⁶ Nicolas Bellet, « Aline : Valérie Lemerrier refuse l'offre des plateformes et promet une sortie salles », premiere.fr

⁴⁷ Entretien avec Sara May

obsédées par le fait que le film doive entrer dans leur grille de programme, ou bien répondre au «genre comédie», ou avoir un casting fort) »⁴⁸.

Attention néanmoins à ne pas tomber dans l'utopie, les acteurs numériques n'offrent pas une liberté totale et répondent eux-aussi à des critères pré-établis, il ne s'agit pas du nouveau monde parfait contre l'ancien décrépi. Cette acceptation du travail avec les plateformes, pour un projet destiné originellement à la salle ou pensé dès la production pour une plateforme, pour un film plus ambitieux artistiquement ou pour un film « de commande », ne serait peut-être pas aussi générale si le COVID n'était pas passé par là.

c. Impact des plateformes sur les diffuseurs

Les raccourcis sont fréquents lorsqu'on parle de l'impact des plateformes sur le marché de la diffusion. Sur l'accès aux films en tant que tel, il est d'abord important de souligner le type de films vers lesquels se dirigent les plateformes. Pour prendre des exemples dans les sorties du début d'année 2022, il est assez peu probable que des films comme *Vitalina Varela* de Pedro Costa, *Irradiés* de Rithy Panh ou *Les poings desserrés* de Kira Kovalenko, présentant des qualités artistiques indéniables, intéressent les plateformes. On ne verra pas de si tôt ce genre de projet être diffusé directement en SVOD. L'impact existe néanmoins dans le temps accordé par les spectateurs au cinéma, une dimension particulièrement visible quand on observe les chiffres de la fréquentation en salle, de ce point de vue, presque tous les distributeurs pâtissent bien de l'arrivée des plateformes. En revanche, si l'on se penche du côté des projets plus forts sur le marché indépendant, Netflix semble parfois court-circuiter les distributeurs qui pour certains ont largement contribué à faire connaître des auteurs et ont donc alimenté leur valeur.

L'édition 2019 du festival de Toronto était assez parlante de ce point de vue là, Netflix a notamment présenté *Uncut Gems* des frères Safdie et *Mariage Story* de Noah

⁴⁸ Pauline Escande-Gauquié, *Op. cit.*, p. 133

Baumbach⁴⁹. Si on prend le cas de la France, leurs films précédents étaient distribués par Carlotta (*Mad Love in New York*, 2014, sorti en 2016 au cinéma) et Ad Vitam (*Good Time*, 2017) pour l'un, 20th Century Fox (*Mistress America*, 2016), Mars Films (*While we're young*, 2015) ou encore Memento (*Frances Ha*, 2013) pour l'autre. On souligne cette typologie de films art et essai, américains, d'auteur, souvent considérés comme art et essai « porteur », des films souvent attachés à des studios mais qui parfois donnaient l'opportunité de bons résultats pour des distributeurs indépendants. Certains observent évidemment cette fuite des auteurs avec aigreur, pointant du doigt le manque de visibilité de ces oeuvres dans les immenses catalogues des plateformes⁵⁰. Même si ce ne sont que des suppositions, on est en droit de se demander si ces projets désormais indisponibles pour les distributeurs ne sont pas un manque à gagner important : « Il y a quelques années on a acheté *Boyhood* [Richard Linklater, 2014], si à l'époque il y avait eu des plateformes, il serait probablement parti chez eux. C'est la même idée avec *Whiplash* [Damien Chazelle, 2014] acheté par Ad Vitam par exemple. Donc oui sur certains titres, et certains festivals. Sur les gros films indé Toronto, Berlin, il y a encore de la marge »⁵¹. Tout n'est donc pas perdu et il reste de la marge pour les distributeurs indépendants à la recherche de ce type de films, peut-être parce que les plateformes réalisent que ces titres ne sont pas vraiment adaptés aux publics qui parcourent leur catalogue, mais sans accès aux chiffres difficile de tirer des conclusions définitives.

Si l'on regarde du côté des projets plus importants encore, d'un point de vue de la renommée des auteurs, des budgets ou des enjeux économiques en général, le constat est à nouveau nuancé. Dans le registre de l'art et essai toujours, beaucoup d'auteurs internationaux semblent vouloir tenter l'expérience des plateformes. Paolo Sorrentino avec *La Main de Dieu* chez Netflix, Martin Scorsese avec *The Irishman* chez Netflix et *Killers of the Flower Moon* bientôt sur Apple TV+, David Fincher avec *Mank* chez Netflix... Tous sont depuis des années distribués par des majors, des structures de distribution issues des studios : « Je pense que ça impacte plus les gros distributeurs,

⁴⁹ Léo Soesanto, « A Toronto, Netflix se la joue indé », liberation.fr

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Entretien avec Cécile Salin, responsable des acquisitions chez Diaphana

notamment quand Netflix produit un metteur en scène connu. Ils ont absolument besoin de ces noms pour attirer les abonnés, comme Jane Campion, mais ses films sont produits par des grosses structures, pas des distributeurs indépendants. »⁵². Entre effet de mode et nouveaux interlocuteurs privilégiés pour produire ce genre de projets, les plateformes grignotent pour l'instant une partie d'un terrain avec de gros enjeux pour certains distributeurs. De manière générale, on décèle une vraie bataille pour le cinéma américain, mais pour le reste l'impact semble beaucoup plus diffus.

Les chaînes de télévisions représentent elles aussi un acteur clé pour comprendre l'impact des plateformes, puisqu'au fond ce sont elles qui rentrent directement en concurrence avec les plateformes, elles jouent sur le même terrain, celui de la culture et du divertissement à domicile. Les audiences restent fortes sur les dernières années, l'urgence n'est pas dans les résultats, mais dans leur anticipation, car le public télévisuel est, on le sait, vieillissant et peine à se renouveler. Le cas de Canal+ est d'autant plus parlant quand on sait combien compte la chaîne pour le financement et la diffusion du cinéma français et étranger. C'est sûrement un des acteurs les plus bousculé lors de ces dernières années, pas seulement par l'arrivée des plateformes de streaming en France, peut-être aussi par l'arrivée de Vincent Bolloré. Le montant de ses investissements est passé de 195 millions d'euros en 2010 à 114 millions en 2018⁵³. Canal+ est non seulement la chaîne qui finance le cinéma, elle était aussi celle qui finançait tous les cinémas, mais « étant très fragilisée par l'arrivée des acteurs numériques, la chaîne a revu ces derniers temps, notamment avec Vincent Bolloré, sa politique de cinéma et a investi beaucoup moins dans des films dits "à risques" »⁵⁴. Cette idée de la chaîne comme le mécène, le financeur, l'acteur incontournable du cinéma français est toujours d'actualité, mais cette dépendance pourrait aussi se retourner contre nous et devenir la « fossoyeuse »⁵⁵ du cinéma. La perte de vitesse de Canal, liée à la montée en puissance des plateformes mais pas seulement, entraîne mécaniquement un amoindrissement des

⁵² Entretien avec Christine Ravet, responsable acquisitions chez Pyramide

⁵³ Laurent Creton, *Op. cit.*, p. 233

⁵⁴ Pauline Escande-Gauquié, *Op. cit.*, p. 201

⁵⁵ *Ibid.*, p.203

prises de risques, et donc des investissements plus faibles ou plus rares pour les projets sans casting fort, les projets audacieux ou exigeants.

d. Marché de la VOD au sens large lui aussi en mutation

Comme évoqué un peu plus tôt, il y a pour l'instant en France une inégalité entre les nouveaux services de SVOD. Netflix étant pour l'instant le seul interlocuteur à ce niveau de notoriété et de force sur le territoire français, il est difficile de tirer des conclusions sur une industrie renouvelée. En revanche, déjà d'autres plateformes se développent sur le territoire et prennent rapidement une place importante : qui sait à quoi ressemblera le marché quand Amazon mais aussi Apple TV+, Peacock, ou HBO max seront bien en place, et quels films seront diffusés via ces canaux ? La question est alimentée par le renouvellement et l'ajout des acteurs, mais aussi par l'apparition de nouveaux modèles.

« Netflix a donc ouvert la porte à une désintermédiation du monde de la télévision [en passant outre les opérateurs traditionnels, câble, satellite, ADSL] et a eu pour conséquence un déclin rapide et régulier jusqu'à nos jours de ce qu'on appelle la télévision payante »⁵⁶. Mais maintenant que les plateformes ont court-circuité les télévisions dans la diffusion des contenus, elles intègrent ce même modèle à leur activité à travers un modèle alternatif à la SVOD : l'AVOD ou ASVOD, la vidéo à la demande avec des publicités (Advertising ou Ad-Supported Video On Demand). Un modèle prometteur en France, mais déjà très bien installé dans d'autres pays du monde :

« Aux Etats-Unis l'AVOD explose et remplace complètement la TV linéaire. En France c'est plus compliqué avec la chronologie des médias, ça devrait être le dernier pays du monde à rattraper ce sujet. Certains studios possèdent une plateforme SVOD et/ou une AVOD. Disney a Hulu aux USA, c'est un modèle hybride, on peut choisir son abonnement. L'abonnement premium propose du contenu sans pub, un deuxième

⁵⁶ Valéry Michaux, « Nouvelles plateformes entre télévision et cinéma : quelles mutations en cours ? Quels impacts sur les contenus ? », in *Enjeux numériques* n° 10, p. 11

abonnement propose le même contenu mais avec des pubs, et un troisième avec toujours le même contenu mais avec beaucoup de pubs) »⁵⁷.

Hulu est la création commune de Disney, Fox, Comcast et Warner, lancée en 2007 la plateforme compte environ 45,3 millions d'utilisateurs. La grande différence avec ses concurrents comme Rakuten TV disponible en France, c'est la variété des services qu'elle propose. En plus des différents abonnements pour accéder au contenu à la demande, Hulu diffuse des chaînes en live. Dès l'ouverture du service, le service comprenait des flux en direct de plus de 65 chaînes de télévision et chaînes câblées.

Suite à ce succès, on assiste donc à une phase d'ajustement de la part des studios pour suivre le marché du « Home Entertainment », et paradoxalement c'est le modèle de la télévision que l'on retrouve ici, le chiffre d'affaire ne provient pas d'un abonnement mais des annonceurs achetant de l'espace sur un média. Nous venons de citer Disney, mais on peut également prendre l'exemple de Paramount, qui a Paramount+ sa plateforme VOD, mais aussi Pluto TV, sa plateforme AVOD : tout le monde intègre cette idée, le terme free streaming prenant de plus en plus d'ampleur. Ce modèle alternatif est considéré par beaucoup comme l'Eldorado des services de streaming, chaque projection étant plus mirobolante que la dernière : on estime le que le marché 2020 représentait 27 milliards de dollars et qu'il dépassera les 60 milliards d'ici 2026⁵⁸.

⁵⁷ Entretien avec Aska Yamaguchi, responsable des ventes internationales digitales chez StudioCanal

⁵⁸ Alain Le Diberder, « L'AVOD ou le RSA audiovisuel », alain.le-diberder.com

II. ADAPTATION DES DIFFUSEURS

1. Sur quels projets investir ?

Dans ce renouvellement du marché, où les repères perdent en visibilité, il est difficile pour les distributeurs et vendeurs de savoir vers quels projets se tourner. Doivent-ils miser encore plus et attirer le public avec une offre renouvelée, ou doivent-ils freiner les investissements et attendre que le vent du changement retombe pour investir à nouveau ?

a. Vers quelle typologie de projet se dirigent les plateformes ?

Quels films diffusent les plateformes ? Une question à laquelle il est difficile de répondre tant les catalogues s'étendent de façon nébuleuse, allant du film de patrimoine prestigieux jusqu'au pire film d'action ou la comédie romantique la plus mielleuse. On s'intéressera ici aux plateformes qui diffusent des films de première exclusivité, ceux primo-diffusés sur les plateformes, et non ceux achetés pour une diffusion post-salle dans laquelle tous les médias peuvent co-exister.

Lors du festival de Toronto 2018, Amazon a diffusé auprès des vendeurs une plaquette indiquant qu'ils étaient prêts à acheter tous les films de la compétition, et ce selon une grille tarifaire établie selon la nationalité et la durée notamment. En quelques années les stratégies des plateformes pour accéder aux films a beaucoup évolué et il est important de comprendre par quoi elle sont passés avant d'obtenir la place qu'elles occupent actuellement. Aujourd'hui, la stratégie en France repose logiquement davantage sur la production et le pré-achat, des deals retentissants lors des marchés comme cela a pu être le cas pour Netflix avec *J'ai perdu mon corps* de Jérémy Clapin en 2019 se font plus rares, en tout cas pour ce type de projet. A noter que le film a été vendu pour le monde hors France, Benelux, Chine et Turquie.

La question des droits disponibles est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles ce genre d'achats ne paraissent plus possibles. Si un territoire fort comme la France n'est pas inclus dans la vente, cela rend le deal beaucoup moins intéressant pour les plateformes. Pour des structures comme les ventes de StudioCanal, cet aspect rend les ventes auprès des plateformes difficiles⁵⁹ car le groupe possède des structures de distribution directe dans plusieurs territoires forts, notamment la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne. Les plateformes cherchent une portée de plus en plus globale, l'achat de *Coda* lors du festival de Sundance 2020 par Apple pour 25 millions de dollars est un bon exemple de cette nécessité pour les plateformes : déjà vendu dans beaucoup de territoires mais pas aux USA, Apple a offert ce prix probablement bien au dessus de sa valeur réelle pour non seulement les Etats-Unis, mais aussi tous les territoires déjà vendus. Evidemment la pilule n'est pas passée auprès de tous ceux qui avaient déjà investi depuis longtemps sur le projet, comme Gaga au Japon ou Eagle Pictures en Italie⁶⁰.

Il est difficile de délimiter clairement la ligne de Netflix, on peut parler d'une plateforme généraliste, quand d'autres y voient « un déversoir géant où la quantité tient lieu de politique éditoriale (exception faite de l'offre documentaire, qui semble plus cohérente) »⁶¹. Il y a sans doute à boire et à manger, des signes contradictoires, mais on peut dégager quelques directions que semble emprunter clairement la plateforme. D'un point de vue éditorial, la plateforme souhaite être un partenaire permettant aux films n'ayant pas ou plus leur place dans la filière cinéma de se concrétiser. Cette définition englobe beaucoup de choses évidemment, mais il est possible de dégager quelques axes, le film d'action à la française notamment, filon exploré avec beaucoup de succès via par exemple *Balle Perdue* (Guillaume Pierret, 2020), en passe de devenir la première franchise française Netflix⁶². La plateforme prend un créneau qu'a notamment laissé

⁵⁹ Entretien avec Aska Yamaguchi

⁶⁰ Chris Lindahl, « Apple Paid \$25 Million for Worldwide Rights to 'CODA.' Here's Why That's a Problem », [indiewire.com](https://www.indiewire.com)

⁶¹ Marius Chapuis et Jérôme Lefilliâtre, « Netflix, plateforme en petite forme », liberation.fr

⁶² Charles Martin, « Balle Perdue 2 : Netflix annonce une trilogie et sa "première franchise française" », premiere.fr

EuropaCorp. On peut voir dans l'ADN de ces films une résurrection du style Luc Besson, ce qui est assez pertinent puisque dans les vingt dernières années à l'international, dix des vingt plus gros succès français sont des films écrits ou réalisés par Luc Besson⁶³. J'ai déjà évoqué un peu plus tôt le cas des auteurs indépendants américains (les frères Safdie, Noah Baumbach), ces auteurs sont souvent accueillis à bras ouverts sur le marché, ils représentent un manque à gagner important pour ceux qui les distribuaient dans le monde : « les sociétés de ventes américaines ont énormément souffert de la fuite des auteurs vers les plateformes, pour des films ou des séries. [...] Focus a souffert de ça, ils sont en train de s'y remettre, maintenant. Il y a aussi A24 qui essaie de redresser la barre, ils investissent beaucoup »⁶⁴. La prise du marché de ce cinéma indépendant par les plateformes était probablement inhérent à son rapport coût / rentabilité en salle, parfois déséquilibré ou trop incertain, mais la pandémie a accéléré ce processus.

Ces dernières années ont donc été une période charnière pour la place de la plateforme, sa stratégie étant de « freiner l'ambition de ses adversaires pour 2019 en intensifiant ses investissements dans des contenus exclusifs afin de conserver sa place de leader sur le marché »⁶⁵. Pour la France, les achats de films finis, souvent déjà rattachés à un distributeur et donc soumis une fenêtre de diffusion lointaine, diminuent au profit des contenus originaux et exclusivement disponibles sur le service. Une manière de contourner ce système désavantageux pour la plateforme, qui sera probablement amenée à évoluer avec la nouvelle chronologie des médias et les obligations de financement. La stratégie est donc en train de basculer : d'abord des achats, souvent grâce à des sommes importantes, une stratégie de pénétration de marché, à la fois pour toucher le public avec des contenus forts, et pour établir un premier contact avec les producteurs, pour leur prouver qu'ils étaient prêts à investir

⁶³ Les trois premières places sont occupées par *Lucy* (2014), *Taken 2* (2012), *Taken 3* (2014), puis viennent *Valérian et la cité des mille planètes* (2017), *Taken* (2008), *Le Transporteur 3* (2008), *Le Transporteur Heritage* (2015), *Le Transporteur 2* (2005), *Le Baiser mortel du dragon* (2001), et enfin *Arthur et les Minimoys* (2006). « Les films français à l'international », unifrance.org

⁶⁴ Entretien avec Christine Ravet

⁶⁵ Pauline Escande-Gauquié, *op. cit.*, p. 131

dans le cinéma ; puis une production de plus en plus forte et des achats de plus en plus tôt pour mettre la main sur les projets forts.

Si l'on s'intéresse à Amazon et Disney+, les autres plateformes ayant attiré plus de 100 millions d'abonnés dans le monde, la comparaison concernant l'activité de production et d'achat de contenu est difficile. Disney+ de son côté semble être la plateforme la plus auto-centrée, dans le sens où elle ne diffuse sur sa plateforme aucun film en première exclusivité qu'elle n'a pas produit. Disney n'achète pas de films sur les marchés internationaux, peut-être principalement parce que sa ligne éditoriale l'oriente vers les contenus à destination d'un public familial, contenu assez rare dans les festivals. Elle n'a donc pas la même dimension totalement généraliste que Netflix ou Amazon. Pour Amazon Prime Video là encore, l'activité sur les marchés de films est difficilement comparable à celle de Netflix, le service a plutôt tendance à acheter des catalogues ou à créer des partenariats avec des studios ou producteurs. J'ai déjà évoqué le rachat de MGM un peu plus tôt, mais Prime Video a également signé en juillet 2021 un accord avec Universal pour diffuser ses long métrages quatre mois après leurs diffusion sur Peacock (la plateforme maison de Paramount)⁶⁶. Une logique qui repose beaucoup plus sur le volume et la capacité à toujours fournir du contenu à ses utilisateurs, sans nécessairement passer par les marchés de films et éditorialisation. En revanche Prime Video développe elle aussi beaucoup de contenus originaux avec les territoires sur lesquels elle agit.

Pour terminer sur ce point et pour mieux comprendre la stratégie de ces acteurs, il est intéressant de rattacher ces manières d'agir sur le marché à deux modèles d'affaires : « Dans le cas de la "distribution", la plateforme finance des contenus payants qu'elle diffuse en exclusivité, alors que le modèle dit "éditorial" consiste davantage en un travail de sélection / diffusion / mise en visibilité (ou d'"éditorialisation") de contenus professionnels spécifiques (fictions audiovisuelles, documentaires, jeux vidéo, etc.) »⁶⁷. Disney+ semble être la seule plateforme davantage

⁶⁶ John Hazelton, « Universal signs streaming deal with Amazon Prime Video », screendaily.com

⁶⁷ Lucien Perticoz, « Filière de l'audiovisuel et plateformes SVOD : une analyse croisée des stratégies de Disney et Netflix », in *tic&société* Vol. 13, citant le travail de Lyubareva, Benghozi et Fidele, 2014

ournée vers un modèle plutôt qu'un autre, celui de la distribution. Amazon et Netflix se trouvent à l'intersection de ces deux modèles, en étant parti du modèle éditorial, moins coûteux mais plus difficile à tenir quand le marché devient trop concurrentiel.

b. Conséquence sur les distributeurs en salle

Certains marchés internationaux pâtissent de cette activité d'achat de la part des plateformes. Un festival comme Sundance a par exemple beaucoup perdu en attractivité pour les acheteurs de ce point de vue là : « Sur ces trente dernières années à Sundance, on voit combien le festival n'a plus de films à mettre dans sa sélection. La seule section pleine et encore intéressante c'est le World Cinema, ce n'est plus la US Competition ou la catégorie Premiere. Si on regarde cette sélection dans les 3 dernières années, c'est à 90% des documentaires. »⁶⁸. Le déclin de Sundance dans sa sélection de long-métrage de fiction est une preuve de plus que le cinéma américain est une priorité pour les plateformes. Dans une moindre mesure, d'autres festivals majeurs subissent ce manque de film sur les dernières éditions. Sur le festival de Berlin 2019, « certains types de projets habituellement achetés par les distributeurs indépendants, sont préemptés par les plateformes donc ces mêmes distributeurs se reportent fatalement sur des projets plus petits, sans pour autant adapter leur dépense au niveau du MG en conséquence. Mécaniquement tous les acteurs se déportent vers des films plus petits et les prix montent »⁶⁹. En guise d'exemple on peut citer *Elisa & Marcela* d'Isabel Coixet, distribué par Netflix, la réalisatrice est une habituée du festival de Berlin, et son film précédent *The Bookshop* (2017) a été distribué par Septième Factory en France. Ceux étant au bout de cet effet domino étant bien évidemment les grands perdants. Autre exemple qui a directement affecté les acquisitions de Paname : *Gunda*, documentaire réalisé par Viktor Kossakovski et produit par Joaquin Phoenix, présenté lors de Berlin 2020, sur lequel la société s'était positionné en montant à des prix importants pour la

⁶⁸ Entretien avec Christine Ravet

⁶⁹ Entretien avec Laurence Gachet, dirigeante de Paname Distribution

structure (60-70 000€ en minimum garanti)⁷⁰, pour, rappelons-le, un documentaire en noir blanc, sans dialogue, sans voix over, à hauteur de cochon. Le film a finalement été acquis par Metropolitan, un distributeur se plaçant habituellement sur des projets plus “grand public“, du cinéma de genre, etc. Ce n’est pas une plateforme qui a acquis ce projet mais le manque de film provoqué par leur main mise sur des projets habituellement présents déclenche une concurrence accrue sur les titres restants. Cela étant dit, souligner cette déportation vers d’autres types de projet, moins ambitieux économiquement, n’est en aucun cas une accusation portée vers les distributeurs cités, chacun joue son rôle, avec les cartes dont il dispose.

Les achats des plateformes à des prix qui excèdent souvent la valeur des œuvres a également pour conséquence directe de biaiser la valeur du marché dans son ensemble. Pourquoi vendre des films à des prix inférieurs à ce qu’offrent les plateformes ? Cette hausse des prix est d’autant plus difficile à suivre qu’elle intervient dans un marché considérablement affaibli pendant et après la crise sanitaire, certains films coûtent plus chers pour un retour potentiel plus incertain.

« Comme le marché s’est effondré, on a plus de mal à mettre des MG importants, à prendre des risques conséquents, on est plus vigilants sur les risques. Tous les acteurs sont très affaiblis, donc si on fait une offre sur la France, mais que le vendeur a en face peut avoir une offre monde de la part d’une plateforme, et pas de distributeurs avec des offres fortes dans les autres territoires. La distribution territoire par territoire est suspendue à la potentielle vente aux plateformes. On baisse les risques, et les pays autour sont aussi fragilisés »⁷¹.

Avec un marché fragilisé, la réduction des prises de risques, les projets conséquents ne trouvent plus forcément preneur chez les acteurs historiques, quand les plateformes sont elles en capacité de s’engager. Néanmoins nous manquons encore de recul, il est donc

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ Entretien avec Cécile Salin

difficile de considérer tous les points cités comme de véritables changements durables de l'industrie, nous pouvons seulement observer des indices.

2. Pérenniser ses investissements : des vendeurs et distributeurs financeurs

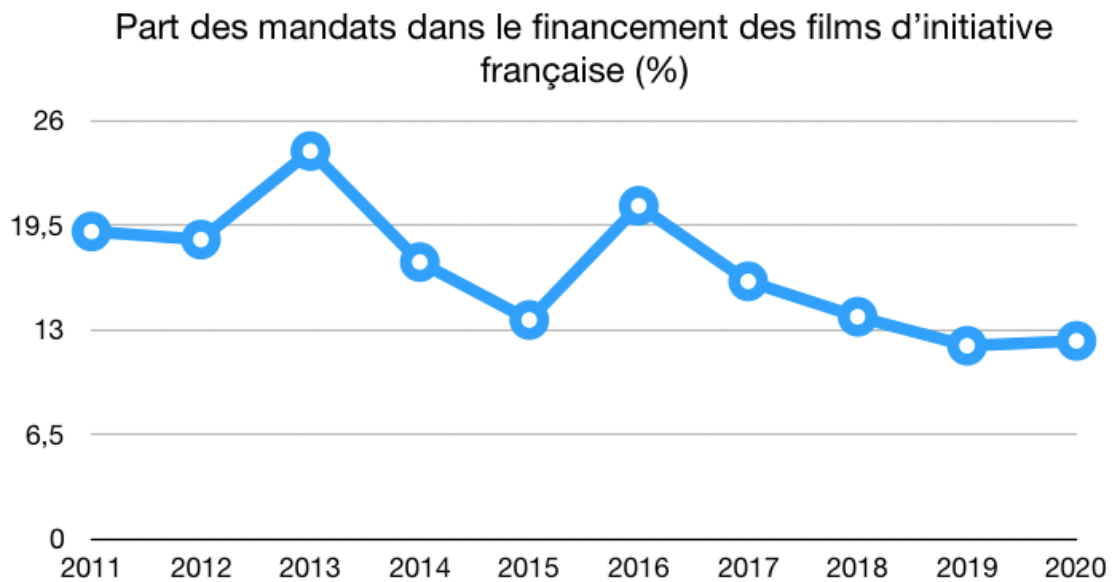
L'économie mondiale est à un tournant déjà enclenché depuis plusieurs décennies, nous évoluons dans des marchés mondiaux, et les industries culturelles n'échappent pas à cette idée. Avec la mondialisation, chaque marché a tendance à devenir de plus en plus oligopolistique, le nombre d'acteurs se réduit, ceux qui se maintiennent grossissent en investissant, en fusionnant ou en achetant d'autres structures, concurrentes ou complémentaires. On assiste dans beaucoup de cas à une intégration verticale de la filière, afin de garantir un accès et un contrôle sur la chaîne, de la production à la consommation. Cette idée d'intégration verticale se retrouve dans la filière cinématographique, et s'incarne dans le cadre de mon sujet par la volonté de certains acteurs de la diffusion de se placer en amont des projets, vers la production.

a. La coproduction

D'un certain point de vue, l'échange financier entre distributeurs et producteurs ne semble pas toujours équitable. Les MG étant souvent essentiels à la fabrication des films - autant d'un point de vue financier que d'un point de vue symbolique pour d'autres partenaires que le producteur peut aller chercher grâce à cet investissement - les distributeurs ne récupèrent pas pour autant des mandats autre que celui de la salle, qui permettraient de se rattraper en cas de résultats insuffisants : « C'est ce qui a mis en difficulté plusieurs distributeurs indépendants au cours des dernières années : des MG conséquents, des frais d'édition colossaux, et tout cela pour très peu de droits »⁷². Sur les films les plus fragiles, le MG est parfois un poids lourd à porter pour les distributeurs, le risque étant souvent élevé, en particulier dans le marché actuel. Il est au passage bon de noter que ce que l'on pourrait appeler le seuil de fragilité, s'est déplacé depuis la réouverture des salles. Rares sont aujourd'hui les films qui rencontrent complètement leurs publics, parce qu'ils sont trop nombreux ou plus assez forts là n'est pas la question, mais force est de constater que chaque semaine c'est au maximum un

⁷² Nicolas Colle citant des propos de Nicolas Rihet, « Enquête : Etat d'urgence pour la distribution indépendante », in *Ecran total* n° 1361, p. 13

film Art et Essai qui réalise des entrées satisfaisantes, plutôt que deux ou trois avant la pandémie. Depuis 2016 ans, la part des mandats (salle + vidéo + étranger) s'affaiblit de manière constante dans les plan de financements⁷³ :



On est donc en droit de se demander si d'une part le MG est toujours l'investissement le plus pertinent pour les distributeurs afin de s'engager sur un film, et d'autre part si les contreparties qui vont avec correspondent à la prise de risque ou à l'investissement accordé. Une alternative est la coproduction, une tendance qui suit le modèle des plateformes, dont les catalogues de contenus originaux s'étoffent rapidement. Si on prend l'exemple de *Bigfoot Family* (Ben Stassen, 2020) pour le vendeur international Charades, la société investit en MG 30% du budget du film et ne récupère aucune part de coproducteur⁷⁴, une idée difficile à accepter car sans cet apport important le film ne se fait pas. Quand le vendeur est indispensable à la concrétisation du film, il est logique de récupérer des parts du projet en échange. En distribution, certains appliquent également cette idée, comme Apollo, coproducteur d'une grande

⁷³ Bilan 2020 du CNC

⁷⁴ Entretien avec Pierre Mazars, co-fondateur de Charades

partie des films distribués : sur 44 films distribués, la société est entrée en coproduction sur 26⁷⁵.

Dès sa création, Charades s'est démarqué en s'impliquant immédiatement en coproduction sur certains films vendus, fait habituel pour les vendeurs installés ou faisant partie de structures intégrées, mais assez rare pour les nouveaux entrants. Dès *Revenge* (Coralie Fargeat, 2018), un des premiers films vendus, Charades se positionne comme coproducteur. La position du vendeur simple, est probablement la plus fragile du système, investissant de manière importante pour faire exister le film, et ne pouvant se rattraper sur rien en cas d'échec et ne gagnant « que » sa commission en cas de succès. C'est surtout sur le long terme que cette activité se révèle fragile : pas d'actif, pas de possession, en cas de problème il n'y a rien pour contrebalancer des pertes importantes, l'entreprise ne gagne que très peu en valeur au fil des ans, et c'est bien ce problème que tente de régler cette stratégie. Pierre Mazars voit cette activité comme le « deuxième étage de la fusée »⁷⁶ après l'activité de vente, une nécessité selon lui pour cette taille de structure, avec des investissements très forts, ponctuels mais qui fragilisent grandement la société en cas d'échec s'ils n'ont pas de part en coproduction.

Dans cette idée se dégagent deux manières de s'investir. D'une part il y a la coproduction en tant qu'acteur français sur des projets étrangers, dans le but de donner un accès aux financements du territoire, privés (distribution sur le territoire donnant souvent lieu à un MG) ou publics (CNC). En échange la société de vente récupère un salaire producteur et une part d'actif, en plus des revenus qui se dégageraient de l'activité de ventes internationales. Autre cas de figure, qui arrive de plus en plus souvent, le vendeur s'investi dans le développement du projet, souvent avec des sociétés de même nationalité donc, en initiant le projet ou en se greffant, le but étant de suivre le projet non seulement financièrement mais aussi artistiquement. L'activité de coproduction représente une composante si importante du développement dans le cas de Charades que Pierre Mazars souhaite ne plus considérer la société comme une structure

⁷⁵ Page d'Apollo Films, unifrance.org

⁷⁶ Entretien avec Pierre Mazars

de ventes internationales mais comme une solution de financement, un accompagnateur en financement⁷⁷. Une preuve symbolique que le métier de vendeur doit en partie réinventer et consolider sa place dans l'écosystème de la création cinéma en France et dans le monde.

En plus de renforcer la solidité de la structure, l'engagement sur les films en coproduction permet d'arriver plus tôt sur les projets. Plus encore, si les sociétés de ventes ne sont pas à cet endroit, ils deviennent complètement contournables par les plateformes, qui travaillent de plus en plus directement avec les sociétés de production. Il est également nécessaire de garder en tête que cette stratégie correspond aux sociétés de la taille de Charades ou plus, avec des capacités financière assez importantes, et des contenus forts. La société Playtime, autre vendeur français travaillant majoritairement sur le cinéma d'auteur, se décrit elle-même comme une « hybrid finance, venture investment, and international sales company »⁷⁸. L'activité de vente ne vient qu'en dernier, et la société se positionne non seulement comme diffuseur, mais surtout en tant que partenaire financier pour la création.

Mais la « fusée » dont parle Pierre Mazars ne s'arrête pas là pour les vendeurs : en plus d'être des solutions de facilitations financières, certaines structures étrangères développent l'activité de management de talents. Le rôle du diffuseur pur est bien loin, ils suivent d'une certaine manière la logique des streamers qui veulent contrôler si ce n'est posséder les moyens de production financiers et artistiques. « Historiquement ils [les streamers] n'avaient pas de relations avec les talents, ils ont donc acheté les films et créé les relations grâce à ça. Maintenant les auteurs travaillent directement avec les plateformes, parfois avec le même producteur ! La question pour le secteur indépendant est donc : à quel moment on se fait évincer ? »⁷⁹. Les réactions à cette fuite des auteurs émergent depuis plusieurs années déjà, aux Etats-Unis par exemple, la société de ventes et de financement axée sur le cinéma d'auteur Cinetic, qui a notamment distribué dans

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ Site internet de la société, traduction : « une société hybride, de financement, d'investissement et de vente internationale », <https://playtime.group/about>

⁷⁹ Entretien avec Aska Yamaguchi

le monde *Before Midnight* (Richard Linklater, 2013) ou *It Follows* (David Robert Mitchell, 2014), débute une activité de management de talents en 2016⁸⁰. Il ne faudra pas beaucoup attendre en France à mon avis pour voir certains acteurs se développer dans ce sens. Streamers et vendeurs tentent donc de devenir l'interlocuteur unique pour les créateurs, qui financera, produira les projets mais sera aussi en charge de leur diffusion.

b. La diversification, une obligation pour les diffuseurs ?

Il y a mille manières de se diversifier, pour chaque entreprise son évolution correspondant à ses enjeux, ses objectifs, ses capacités financières, humaines, etc. Il est donc difficile de parler d'un mouvement global, il s'agit plutôt de repérer les indices d'un changement d'attitude par rapport aux projets, de souligner les initiatives pour renouveler ou maintenir son activité. Une partie de l'industrie cinématographique semble en tout cas se diriger vers une diversification de confortement, visant à « renforcer le potentiel de compétitivité de l'entreprise par l'adjonction d'une activité complémentaire. Celle-ci permet généralement de constituer un avantage de différenciation »⁸¹. Cette stratégie de confortement peut se traduire par l'ajout de l'activité de production, mais aussi de ventes internationales chez un distributeur, la seconde activité donnant généralement un avantage par rapport aux sociétés similaires concurrentes car ces structures sont en capacité de fournir une suite de service plus complète.

Le développement d'une seconde activité en plus de celle au coeur de l'entreprise, que soit la vente quand on est distributeur, ou vice versa, apparaît comme une manière de garantir l'accès aux projets à fort potentiel. Ce modèle ne correspond évidemment pas à tous les distributeurs, il concerne davantage les structures intégrées. Ce terme désigne d'un côté les structures rattachées ou éminentes de chaînes de

⁸⁰ Brent Lang, Ramin Setoodeh, « Sundance: Cinetic Media Launches Management Division », variety.com

⁸¹ Laurent Creton, *op. cit.*, p.139

télévision ou des majors, comme Studio Canal pour Canal+, ou SND pour M6. Dans ces deux cas, il y a une continuité des projets entre la production, la distribution, la vente et la diffusion TV. La présence sur plusieurs étapes de la diffusion permet d'investir des sommes plus importantes dans les projets, la valeur des fenêtres de diffusion et donc des mandats s'accumulant. Toujours dans le groupe des structures intégrées nous pouvons également placer des distributeurs issus de majors américaines, comme Universal ou Warner. Ces sociétés visent parfois des projets d'un même calibre, mais elles ne sont pas construites ou pensées de la même manière pour autant.

Certaines structures indépendantes, comme Le Pacte par exemple, peuvent être comparées à celles citées plus haut car elles ont elles aussi une seconde activité (vente internationale), qui leur permet d'investir davantage sur les projets, et donc d'accéder à des titres porteurs. Il est cependant important de noter que parmi les structures indépendantes, celles qui étaient parvenues à développer ce modèle ont tendance à diviser clairement les activités, en gardant évidemment des ponts entre les deux pour certains projets. C'est le cas par exemple pour Memento distribution, séparé de Memento International, Wild Bunch distribution et International, ou encore BAC qui externalise son activité de ventes internationales en la confiant à Wild Bunch⁸². Dans une moindre mesure, des distributeurs comme Jour2fête fusionnent avec une société de ventes (Doc & Films devenu The Party Film Sales) pour concrétiser ce modèle. Cette multiactivité permet aussi d'atténuer les risques à un niveau contractuel grâce à la cross-collatéralisation entre tous les mandats, qui permet de compenser les pertes potentielles sur une exploitation avec un ou plusieurs autres modes d'exploitation, les risques sont mutualisés entre les différents mandats. Encore faut-il parvenir à obtenir cette clause.

Enfin, de manière plus marginale des sociétés de distribution évoluent grâce à un modèle plus atypique, dépendant des compétences propres à chaque entreprise. On peut par exemple souligner l'activité de Condor distribution, axée notamment sur les films américains indépendants, segment donc très disputé avec les plateformes. En plus de la distribution en salle, la société a développé un savoir faire concernant les sorties

⁸² Vincent Le Leurch, « Bac Films et Wild Bunch International harmonisent leur stratégie », lefilmfrancais.com

digitales, à travers notamment une plateforme VOD (à l'acte) sur laquelle on retrouve les films de leur line-up, mais pas seulement. La distribution en salle a-t-elle un avenir toute seule ou a-t-elle besoin d'un filet de sécurité, d'une béquille pour se maintenir ?

c. Quid de la distribution seule ?

Ces mouvements peuvent amener à penser que la distribution des films en salle est une activité vouée à disparaître. Même si s'orienter vers la production des contenus paraît plus sûr aujourd'hui, le besoin en contenus des nouveaux acteurs sera de plus en plus fort dans les prochaines années, des indices renouvelant la confiance dans l'exploitation des films en salle émergent. Aux Etats-Unis, face à l'affaiblissement des fenêtres de diffusion classiques et grâce aux nouvelles options qu'offre le numérique, certains vendeurs se lancent dans la distribution en salles⁸³. Pourtant dans les deux dernières années sur ce territoire, la fenêtre d'exploitation salle est passée de 75 à 45 jours, elle a perdu comme dans beaucoup de territoires une partie de sa valeur. Ce qui motive les sociétés comme XYZ, Yellow Veil Pictures ou Epic Pictures à débiter cette activité est avant tout penser l'acquisition et la sortie des films d'un point de vue plus global. Ces sociétés ne sont pas seulement vendeurs, pour beaucoup ils coproduisent, produisent, financent, la distribution paraît donc être la suite logique, un développement organique. Cette construction donne l'impression d'une mini-major capable de maîtriser les films de leur développement jusqu'à leur sortie.

En revanche certains arguments avancés par ces vendeurs pour motiver le début de cette activité peuvent laisser perplexe. D'une part, certains voient dans la distribution l'opportunité de faire profiter les partenaires internationaux d'une gamme complète d'outils marketing qui découle d'une sortie domestique développée. Ainsi lors d'une vente, le film va de paire avec tout un matériel promotionnel. Mais quand on observe la spécificité avec laquelle chacun des distributeurs locaux peuvent promouvoir les films, l'idée d'un matériel marketing commun paraît difficilement réalisable. De plus certains

⁸³ Jeremy Kay, « Why some US sales agents are getting into direct distribution », screendaily.com

mettent en avant la possibilité de rattraper des ventes trop faibles par rapport aux estimations avec la distribution sur le territoire. La lourdeur des P&A et l'incertitude de cette activité rend l'idée d'un « rattrapage » difficile à imaginer. Le réel avantage se situe à mon avis dans la possibilité d'adapter la sortie sur le territoire pour chaque film : exclusivement au cinéma, en direct-to-VOD ou en day-and-date. Les Etats-Unis est évidemment un territoire beaucoup plus propice à genre d'exploitation modulable que la France.

En France, même si les chiffres sont en berne, la filière ne se décourage pas pour autant et la distribution en salle reste un terrain riche en opportunités. De nouvelles sociétés émergent même après la crise sanitaire, comme par exemple la PAN-Européenne qui avait cessé cette activité il y a plus de dix ans, elle distribuera cet été le film d'ouverture de Cannes, *Coupez !* de Michel Hazanavicius. Certains d'ailleurs se concentrent sur cette activité tout simplement parce qu'elle est au coeur de leur savoir-faire, et que le développement d'une autre activité ne serait pas organique dans l'entreprise : « Nous n'avons pas du tout la volonté de développer cette activité [ventes internationales]. On s'est posé la question plusieurs fois, et ce serait juste pour des raisons financières, donc ce n'est pas dans notre ADN. Et puis il y a déjà un tissu de vendeur énorme en France, ils font ça déjà très bien »⁸⁴. Peut-être que les vendeurs ont davantage besoin de se diversifier car ils sont souvent considérés comme le maillon le plus menacé par le modèle des plateformes, mais la distribution simple semble toujours viable en France même si elle a été grandement fragilisé récemment. La coproduction comme les autres activités de diversification ne sont donc pas tant une réponse à la fuite des projets qu'à la fragilisation du marché, qui elle résulte partiellement de l'activité des plateformes.

⁸⁴ Entretien avec Cécile Salin

III. PERSPECTIVES

1. Déplacements de certains segments de la création

a. Vers une bipolarisation des contenus inédits ?

La perte de vitesse de certaines typologies de films en salles et les lignes éditoriales des plateformes de plus en plus dessinées (mais toujours évolutives) nous amènent à repenser la place des contenus : « il y a du contenu pour les acheteurs traditionnels [distributeurs] et il y a du contenu plus adapté aux services de streaming »⁸⁵. Se dirige-t-on vers une bipolarisation dans la production des contenus, avec d'un côté des objets destinés aux salles parce que leurs sorties représentent des événements (franchise, Blockbuster) ou parce qu'ils ont bénéficié d'un parcours prestigieux dans les festivals et donc sont considérés comme artistiquement supérieurs, et de l'autre des films destinés aux plateformes ? Une idée qui pourrait aller dans le sens du secteur distribution-exploitation dans lequel les voix se plaignant du nombre trop élevé de film persistent. Nous avons déjà vu plus tôt que le cinéma indépendant américain était un terrain très disputé actuellement car très prisé par les plateformes : « Avant c'était très facile de pré-vendre des films en langue anglaise avec un casting correct, c'est comme ça que les auteurs finançaient leurs films. Mais aujourd'hui les productions locales sont de plus en plus fortes dans beaucoup d'endroit dans le monde »⁸⁶. L'accès à ce genre de contenu pour les distributeurs comme pour les chaînes en France devient plus compliqué⁸⁷.

En dehors de certains films très disputés, les plateformes au sens large accueillent le cinéma inadapté à la diffusion en salle. Cela vaut aussi bien pour les films d'action que produit Netflix, des films couteux avec des promesses de résultats

⁸⁵ Jeremy Kay, « Four leading US sales agents on Netflix, Amazon and why stars aren't important », screendaily.com, propos de Nick Meyer, CEO de Sierra/Affinity

⁸⁶ Entretien avec Aska Yamaguchi

⁸⁷ Nicolas Madelaine, « Les chaînes françaises menacées dans leur accès au cinéma et aux séries américaines », lesechos.fr

incertaines, que pour les documentaires uniquement diffusés sur Tënk. Ces derniers sont eux aussi inadaptés au schéma classique de la diffusion en salle car trop fragiles, nous ne sommes loin du rapport entre coût et rentabilité. Sur les centaines de films diffusés en salle par an, combien de projets n'aboutissent pas et pourront peut-être aujourd'hui voir le jour via les plateformes ? C'est dans ce sens qu'on peut parler d'une bipolarisation des contenus, entre ceux qui répondent aux normes de la diffusion en salle et ceux qui n'y répondent pas, mais il est difficile de raisonner en terme de genres, de typologie de films, ou même de qualité.

b. Le cinéma de genre

On note néanmoins des tendances, des projets semblent trouver pleinement leur place dans un modèle ou un autre. Le segment du cinéma de genre par exemple reprend des couleurs avec ce renouvellement des diffuseurs. Pour Sara May, Netflix pourrait prendre la place laissée notamment par EuropaCorp (d'un point de vue éditorial), société qui incarnait pour beaucoup une idée du cinéma français à l'international. Ainsi la comparaison de *Balle perdue* (Guillaume Pierret, 2020), *Bronx* (Olivier Marchal, 2020) ou *Banlieusards* (Leïla Sy et Kery James, 2019) à une licence comme *Banlieue 13* (Pierre Morel, 2004) est inévitable. Netflix remet au goût du jour le film d'action à la française, délaissé par les diffuseurs, à tort ou à raison, mais il s'agissait en tout cas d'un genre incontournable des années 2000 : « On se rend compte qu'il y a une grosse demande, qui n'est jamais partie, c'est juste qu'il n'y a plus d'offre, et si on peut faire revenir ces talents en France et raconter leurs histoires en langue française on est contents de le faire. On pense que ça fait partie de notre responsabilité aussi. *Balle perdue* a tourné chez tous les distributeurs, et aujourd'hui c'est le 4eme film non anglais le plus vu de l'histoire de Netflix »⁸⁸.

⁸⁸ Entretien avec Sara May

Ces performances n'échappent évidemment pas à l'industrie française, et la collaboration avec Netflix pour faire vivre ce genre de film attire les producteurs, comme l'explique Mathias Weber :

« Si on a envie de faire un film pure action, thriller, on sait qu'on va s'adresser à une plateforme, pas à la salle. On a fait *Burn out* [2017] en production, il a fait 200 000 entrées en France, mais c'est le 8eme film en langue étrangère le plus vu dans le monde entier sur Netflix. [...] Au moment où on allait arrêter les films de genre, parce que la salle, les chaines hertziennes n'en voulaient plus, et qu'on peut pas faire des films avec seulement Canal ou OCS, Amazon, Netflix, HBO sont arrivés... Eux en veulent, donc on continue à en développer, mais c'est pas pour la salle. Il n'y avait pas d'équilibre »⁸⁹.

La place du cinéma de genre en salle a toujours été sujet de débat, à l'origine pour des questions de morales, des enjeux de qualités artistiques, ou plus simplement de prestige lié au médium, mais maintenant que ce cinéma est accepté culturellement, c'est son modèle économique qui est remis en question.

Le genre est pourtant considéré une valeur sûre pour les vendeurs internationaux, mais c'est justement son déclin sur ce marché qui est en ce moment pointé du doigt. Les plateformes semblent être le nouveau champs de diffusion optimal pour ce cinéma : « Genre is catnip for platforms – another way that streamers are inflecting film markets. »⁹⁰. Le cinéma de genre existe bien en salle mais de manière marginale, en témoigne l'activité de certains distributeurs indépendants comme Alba Films, qui misent eux aussi sur cette typologie de film pour le territoire français, un pari plutôt payant pour certains titres, *Méandre* (Mathieu Turi, 2021) étant par exemple leur succès le plus important sur l'année 2021 avec 70 000 entrées. Le cinéma de genre voit également depuis quelques années se développer son pendant noble, des films se regroupent sous le terme « elevated genre » ou « elevated horror ». Une catégorie de

⁸⁹ Entretien avec Matthias Weber

⁹⁰ John Hopewell et Elsa Keslassy, « Berlin's 2021 European Film Market: Surprisingly Solid, if Not Stellar », variety.com [Traduction : Le genre est une sorte d'herbe à chat pour les plateformes - une autre façon pour les streamers d'infléchir les marchés du film.]

films difficile à définir mais pourtant aisément reconnaissable, dont les porte-drapeaux les plus marquants sont Ari Aster (*Hérédité*, *Midsommar*) Robert Eggers (*The Witch*, *The Lighthouse*) ou encore Jordan Peele (*Get Out*, *Us*). Même s'il y a toujours eu du cinéma d'auteur dans le cinéma d'horreur, ces films se sont démarqués dernièrement via leurs qualités esthétiques ou narratives, exit donc les stratégies habituelles des films de studios comme Blumhouse. A24 a su se positionner comme le vendeur star de ce genre de contenus, qui se destinent complètement à la salle, le prochain film d'Ari Aster étant même dans les prédictions pour l'édition 2022 du festival de Cannes⁹¹. Au sein même du cinéma de genre, une segmentation semble s'effectuer, ou au moins une répartition salle / streaming selon l'ambition artistique des projets.

Une question à garder en tête pour les années à venir en est donc la place de chaque cinéma dans les possibilités de diffusions toujours plus complexes. Il faut surveiller la manière dont vont investir les acteurs, anciens et nouveaux, suite aux nouvelles obligations de financements, mais nous n'avons pas encore assez de recul pour déduire de véritable tendances ou positionnements. Les prochaines années seront en tout cas cruciales pour la place des films chez chaque acteur : qui passera quoi quand cinq ou six grands acteurs issus des GAFAM occuperont le marché de la vidéo à la demande en France ? L'effet de la nouveauté pourrait s'estomper et les plateformes devront faire preuve de beaucoup de compétitivité pour accéder aux meilleurs contenus sur un territoire et ainsi constituer la meilleure offre.

⁹¹ « 20 films potentiellement chaos qui pourraient être à Cannes 2022 », chaosreign.fr

2. Perspectives pour la diffusion des films en salle

a. Une concurrence au modèle financé par les télévisions

Avec ses apports financiers considérables sur une grande partie des projets français, la télévision peut être vue par le même biais comme un frein au renouvellement, à la création originale, aux oeuvres disruptives et innovantes : « le poids des objectifs d'audience télévisuelle tend à exclure le financement et donc la réalisation des films insuffisamment conformes [...]. En outre, le phénomène d'autocensure participe de l'exclusion, certains producteurs renonçant a priori à des projets qu'ils estiment inadaptés aux critères des chaînes »⁹². Le public télévisuel impacte la production cinéma, mais la participation des télévisions dans les plans de financements est pour l'instant indispensable. Sa présence opère un effet inhibant sur les acteurs qui la précède dans la chaîne de création et diffusion des films. L'arrivée volontaire ou obligatoire via le décret SMAD des nouveaux acteurs dans les plans de financement amènera peut-être une diversification des films de cinéma, car avec chaque streamer c'est un autre public, une autre ligne éditoriale qui arrive.

Sur la création en elle-même, le succès des séries sur les plateformes, mais également sur Canal+, aura peut-être permis aux services publics de s'affranchir d'une certaine rigidité dans les formats, les sujets. Les projets de Salto se veulent ambitieux, pas au point des géants américains, pas avec les mêmes armes mais sur le même terrain. La concurrence reste déséquilibrée et il est peu probable que la plateforme concurrence réellement les géants américains :

« le pouvoir de conquête de marché de ces oligopoles est soutenu par une puissance financière qui dépasse les capacités des acteurs locaux. La plateforme Salto montre comment les grands groupes audiovisuels français essaient, localement, de résister à cette invasion globale. Ils proposent ainsi une alternative avec des moyens beaucoup

⁹² Laurent Creton, *op. cit.*, p. 71

plus limités pour créer des contenus qualitatifs mais aussi pour promouvoir leurs créations »⁹³.

Mais on enterre peut-être la télévision un peu trop vite, elle rassemble encore de manière certaine des millions de spectateurs devant des long-métrages dont certains font l'objet de véritables événements lors de leur passage⁹⁴. Pour prendre un exemple concret, lors de sa diffusion sur ARTE en avril 2022, le film *Alice et le maire* (2019) de Nicolas Pariser rassemble environ 1,4 millions de téléspectateurs, environ le double de son exploitation en salle. Les audiences montrent combien la télévision compte encore dans l'équation. Les chaînes restent dans les plans de financement un acteur souvent indispensable à la concrétisation des films, avec des parts bien plus importantes que les mandataires pour la salle ou l'international. Elles ne demandent pas en échange des parts de coproduction, ne remettent pas en question le droit d'auteur via les royalties notamment, comme le fait Netflix.

Il ne faut pas non plus condamner trop vite le modèle de la distribution salle, les marchés récents nous ont prouvé qu'il y avait toujours une confiance dans ce modèle, avec des investissements importants de la part des acteurs historiques. En prenant par exemple le dernier European Film Market de Berlin, on peut souligner l'achat record de Sony Pictures pour *A Man called Otto* de Marc Forster pour 60 millions de dollars (droits monde), dépassant le montant déjà très important déboursé par Netflix pour le pré-achat de *The Pale Blue Eye* de Scott Cooper (55 millions de dollars). Sony est d'ailleurs un des seuls mastodontes américains à ne pas vouloir se lancer sur le terrain de la vidéo à la demande, et souhaite se concentrer sur les contenus plutôt que de s'engager dans la guerre des plateformes⁹⁵. Au même moment, auteurs et producteurs ont signé avec les plateformes pour leurs prochains films, mais le manque de films dans les marchés récents est peut-être simplement conjoncturel. On comprend tout à fait

⁹³ Pauline Escande-Gauquié, *op. cit.*, p.155

⁹⁴ Jimmy Jouve, « Audiences TV : Sur Arte "Alice et le maire" ne connaît pas l'abstention », lefilmfrancais.com

⁹⁵ « An Inside Look at Netflix's Latest Film Licensing Deal », filmtake.com

l'envie des talents pour tester ce nouveau mode de diffusion, offrant une liberté inédite, mais rien ne nous indique un changement profond.

b. Synergies entre diffusion en salle et diffusion en ligne

Ça et là les premières possibilités de collaborations entre anciens et nouveaux acteurs se dessinent, comme par exemple la récente collaboration entre UFO, distributeur de films indépendant, et MUBI plateforme SVOD focalisé sur les auteurs et le cinéma art et essai⁹⁶. A l'occasion de la sortie en salle d'*After Blue (Paradis Sale)*, le nouveau film de Bertrand Mandico, la plateforme anglaise met à disposition de ses utilisateurs neuf films du réalisateur, dont notamment son premier long-métrage *Les garçons sauvages* (2017). Les deux structures optent donc pour une logique de coopération, une manière de penser les médias comme complémentaires, s'enrichissant l'un l'autre, et non dans un rapport de concurrence comme on l'a trop souvent vu. On imagine ce type de double programmation appliqué à d'autres auteurs, à des rétrospectives, en particulier en France grâce au riche tissu de distributeur de films de patrimoine. La logique inverse est tout à fait envisageable : la sortie d'un film événement sur une plateforme pourrait s'accompagner d'une retrospective ou d'une programmation thématique en salle. C'est un un nouvel espace pour construire des programmations plus complexes, des événements multimédia. Autre exemple témoignant de la possibilité d'étendre sa programmation sur plusieurs supports, l'activité de la plateforme MK2 Curiosity, avec une programmation directement liée à l'actualité des sorties dans les salles du réseau. Reste à voir comment agiront les plateformes lorsque les films qu'elles auront en partie financés sortiront en salle, car elles aussi ont tout intérêt à ce que le film rencontre un succès public, qu'il soit un événement pour le valoriser plus facilement lorsqu'il sera diffusé sur leur fenêtre.

Des tentatives de synergies entre plateforme et salle de cinéma apparaissent dans le but de proposer une offre plus complète aux spectateurs, mais du côté des

⁹⁶ Sylvain Devarieux, « UFO et MUBI s'associent pour Bertrand Mandico », in *Le Film français* n° 4008

professionnels aussi ces deux pendants de la diffusion des films doivent se penser ensemble. Les groupes prennent déjà en compte la confusion que peut créer cette multiplication des canaux de diffusion : « si on prend l'exemple pour HBO max, qui fait partie de Warner, quand on leur pitch des films à Cannes ou Berlin, on leur demande de regarder pour Warner, New Line Cinema et aussi HBO Max si ils pensent que ça correspond plus à la plateforme. Donc tout est couvert en même temps »⁹⁷. Streaming et cinéma commencent à s'accorder, à se penser ensemble, dans une logique de complémentarité et non plus de concurrence obligatoire.

⁹⁷ Entretien avec Aska Yamaguchi

3. Rôle de découvreur, une question renouvelée par l'arrivée des plateformes

a. Les plateformes plus propices à la découverte ?

Les évolutions dans la diffusion des films amènent également à questionner le rôle fondamental du distributeur de films indépendant, celui du découvreur de talent, capable de créer du désir autour d'un film d'un réalisateur parfaitement inconnu, sur la seule base de sa qualité et nouveauté. On a pu voir dans les plateformes il y a quelques années un nouveau modèle propice à cette volonté, parce qu'elles étaient capables de prendre, à court terme, des risques que certains acteurs n'étaient plus près à prendre : « those companies are going to be able to take risk where our buyers aren't able to take risk in terms of new filmmakers and new talent »⁹⁸. Le fait est que les acteurs historiques sont fragilisés, ils ont donc tendance à se recentrer sur des projets plus sûrs à mesurer davantage leurs risques, limitant mécaniquement les possibles découvertes. Fatalement « le rôle de “laboratoire“ commence à être accaparé par les plateformes. Mais elles privilégient les critères comme les algorithmes à des qualités comme l'instinct, la passion du cinéma et la connaissance qualitative du marché qu'on peut acquérir au cours des années et des rencontres »⁹⁹. Même si ce concept du catalogue des plateformes comme pure résultat d'un algorithme est déjà désuet, les titres paraissent bel et bien interchangeables et l'éditorialisation au sens propre des contenus est au mieux standardisée, au pire absente, tout l'inverse du travail d'un diffuseur indépendant. Les exemples de réalisateurs ou d'auteurs ayant obtenu une légitimité artistique via leur travail avec les plateformes sont rares. Mais le rôle de découvreur appartient évidemment aux deux parties, plateformes et diffuseurs historiques, à l'intérieur de chaque pôle des acteurs prennent ce rôle. Des talents produits par Mubi iront peut-être après un succès chez Netflix ou Apple, comme lorsque des auteurs rencontrent le succès dans la presse ou dans les salles françaises et changent de distributeurs, prenons pour

⁹⁸ Jeremy Kay, « Four leading US sales agents on Netflix, Amazon and why stars aren't important », screendaily.com, propos de Alex Walton CEO de Bloom [traduction : ces entreprises seront capables de prendre des risques là où nos acheteurs ne sont pas capables de prendre des risques en termes de nouveaux réalisateurs et de nouveaux talents.]

⁹⁹ Pauline Escande-Gauquié, *op. cit.*, p. 231

exemple Just Philippot, réalisateur de *La Nuée* distribué par The Jokers / Capricci, qui verra son prochain film *Eau forte* distribué par Pathé.

Dire que les plateformes sont un outil propice à la découverte est encore difficile, mais on ne peut ignorer leur impact culturel et le retentissement qu'ont certaines oeuvres auprès des publics. En gardant une perspective de coopération ou de cohabitation plutôt que de compétition, le contenu des plateformes peut même servir au cinéma. Prenons un exemple concret, celui de Maria Schrader, actrice et réalisatrice allemande reconnue depuis plus de vingt ans dans la sphère indépendante, art essai. En tant qu'auteure, son oeuvre de cinéma la plus diffusée est probablement *Stefan Zweig, Adieu l'Europe* qui a notamment attiré plus de 100 000 spectateurs en salle en France. Mais dans le trailer international de son prochain film *I'm your man*, c'est en tant que réalisatrice d'une mini-série Netflix originals qu'elle est présentée : « A film by Maria Schrader - The director of *Unorthodox* ». Il serait dommage de passer à côté de cet argument marketing, car même si ses travaux précédents ont eu une résonance internationale, rien ne s'approche de cette série en terme de notoriété. Il s'agit alors pour les diffuseurs historiques de ne plus faire semblant que les spectateurs de cinéma ne regardent que du cinéma, car les interactions et les échanges entre les deux médiums seront probablement de plus en plus fréquents.

b. La loi du succès en salle

Malheureusement la distribution en France semble être de plus en plus soumise à une dictature du succès en salle. « Nous assistons, ces derniers temps, à la montée en flèche du succès public et commercial comme mètre étalon de la réussite. La dimension artistique est clairement mise au rayon des produits en voie de péremption. Le succès public est un fait concret, quantifiable, objectif. Simple. Imparable »¹⁰⁰. C'est deux conceptions du marché qui s'opposent derrière ce constat : le cinéma est-il un marché relevant plutôt de l'offre, ou plutôt de la demande, quelle partie domine l'autre ?

¹⁰⁰ François Aymé, « Performance et contre-performance », art-et-essai.org

Beaucoup de grandes structures, aussi bien françaises qu'américaines, appliquent uniquement la grille de lecture du succès au box-office, en découlent logiquement les franchises. On peut citer les films de super-héros Marvel outre atlantique, et en France la série de film *Qu'est-ce qu'on a fait au Bon Dieu*, ou *Les Tuches*. Ces films extrêmement générateurs d'entrées (quoique de moins en moins) donnent la tendance d'un marché et éduquent une grande partie du public aux images de cinéma. Le cinéma devrait toujours chercher à mettre en avant ce qui rend le médium cinéma irremplaçable, et ce n'est pas simplement une question de film d'auteur contre film populaire, ou de culture contre divertissement. Or, dans ces cas de franchises et assimilés, tout repose sur le casting ou presque, pièce interchangeable et ayant un intérêt plutôt similaire en salle et sur un écran de télévision. Je ne vois effectivement pas pourquoi les fans de Danny Boon devraient se rendre au cinéma alors qu'il est lui même déjà passé sur la plateforme (*8 rue de l'humanité*, Dany Boon, 2021, diffusé sur Netflix).

La même réflexion s'applique sur le cinéma art et essai, certains films semblent répondre à des critères de sujet, de casting, sans pour autant proposer quelque chose de nouveau. Les acquisitions chez les diffuseurs indépendants comme les grandes structures devraient chercher des films, et pas des croix dans des cases. Dans un marché frileux, une fréquentation à la baisse, il est difficile d'argumenter pour la prise de risque et, autant le dire, pour le saut dans le vide qui finira très probablement par une chute. Mais c'est bien en jouant le rôle des découvreurs de talents et de projets qu'une grande partie des distributeurs ont fait leurs armes et ont gagné leurs premiers galons. Sans ce renouvellement essentiel et intrinsèque à la qualité du cinéma en France, nous laissons sur le côté un des facteurs qui permettra d'atteindre à nouveau des sommets de fréquentation et de redonner confiance dans ce modèle de l'exploitation salle.

CONCLUSION

Comme le dit François Aymé, président de l'AFCAE :

« Chaque nouveau média, chaque nouveau mode d'expression n'efface pas ses prédécesseurs mais s'y ajoute. Ni la radio ni la télé n'ont balayé la presse écrite. Le cinéma n'a pas effacé le théâtre. Et Internet et les portables n'ont pas tué la télé. Non, en revanche, chaque nouveau média a bien bousculé les anciens, souvent brutalement, modifié les comportements, changé les publics et affecté ce que l'on appelle les "contenus" »¹⁰¹.

Même si le phénomène des plateformes a bousculé le cinéma tel que nous le connaissions, il ne faut pas non plus surévaluer la portée des plateformes. Pour la première fois en avril 2022, Netflix a perdu des abonnés dans le monde, 200 000 sur le premier trimestre et on estime à deux millions les pertes pour le trimestre suivant¹⁰². Il y avait eu des signes d'affaiblissement de croissance, mais jamais de perte concrète. Cette perte tient son origine de plusieurs facteurs, la guerre en Ukraine en étant un, le marché extrêmement concurrentiel en est un autre. Netflix a popularisé un modèle, mais peut-être que l'entreprise ne sera pas celle qui le développera jusqu'à son potentiel maximal. En parallèle la plateforme annonce l'acquisition du prochain film d'Alejandro González Iñárritu, qui sortira sur la plateforme mais aussi en salle, un cadeau pour les salles ou une prise de conscience de leur importance pour valoriser les films ? Le soufflet des plateformes serait-il en train de retomber, alors qu'il y a encore un an ou deux beaucoup auraient parié sur leur toute puissance concernant la diffusion des oeuvres ? En écrivant ces dernières lignes je m'interroge alors sur la place qu'auront les récentes évolutions dans l'histoire du cinéma, plutôt que le début d'une ère c'est peut-être un épisode mineur qui est en train de se dérouler devant nos yeux. Il est encore trop tôt, ou déjà trop tard pour parler d'une rupture radicale, d'un avant et d'un après l'émergence des plateformes.

¹⁰¹ François Aymé, *op. cit.*

¹⁰² John Elmes, « UK SVoD subscriptions fall 1.5m in first quarter of 2022 », screendaily.com

Néanmoins nous avons affaire à des acteurs très ambitieux, chacun des streamers veut devenir un média-monde, ayant une main sur tous les moyens de productions, et toutes les diffusions. La multi-dimensionalité de ces industries culturelles nous empêche d'ailleurs d'adopter une vision globale, et nous oblige à nous concentrer sur quelques aspects seulement de leurs activités. Leur impact sur les acteurs historiques est peut-être fugace, exagéré, mais il existe bel et bien. Même si ce ne sont pas des changements en profondeur de la filière cinéma comme beaucoup l'ont annoncé, les plateformes et en particulier les services de SVOD ont eu une incidence sur le marché, les contenus, les savoir-faire, etc. Elles incarnent un modèle, un mouvement de globalisation que chacun tente de reproduire à son échelle. Les plateformes veulent tout posséder, aussi bien en amont de la filière vers les moyens de production, qu'en aval, en proposant tous les modes de diffusions. De l'autre côté les diffuseurs historiques qui sentent une part des projets leur échapper veulent eux aussi contrôler, avoir une main sur la production et aussi sur les talents.

Entre concurrence, coopération, cohabitation, collaboration, les relations entre plateformes et diffuseurs historiques s'agencent et se stabilisent. Il ne faut donc pas se tromper de bataille et la menace qu'on a pu voir dans les plateformes représente en réalité une opportunité pour remettre en question la diffusion des oeuvres. Plutôt que contre les plateformes, nous avons pu nous positionner pour la salle de cinéma. Plutôt que de se servir des plateformes comme bouc émissaire, il faut se concentrer sur la distribution en tant que mode de diffusion fort pour les films : « ce qu'il faut opposer, ce n'est donc pas la plateforme et la salle, comme les professionnels du cinéma l'ont fait jusque-là en France, mais l'algorithme (pour les programmes mainstream) et la sélection (pour les contenus à forte valeur symbolique) »¹⁰³. Même si certaines choses doivent changer et changeront probablement dans les prochaines années, il faut faire confiance dans la capacité du système à soutenir le cinéma en salle et dans la capacité des distributeurs à mener un véritable travail d'éditeur. La plupart des professionnels que j'ai pu rencontrer gardent d'ailleurs très largement confiance dans la salle, et dans sa

¹⁰³ Romain Lecler, « Le Festival de Cannes n'aura pas lieu en ligne, et c'est dommage », aoc.media

durabilité face aux nouveaux médias. Il faut néanmoins veiller à remettre en avant la spécificité du cinéma face à ses alternatives. Car « Face à l'incertitude, les entreprises développent de multiples expérimentations qui constituent des sources essentielles d'apprentissage et se traduisent par des catalogues de formules : des formules-produits, les films, et les diverses formes d'organisation »¹⁰⁴. Le risque du distributeur est celui de diffuser des coquilles vides, bien emballées, avec tous les marqueurs et indicateurs de qualité, mais sans concrétisation de ces attendus. Une attitude néfaste à mon avis notamment dans le rapport au public, qui ne se laisse pas tromper beaucoup de fois avant de tourner le dos. Là est d'ailleurs le champ de bataille sur lequel le cinéma garde un avantage sur les plateformes, car la qualité des films Netflix originals est un point faible assez saillant, en témoigne les notes des spectateurs et de la presse sur les sites spécialisés¹⁰⁵. Le cinéma doit s'emparer de la qualité de ses oeuvres et en faire une arme, un outil de différenciation clair.

¹⁰⁴ Laurent Creton, *op. cit.*, p. 44

¹⁰⁵ Alain le Diberder, « La disparition : le triste destin des films de plateforme », alain.le-diberder.com

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- CHANTEPIE Philippe et LE DIBERDER Alain, *Economie des industries culturelles*, La Découverte, 2019
- COUSIN Capucine, *Netflix & Cie : les coulisses d'une (r)évolution*, Armand Colin, 2018
- CRETON Laurent, *Economie du cinéma ; perspectives stratégiques (6e édition)*, Armand Colin, 2020
- ESCANDE-GAUQUIÉ Pauline, *Les défis numériques du cinéma français*, Atlante Editions, 2021.

Articles de revue

- COLLE Nicolas, « Enquête : Etat d'urgence pour la distribution indépendante », *Ecran total*, n° 1361
- DEVARIEUX Sylvain, « UFO et MUBI s'associent pour Bertrand Mandico », *Le Film français*, n° 4008, 25 février 2022
- MICHAUX Valéry, « Nouvelles plateformes entre télévision et cinéma : quelles mutations en cours ? Quels impacts sur les contenus ? », *Enjeux numériques* n° 10, [En ligne]
- PERTICOZ Lucien, « Filière de l'audiovisuel et plateformes SVOD : une analyse croisée des stratégies de Disney et Netflix », *tic&société*, Vol. 13, N° 1-2 [En ligne]

Sites internet

- ABBATESCIANNI Davide, « Amazon Prime Video is now the market leader in Germany, says Ampere Analysis », *cineuropa.org*, [URL : <https://cineuropa.org/en/dossiernewsdetail/1369/421193/>]
- ALCARAZ Marina, « Travailler avec Netflix, entre rêve et servitude », *lesechos.fr*, en ligne le 28/03/2019, [URL : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/travailler-avec-netflix-entre-reve-et-servitude-1004369>]

- ALCARAZ Marina, « Netflix en pleine accélération en France », *lesechos.fr*, en ligne le 17/01/2020 [URL : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/netflix-en-pleine-acceleration-en-france-1164000>]
- AYME François, « Performance et contre-performance », *art-et-essai.org* [URL : <http://www.art-et-essai.org/editos/1200090/performance-et-contre-performance>]
- BARDINET Elodie, « Canal + et Netflix, grands gagnants du changement de la chronologie des médias », *premiere.fr*, en ligne le 24/01/2022 [URL : <https://www.premiere.fr/Cinema/News-Cinema/Canal--et-Netflix-grands-gagnants-du-changement-de-la-chronologie-des-medias>]
- BELLET Nicolas, « Aline : Valérie Lemerrier refuse l'offre des plateformes et promet une sortie salles », *premiere.fr*, en ligne le 29/10/2020 [URL : <https://www.premiere.fr/Cinema/News-Cinema/Aline-Valerie-Lemerrier-refuse-l-offre-des-plateformes-et-promet-une-sortie-salles>]
- BLANCHARD Sandrine, « Adeptes du cocooning ou avides de sorties : comment les Français ont modifié leurs pratiques culturelles après deux années de Covid-19 », *lemonde.fr*, en ligne le 19/03/2022 [URL : https://www.lemonde.fr/culture/article/2022/03/19/adeptes-du-cocooning-ou-avides-de-sorties-comment-les-francais-ont-adapte-leurs-pratiques-culturelles-apres-deux-annees-de-covid_6118215_3246.html]
- CASSINI Sandrine, « Netflix va être distribué par Canal+ », *lemonde.fr*, en ligne le 16/09/2019 [URL : https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/09/16/netflix-va-etre-distribue-par-canal_5511081_3234.html]
- CHAPUIS Marius et LEFILLIÂTRE Jérôme, « Netflix, plateforme en petite forme », *liberation.fr*, en ligne le 19/09/2019 [URL : https://www.liberation.fr/cinema/2019/09/19/netflix-plateforme-en-petite-forme_1752419/]
- DEVARIEUX Sylvain avec BERTRAND Kevin et CARRE Patrice, « Netflix signe avec le cinéma français », *lefilmfrancais.fr*, en ligne le 22/02/2022 [URL : <https://www.lefilmfrancais.com/cinema/155453/netflix-signe-avec-le-cinema-francais>]
- ELMES John, « UK SVoD subscriptions fall 1.5m in first quarter of 2022 », *screendaily.com*, en ligne le 20/04/2022 [URL : <https://www.screendaily.com/news/uk-svod-subscriptions-fall-15m-in-first-quarter-of-2022/5169674.article>]
- GOY Héloïse Goy et PATRI Alexis, « Le nombre d'abonnés de Salto (enfin) dévoilé », *europel.fr*, en ligne le 13/01/2022 [URL : <https://www.europel.fr/medias-tele/la-plateforme-de-streaming-salto-devoile-son-nombre-dabonnes-loin-de-ses-objectifs-4087611>]
- HAZELTON John, « Universal signs streaming deal with Amazon Prime Video », *screendaily.com*, en ligne le 08/07/2021 [URL : <https://www.screendaily.com/news/universal-signs-streaming-deal-with-amazon-prime-video/5161404.article>]

- HOPEWELL John et KESLASSY Elsa, « Berlin's 2021 European Film Market: Surprisingly Solid, if Not Stellar », *variety.com*, en ligne le 05/03/2021 [URL : <https://variety.com/2021/film/festivals/berlin-festival-efm-netflix-buzz-optimism-u-s-market-flux-deals-1234922998/>]
- JOUVE Jimmy, « Audiences TV : Sur Arte "Alice et le maire" ne connaît pas l'abstention », *lefilmfrancais.com*, en ligne le 28/04/2022 [URL : <https://www.lefilmfrancais.com/television/156370/audiences-tv-sur-arte-alice-et-le-maire-ne-connaît-pas-labstention>]
- KAY Jeremy, « Why some US sales agents are getting into direct distribution », *screendaily.com*, en ligne le 23/07/2021 [URL : <https://www.screendaily.com/features/why-some-us-sales-agents-are-getting-into-direct-distribution/5161880.article>]
- KAY Jeremy, « Four leading US sales agents on Netflix, Amazon and why stars aren't important », *screendaily.com*, en ligne le 18/05/2017 [URL : <https://www.screendaily.com/features/four-leading-us-sales-agents-on-netflix-amazon-and-why-stars-arent-important/5117985.article>]
- LANG Brent et SETOODEH Ramin, « Sundance: Cinetic Media Launches Management Division », *variety.com*, en ligne le 21/01/2016 [URL : <https://variety.com/2016/film/festivals/sundance-cinetic-media-launches-management-division-exclusive-1201684401/>]
- LE DIBERDER Alain, « La disparition : le triste destin des films de plateforme », *alain.le-diberder.com*, en ligne le 10/12/2021 [URL : <https://alain.le-diberder.com/la-disparition-le-triste-destin-des-films-de-plateforme/>]
- LE DIBERDER Alain, « L'AVOD ou le RSA audiovisuel », *alain.le-diberder.com*, en ligne le 08/10/2021 [URL : <https://alain.le-diberder.com/lavod-ou-le-rsa-audiovisuel/>]
- LE LEURCH Vincent, « Amazon officialise son rachat de MGM », *lefilmfrancais.com*, en ligne le 17/03/2022 [URL : <https://www.lefilmfrancais.com/cinema/155780/amazon-officialise-son-rachat-de-mgm>]
- LE LEURCH Vincent, « Bac Films et Wild Bunch International harmonisent leur stratégie », *lefilmfrancais.com*, 10/01/2022 [URL : <https://www.lefilmfrancais.com/cinema/154932/bac-films-et-wild-bunch-international-harmonisent-leur-strategie>]
- LECLER Romain, « Le Festival de Cannes n'aura pas lieu en ligne, et c'est dommage », *aoc.media*, en ligne le 07/05/2020 [URL : <https://aoc.media/opinion/2020/05/06/le-festival-de-cannes-naura-pas-lieu-en-ligne-et-cest-dommage/>]
- LESAFFRE Clément, « Netflix, OCS, Disney+ : quel est le nombre réel d'utilisateurs des plateformes de streaming ? », *europel.fr*, en ligne le 21/02/2021 [URL : <https://europel.fr>]

www.europe1.fr/culture/netflix-prime-video-disney-quel-est-le-nombre-reel-utilisateurs-des-plateformes-de-streaming-4026362]

- LINDAHL Chris, « Apple Paid \$25 Million for Worldwide Rights to ‘CODA.’ Here’s Why That’s a Problem », *indiewire.com*, en ligne le 06/03/2021 [URL : <https://www.indiewire.com/2021/03/apple-coda-sundance-25-million-international-rights-1234621432/>]
- MADELAINE Nicolas, « Les chaînes françaises menacées dans leur accès au cinéma et aux séries américaines », *lesechos.fr*, en ligne le 20/11/2018 [URL : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/les-chaines-francaises-menacees-dans-leur-access-au-cinema-et-aux-series-americaaines-148794#:~:text=Les%20cha%C3%A9nes%20payantes%20fran%C3%A7aises%20comme>]
- MARTIN Charles, « Balle Perdue 2 : Netflix annonce une trilogie et sa "première franchise française" », *premiere.fr*, en ligne le 10/03/2022 [URL : https://www.premiere.fr/Cinema/News-Cinema/Balle-Perdue-2-Netflix-annonce-une-trilogie-et-sa-premiere-franchise-francaise?fbclid=IwAR08aHLnHnkr1J4PWJqi_bQbcYBI_TPzpQ7BCmXqKIS3aLO5fwKypwSuK_4]
- MITRANI Jodouin et BELRABI Manel, « L’audiovisuel public face à la révolution OTT », *capgemini.com*, en ligne le 27/11/2020 [URL : <https://www.capgemini.com/fr-fr/2020/11/laudiovisuel-public-face-a-la-revolution-ott/>]
- ONANA Sandra, « La Cinémathèque et Netflix, en marche pour l’empereur », *liberation.fr*, en ligne le 26/03/2021 [URL : https://www.liberation.fr/culture/cinema/la-cine-math-e-que-et-netflix-en-marche-pour-l-empereur-20210326_IJAXXOAW4FDNBBDERLFFD5PJBA/]
- PORRO Pauline, « Pour les Gafa, les contenus valent de l’or », *larevuedesmedias.ina.fr*, en ligne le 21/06/2018 [URL : <https://larevuedesmedias.ina.fr/pour-les-gafa-les-contenus-valent-de-lor>]
- SEUX Dominique, Netflix France proche des 10 millions d’abonnés, *lesechos.fr*, en ligne le 20/01/2022 [URL : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/crible/netflix-france-proche-des-10-millions-dabonnes-1380768>]
- SOESANTO Léo, « A Toronto, Netflix se la joue indé », *liberation.fr*, en ligne le 19/09/2019 [URL : https://www.liberation.fr/cinema/2019/09/19/a-toronto-netflix-se-la-joue-inde_1752418/]
- SPENCER Samuel, « How Many Subscribers Do Netflix, Disney+ and the Rest of the Streaming Services Have? », *newsweek.com*, en ligne le 11/05/2021 [URL : <https://www.newsweek.com/netflix-amazon-hulu-disney-most-subscribers-streaming-service-1590463>]

- STEVENSON Seth Stevenson, « It's Finally Clear Why Amazon Bought Whole Foods », *slate.com*, en ligne le 28/06/2021 [URL : <https://slate.com/business/2021/06/why-amazon-bought-whole-foods-groceries-online.html>]
- VEAUDOR Delphine, « Cannes 2017. Netflix et l'avenir du cinéma en débat sur la Croisette », *courrierinternational.com*, en ligne le 18/05/2017 [URL : <https://www.courrierinternational.com/article/cannes-2017-netflix-et-lavenir-du-cinema-en-debat-sur-la-croisette>]

Sans auteur :

- « Plateformisation », Office québécois de la langue française, *oqlf.gouv.qc.ca* [URL : https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26543589]
- « Qu'est-ce que l'ubérisation ? », *vie-publique.fr*, en ligne le 11/09/2018 [URL : <https://www.vie-publique.fr/fiches/270196-quest-ce-que-luberisation>]
- « An Inside Look at Netflix's Latest Film Licensing Deal », *filmtake.com*, en ligne le 10/11/2021 [URL : <https://www.filmtake.com/streaming/an-inside-look-at-netflix-latest-film-licensing-deal/>]
- « 20 films potentiellement chaos qui pourraient être à Cannes 2022 », *chaosreign.fr*, [URL : <https://www.chaosreign.fr/festival-de-cannes-2022-film-chaos-disappointment-blvd-the-kingdom-triangle-of-sadness-rascals-crimes-of-future/>]
- « "Netflix sur Canal+, à qui profite le deal ?" : comment la chaîne cryptée s'est résolue à pactiser avec son rival », *francetvinfo.fr*, en ligne le 22/09/2019 [URL : https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/dimanche-enquetes/dimanche-enquetes-netflix-sur-canal-a-qui-profite-le-deal-comment-la-chaine-cryptee-s-est-resolue-a-pactiser-avec-son-rival_3607561.html]

Sites ressources

- CNC [URL : <https://www.cnc.fr>]
- UNIFRANCE [URL : <https://www.unifrance.org/>]

Entretiens

- DES FORÊTS Jean, producteur chez Petit Film (société de production)
- GACHET Laurence, dirigeante de Paname Distribution (société de distribution)

- MAY Sara, directrice des acquisitions pour les films en France chez Netflix (plateforme SVOD)
- MAZARS Pierre, co-fondateur de Charades (société de ventes internationales)
- RAVET Christine, responsable acquisitions chez Pyramide (société de distribution et de ventes internationales)
- SALIN Cécile, responsable des acquisitions chez Diaphana (société de distribution)
- WEBER Matthias, producteur chez 24 25 Films (société de production)
- YAMAGUCHI Aska, responsable des ventes internationales digitales chez StudioCanal (société de ventes internationales et de distribution)

ANNEXES

Entretien avec Pierre Mazars

Pouvez-vous me parler de la création de Charades: de quelles envies, et de quelle approche du marché la société vient elle ?

Charades a été fondé il y a 5 ans par Carole Baraton, Yohan Comte et moi, avec la volonté de se dire que dans les ventes internationales, il y a quelques grosses structures (Gaumont, Studio Canal, Pathé, MK2, Wild Bunch,... les structures intégrées on va dire), plein de petites structures (Indie sales, What the film, Bac Films, Le Pacte) et très peu de structures du milieu (Playtime, Memento,...). On s'est dit qu'avec nos trois expériences et carnets d'adresses on pouvait aller chercher ce segment du milieu. Si on veut rentrer dans ce marché, ça n'avait pas de sens pour nous de rentrer par les petits, et c'était impossible par les gros, le milieu était possible grâce au carnet d'adresse etc. Dans notre communication on mettait en avant le fait qu'on était trois vendeurs de trois grosses structures européennes, le fait qu'on était capable de très bien couvrir la planète, et tout de suite avec l'idée d'être très généraliste, nous faisons aussi du mainstream ou généraliste comme Le Test, du Kiril Serebrenikov, du comme Piggy, de l'animation,... Notre positionnement c'était justement de tout faire à la fois, un arc-en-ciel de tout ce que le cinéma peut offrir, ce qui nous a plutôt réussi pour l'instant.

Après tout ça, on voulait dès le départ mettre en place le « deuxième étage de la fusée », en remontant petit à petit vers la production. Vendeur est un métier d'intermédiaire, et je me rappelle de mes cours de stratégie, on m'a toujours dit que en tant qu'intermédiaire, pour ne pas se faire manger, il faut remonter ou descendre la filière. On a stabilisé la structure au niveau des ventes, maintenant on structure une activité de production.

Tout ça s'intègre dans l'évolution des plateformes, qui veulent parler le moins possible aux vendeurs, elles nous considèrent comme un mal nécessaire qu'elles aimeraient court-circuiter. Elles voudraient discuter avec les producteurs, les réalisateurs. Pour ne pas disparaître nous sommes obligés de se mettre dans cette dynamique là et être producteur des contenus que l'on vend. Je ne prédis pas pour autant la mort de la vente internationale, la situation est similaire à celle de l'arrivée du DVD, de Canal+, etc. Le cinéma va continuer à exister avec des ajustements, peut-être avec une baisse du marché, mais il y aura toujours du public pour aller en salle. On va aussi devoir traiter avec les plateformes comme on traite avec les télévisions depuis longtemps, on aura d'autant plus de force en étant propriétaire de nos contenus, c'est l'axe de développement de Charades.

Actuellement on est dans une phase d'étranglement, Netflix est un studio très fort qui concentre toute l'attention, mais dans cinq ans le paysage ne sera pas du tout pareil. A mon avis dans cinq ans Netflix n'aura plus cette position ultra-dominante. Si Amazon se décide à vraiment prendre le marché ils le peuvent. Toutes les plateformes comme Hulu, HBO, Peacock, Disney, sont des gros acteurs qui vont s'équilibrer. Dans cinq ans j'ai

également du mal à imaginer Canal+ comme une chaîne de TV telle qu'on la connaît aujourd'hui, tout le monde est en train de shifter.

L'activité de production était donc présente dès la conception de Charades, est-ce une nécessité pour des structures comme la votre ? L'activité de ventes ne suffit plus ?

L'avantage d'une production c'est générer des assets, on est très bons en ventes, on a des outils efficaces, on est costauds, mais on a pas d'actif, pas de source de revenu pérenne, qu'on peut revendre si besoin. Pour notre taille de structure je pense que c'est une nécessité.

Dans le line-up quelle est la proportion de films coproduits ?

Pour l'instant il y en a un sur quinze, on aimerait en avoir un tiers rapidement, et à terme il faudrait que cela représente la moitié. Le but étant de cumuler ces actifs là. Sur certains projets on fait de la coproduction dite financière, nous arrivons en tant que coproducteur français sur des projets étrangers, sur Petrov par exemple on amène ARTE, la distribution de BAC. En échange on récupère un salaire producteur et une part d'actifs. Dans d'autres cas, de plus en plus fréquemment on arrive en co-développement avec un autre producteur. On ne sera jamais producteur exécutif, c'est évidemment un autre métier, on n'a pas les compétences, mais on suit artistiquement et financièrement les projets. On a deux projets dans ce cas de figure en ce moment, un qu'on a initié et un pour lequel on a trouvé un producteur exécutif, et dans l'autre cas c'est un producteur qui a pris des droits et qui nous demande de l'accompagner.

Vous déclariez en 2017 que le métier de vendeur était en train de disparaître, au profit d'un rôle de financier à l'international, qu'en pensez-vous aujourd'hui ?

Pour moi la vente est un outil parmi d'autres dans la structuration financière, je milite pour qu'on ne se considère plus comme des vendeurs inter, Charades est une solution de financement, des accompagnateurs en financement. Je suis un producteur, soit je fais un film à la française avec Canal, TF1, dans ce cas pas besoin de nous, soit il a une problématique internationale, européenne, ou une structure de financement complexe, c'est ici que Charades a un rôle à jouer. On peut amener de la soft Money (Eurimage, MEDIA, Sofica), ou de l'equity, etc.

Le savoir faire de vente est toujours un argument ?

Il fait partie de la boîte à outils ! Vous allez être dans une bonne boîte de vente, mais surtout vous travaillez avec une société qui va permettre au projet de se faire. Si on

intervient pour que le projet puisse se faire, on est plus vendeur mais plutôt coproducteur.

Avec quels plateformes travaille Charades ?

Un peu avec Amazon sur film Taïwanais, à l'occasion du festival de Toronto, ils avaient une grille tarifaire pour tous les films sélectionnés, en fonction de la nationalité et de la durée. On commence aussi à travailler avec d'autres acteurs comme Mubi, ou HBO qui nous achète presque tous nos films pour l'Europe de l'Est.

Le deuxième avec lequel on a travaillé c'était Netflix sur *J'ai perdu mon corps*, c'était un énorme deal. La pilule a d'ailleurs eu du mal à passer avec le réalisateur, mais ont réussi à imposer des choses à Netflix (sortie salle dans certains pays, festivals). Aujourd'hui je ne pense pas que Netflix voudraient de cette typologie de film, c'est trop arthouse pour eux. Maintenant ils veulent être une sorte de TF1, mais en même temps ils produisent Jane Campion, il y a un manque de lisibilité dans leur ligne éditorial. Le problème c'est aussi la volatilité de ces clients, c'est parfois difficile à appréhender pour les vendeurs et producteurs, c'est la loterie. Encore une fois dans 5 ans il y aura sept ou huit intervenants, et donc le marché sera recrée et plus équilibré.

Quid du rapport concurrentiel avec les plateformes ?

Oui on le ressent, les producteurs hésitent entre nous proposer les films ou aller directement vers les plateformes. Pour les producteurs c'est très difficile aussi, ils se font court-circuiter et voient partir leurs talents, on l'a vu avec des acteurs comme Omar Sy pour *Lupin*, ou des auteurs comme Fanny Herrero (*Drôle*).

Se dirige-t-on vers une bipolarisation des contenus, d'un côté ceux pour la salle, de l'autre ceux pour les plateformes ?

Je pense que les salles se dirigent vers deux axes, d'un côté l'événementiel, avec les salles de luxe, 4DX par exemple, il y aura toujours des gens pour aller voir *Fast & Furious*, *Star Wars*, etc. De l'autre côté il y a le cinéma d'auteur qui continuera d'exister, avec l'aide de l'état, de l'Europe, des intervenants culturels. Pour le reste se posera la question des plateformes et c'est tant mieux parce qu'il y a trop de films, est-ce que *Pourris Gâtés* doit sortir en salle ?

Dans l'Art et Essai, il y aura toujours de la gâche, les films qui marchent moins sont ceux qui ne sont peut-être pas nécessaires, ça va amener une sélectivité plus forte. Le problème c'est que certains de ces films coutent trop chers, il faut continuer à en faire mais dans une autre économie. Il y a beaucoup de confort, mais c'est de plus en plus difficile de se le permettre. On doit se défaire de ce confort installé pendant des années

si on veut s'en sortir. Le coût de la production doit s'adapter au marché qui est en baisse et ça prend toujours du temps, et c'est valable dans tous les domaines.

Qui prend le rôle de découvreur entre les acteurs historiques et les plateformes ?

Il appartient évidemment aux deux parties, avec une structuration qui va se mettre en place : Mubi au milieu des plateformes, Charades au milieu des vendeurs par rapport aux très gros. A l'intérieur de chaque pôle, certains des acteurs prennent ce rôle. Ce n'est pas l'un contre l'autre. Des talents produits par Mubi iront après un succès chez Netflix ou Apple, comme quand les réalisateurs à succès changent de distributeurs.

Aux Etats-Unis, certains vendeurs se lancent de la distribution, est-ce que vous pensez développer cette activité ?

Ce n'est pas du tout dans nos projets, en France ou ailleurs. C'est tellement cher en P&A, en plus de ça c'est une expertise qu'on a pas.

Entretien avec Sara May

Pouvez-vous me parler de votre parcours et de votre arrivée chez Netflix ?

Je viens des ventes et acquisitions de films, j'ai commencé en télévision pour M6, un peu en production et cinéma au tout début aussi. J'ai travaillé pendant une dizaine d'années aux acquisitions de films étrangers pour la distribution en France chez TF1 International et EuropaCorp. Ensuite j'ai voulu toucher aux ventes internationales, je suis donc partie à Londres pour travailler chez Embankment, je suis revenue à Paris pour monter une société de ventes avec Ad Vitam, Frédéric Jouve et CG Cinema qui s'appelait Alma. Enfin je suis arrivée chez Netflix en tant que directrice des acquisitions Europe, pour les séries et les films, pour la France, l'Italie, et UK, je me concentre aujourd'hui exclusivement sur le film français.

Comment s'organise la collaboration avec Gaelle Mareschi (directrice production films France) ?

On construit ensemble l'offre cinéma française pour Netflix. Ce sont deux modèles différents, mais pour le même objectif, faire et trouver les meilleurs films pour les abonnés français. Gaelle s'inscrit plus dans un modèle de production, elle fait du développement ce que je ne fais pas, et accompagne en production les producteurs partenaires. Elle met à leur disposition tout le firepower inhouse, production finance, ce que je ne fais pas. Le modèle d'acquisition des films originaux est un vrai modèle d'acquisition : pas de développement, on achète un package, un scénario prêt à tourner, avec une idée du casting même si on le décide souvent ensemble, et surtout une promesse d'achat à la livraison. C'est beaucoup plus light touch d'un point de vue créatif car il n'y a pas de développement, et d'un point de vue production aussi car le producteur se finance avec le contrat d'acquisition Netflix comme il se finance habituellement auprès de banques.

Quel cinéma vous avez envie de défendre ou promouvoir ?

Dans l'équipe film on est cinq ou six ex-EuropaCorp, ce n'est pas anodin, c'est une expérience qui marque les esprits. J'étais là au début avec Europa, ça a fait l'effet d'un Big Bang, on s'est mit à raconter d'autres histoires, je me suis toujours été inspirée de ça. Mon arrivée chez Netflix correspondait à la fin d'EuropaCorp telle qu'on l'avait connue, je me suis dit qu'on avait l'outil pour prendre cet espace, pour raconter des histoires que d'autres ne racontent pas, qu'on ne voit pas vraiment en salle, et surtout de remettre dans le Zeitgeist le film d'action à la française. Personnellement je rêvais de faire une autre franchise de films d'action, on est peut-être en train d'y arriver avec *Balle Perdue*, et des films urbains qui s'inspirent de la pop culture, de la culture urbaine, on pense à l'époque à *Banlieue 13*, on a fait *Banlieusards*. C'est au sens beaucoup plus large que les films dits « de banlieue », je n'aime pas ce terme, c'est beaucoup plus

mainstream pour moi. Je me suis dit aussi que les abonnés Netflix étaient en grosse demande de cette offre. Le reste c'est l'exploration de genres, de nouveaux talents,...

Quelle est la part des acquisitions par rapport aux développements ?

Déjà on ne fait pas de coproduction, ce sont des productions indépendantes que nous finançons, mais nous n'avons pas de part coproducteur parce qu'on n'y a pas droit, et parce que ce n'est pas notre fonctionnement. Quand Gaelle Mareschi accompagne une production on appelle ça « partner managed », ce n'est pas de la coproduction au sens propre. Pour les films originaux on finance le gap en entier, c'est à dire le budget du film moins la soft money que les producteurs peuvent trouver sur le marché. On est les principaux buyers de ces films originaux, que ce soit en acquisition ou production.

Selon vous quels sont les avantages pour un producteur dans le travail avec vous plutôt qu'un autre partenaire ?

La liberté ! C'est le cas sur les films originaux, c'est quelque chose qui nous revient le plus souvent de nos partenaires. Il y a une vraie notion de partenariat. Nous on fait ce film pour étoffer une offre de cinéma et la diversifier le plus possible, les producteurs ne doivent plus chercher leurs financements, ils peuvent se concentrer sur la fabrication du film. En échange on récupère juste l'exclusivité du film, il n'y a pas d'agenda caché.

Certains producteurs regrettent de ne pas avoir plus de contrôle sur le matériel promotionnel par exemple

Netflix est un distributeur nouveau, on travaille différemment sur l'accompagnement promotionnel, marketing, communication par rapport à tout ce qu'ils connaissent. On fait des efforts pour les accompagner dans cette transition, mais forcément c'est très différent d'une sortie salle. C'est probablement un work in progress, il faut créer des attentes différentes. Netflix se doit d'être plus pédagogue par rapport à cette approche. C'est un travail à long terme, on apprend du feedback qu'on nous donne. C'est encore tout nouveau par rapport au reste.

Vos acquisitions sont uniquement guidées par le contexte français ?

On a une totale liberté dans les acquisitions, c'est primordial dans notre culture, ça facilite le travail, et c'est très motivant. Sur les pré-achats c'est l'impact France qui compte, si on pense qu'on est les meilleurs pour distribuer le film en France, accompagner le film à l'international est une autre question. C'est du cas par cas, on ne porte pas tous les films très bien à l'international. Pour faire émerger des films français à l'international ça demande énormément de travail, de temps, et il faut être sûr que ce film s'inscrit dans une réelle demande des abonnés. Sur les films originaux c'est pareil, on a pour mandat de créer un maximum d'impact chez nos abonnés français, mais sur

des projets qui peuvent voyager on se laisse évidemment une porte ouverte. La question de l'international n'est pas une seconde question non plus, c'est une réflexion intrinsèque à notre politique d'achat, on peut soit faire le choix de tout miser sur la France même en ayant les droits monde. Ou alors on se dit il y aura un impact en France et global.

Comment décririez-vous la ligne éditoriale de Netflix ?

Il n'y en a pas ! On pense qu'il y a une certaine demande, en l'occurrence l'expérience nous prouve que notre intuition était bonne sur 3/4 films, on va en faire jusqu'à ce qu'il n'y en ait plus. Pour le reste, on essaie des nouveaux genres, des nouvelles histoires, ... A partir du moment où c'est l'histoire qui compte, on a aucun objectif d'audience (de cible). La réflexion se fait par la question : quelle histoire veut-on raconter et comment construire une offre extrêmement diversifiée ? C'est obligatoire avec 210 millions d'abonnés. C'est la diversification de l'offre qu'on pourrait appeler ligne éditoriale.

Face à la fragilité de la diffusion en salle, certains diffuseurs historiques sont frileux sur des projets plus risqués, est-ce que Netflix endosse ou doit endosser le rôle de découvreur de talents, en partie laissé de côté ?

Pas en France en tout cas, l'industrie en France au sens large est un vivier de talents infini. Tous les films en compétition à Cannes, Angoulême, Gérardmer le prouvent. J'ai seulement l'impression qu'on donne le droit à d'autres histoires d'exister plus facilement. Parce que pour être financé il faut (et c'est normal, pas un reproche) appartenir à certains schémas, certaines familles (cinéma d'auteur, grosse comédie, etc.). Il y a une partie des histoires, même si le talent est là, qui ont du mal à se financer, et on espère être une voie alternative et un distributeur alternatif pour ces histoires. Je pense à *Balle perdue*, *Banlieusards*, *Family Business*, *Oxygen*.

Sur *Oxygen* et le cinéma de genre justement, a-t-il une place particulière sur les plateformes ou Netflix ?

Je ne parlerais pas de place particulière, mais on remet dans le mainstream des genres qui ont été oubliés par les partenaires traditionnels. Au début des années 2000, par le biais d'EuropaCorp notamment, il y avait un vivier de jeunes réalisateurs dont Alexandre Aja faisait partie, des films de genre étaient portés par les distributeurs salles, puis d'un coup les efforts ont été concentrés ailleurs. Ces talents sont partis aux Etats-Unis ! On se rend compte qu'il y a une grosse demande, qui n'est jamais partie, c'est juste qu'il n'y a plus d'offre, et si on peut faire revenir ces talents en France et raconter leurs histoires en langue française on est contents de le faire. On pense que ça fait partie de notre responsabilité aussi. Même chose pour le film d'action, *Balle perdue* a tourné chez tous les distributeurs, et c'est le 4eme film non anglais le plus vu de l'histoire de Netflix.

J'aurais aimé avoir votre avis sur la nouvelle chronologie des médias signée cette semaine

C'est super, on passe de 36 mois à 15 ! C'est difficile au début d'accepter l'idée de cette exception culturelle française et en même temps de s'inscrire dans cet eco-système, cette culture, etc. On commence à adhérer à la logique et être constructifs par rapport à cet eco-système particulier du cinéma français. Dans le reste du monde, la première fenêtre pay c'est 3 mois et pas 15, ce n'est même pas 6. Si on veut être constructifs en regardant l'historique du financement du cinéma français depuis beaucoup plus longtemps que je n'exerce ce métier, je pense qu'on devrait être heureux. On aurait préféré 12 mois, ça aurait marqué une vraie avancée, mais on fera notre affaire des 15 mois. Il faut en faire profiter nos partenaires, les producteurs, les films, les talents émergents, c'est un nouveau statut pour venir au service de tout ça.

Quelle est la prochaine étape pour vous sur cette question ? Votre place se rapproche de plus en plus de celle de Canal

C'est difficile de se projeter d'ici trois ans, de savoir ce qui sera bon pour nous, pour le marché d'un point de vue business. Ça a pris beaucoup d'énergie pour arriver là, à tout le monde, à nous, à Canal. On essaie de bien s'inscrire dans cette nouvelle histoire et on verra pour la suite.

MUBI a récemment racheté le vendeur allemand Match Factory, est-ce que ce mouvement des steamers vers ce genre de structure pourrait se généraliser selon vous, y compris chez Netflix ?

Dans ce cas c'est l'accès à un vivier de talents et à un catalogue qui est intéressant. Historiquement Netflix se développe très peu par le biais de merger et d'acquisition, je n'ai pas entendu dire que ça allait devenir un nouvel axe de croissance et de développement. Le pilier de la croissance Netflix il est évident, on mise à 100% sur la production de contenu local par la plateforme et ses partenaires, et ça s'arrête là. Je n'envisage ni en France ni ailleurs une ouverture, une diversification par le biais d'acquisitions d'autres compagnies. Pour la distribution c'est pareil, ce n'est pas un pilier de la croissance. Il y a des secteurs très spécifiques où on n'a pas le choix en revanche, je pense à l'animation, mais c'est plutôt pour les Etats-Unis, où c'est important de mettre à l'échelle une production. L'animation est très lourde en main d'oeuvre, en technologie, donc il faut s'associer, via un merger, ou un achat. Ça ne nous concerne pas en France pour le moment.

Comment avez-vous pris le rejet du festival Netflix par une partie de l'industrie française ?

On essaie de s'inscrire au mieux dans le paysage cinéma français, nous sommes considérés comme un nouveau partenaire qui contribue positivement à l'éco-système, beaucoup plus que certains de nos concurrents. Est-ce que le festival Netflix était un pas en avant peut-être trop tôt ? Il faut aussi prendre en compte que la relation avec cette typologie de film et l'audience cinéphile se tisse sur le très long terme. Pour vous illustrer mon propos : depuis que Netflix existe, vingt ans, cela fait quinze ans qu'une initiative cinéma a commencé, et ça ne fait que cinq ans que ça marche, seulement cinq ans qu'on voit *Roma*, *Campion*, *Scorsese*,... Ça a pris quinze ans aux américains pour tisser ce lien avec les auteurs, et leurs publics. En France ça fait trois ans que cette initiative a commencé, ça ne peut pas aller si vite. Ça va prendre du temps, en proposant des films de patrimoine d'abord, pour faire comprendre aux cinéphiles qu'on est là aussi pour ça.