

# Quelles perspectives le numérique ouvre-t-il aux films français à l'étranger ?

*La vision des acteurs de la filière*



SYNTHÈSE DU RAPPORT  
D'ANALYSE

—  
L'OBSOCO POUR  
UNIFRANCE

—  
NOVEMBRE 2017

## TABLE DES MATIERES

■	Méthodologie .....	3
■	Enseignements clé .....	4
■	Partie I : Un épisode de mutation porté par le choc numérique .....	6
•	L'évolution des modes de consommation, la diffusion de nouveaux modèles économiques et l'arrivée de nouveaux entrants constituent les trois principales dimensions de la révolution numérique	6
•	La montée en puissance des acteurs du numérique déstructure l'architecture du modèle français	7
■	Partie II : Les visions d'avenir .....	9
•	La vision conservatrice .....	9
•	Une vision empreinte d'optimisme .....	9
•	... nourrie par une très forte confiance dans le système français et dans sa capacité à pérenniser ses grands principes à l'échelle française et/ou européenne .....	9
•	La vision libérale .....	10
•	La remise en cause de la chronologie des médias ou la fin du <i>one size fits all</i> .....	11
•	La remise en cause du système de financement ou le passage d'une logique de préfinancement à une logique de vente .....	11
•	La vision internationale .....	12
•	Le salut par l'international : de la nécessité de changer d'échelle .....	12
•	Un enjeu fondamental : concevoir une vision claire de la place du cinéma français dans le monde en 2027 .....	13
■	Partie III : Repenser l'exportation des films français .....	13
•	La mondialisation engendre un changement de cadre porteur d'opportunités et de menaces .....	14
•	Opportunité : une croissance du marché mondial portée par les pays émergents et les technologies numériques .....	14
•	Menace : une dynamique de concentration de la diffusion .....	14
•	De la nécessité de construire une vision claire de la place du cinéma français dans le monde en 2027 .....	15
•	Promouvoir l'exportation des films français .....	15
•	Renforcer le potentiel d'internationalisation des films français .....	15
•	Favoriser l'émergence de sociétés d'exportation performantes .....	16
•	« Soutenir la diffusion à l'étranger par tous les moyens » .....	16
•	La diffusion numérique des films français .....	17
•	L'alternative européenne à Netflix : un projet jugé peu crédible, voire contre-productif .....	17
•	Renforcer la présence et la visibilité des films français sur les plateformes existantes .....	18
■	Annexe .....	20

=

## METHODOLOGIE

La présente étude vise à appréhender de quelle manière le virage numérique pris par la filière du cinéma affecte le potentiel du cinéma français à l'exportation. Il est impossible de répondre à cette question sans aborder au préalable la manière dont le numérique est en train de bouleverser l'économie de la filière et de déplacer les nœuds de pouvoir au profit de nouveaux acteurs.

La démarche proposée, qui consiste à tendre un miroir à la profession, repose sur l'idée que l'avenir n'est pas écrit et qu'il dépend pour beaucoup de la manière dont les acteurs le pensent. Ces derniers définissent leurs stratégies par rapport aux représentations qu'ils se font de la dynamique de l'écosystème dans lequel ils évoluent. Face à l'incertitude, ces représentations sont souvent construites sur la base de prolongation de tendances passées ainsi que sur des croyances plus ou moins fondées sur des faits d'observation ou des analyses argumentées. Elles sont donc exposées au jeu de biais cognitifs. Si elles font la part belle à la subjectivité, ces représentations ont également une dimension sociale notamment par le jeu des mécanismes mimétiques au sein des microcosmes sectoriels ou professionnels. C'est sur la base de ces représentations que les acteurs prennent leurs décisions stratégiques. Même si elles peuvent apparaître comme infondées ou erronées, elles acquièrent par ce fait un caractère performatif dans la mesure où les stratégies mises en œuvre contribueront à forger la dynamique et la configuration du futur. Afin de recueillir les représentations, les croyances et les anticipations de la profession, la méthodologie mise en œuvre s'est appuyée sur une double approche :

- ▶ **Un volet quantitatif** : un questionnaire en ligne a été adressé avec le soutien d'Unifrance à un échantillon de près de 660 personnes composé de professionnels issus des différentes structures de l'offre cinématographique (producteurs, distributeurs, exploitants, artistes, syndicats...) ainsi que d'acteurs externes à la filière (consultants, chercheurs). Au total, 206 questionnaires exploitables nous sont revenus.
- ▶ **Un volet qualitatif** : 16 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de personnalités majeures du secteur occupant des fonctions décisionnelles.

Volets quantitatif et qualitatif sont complémentaires. Le premier permet d'appréhender de façon chiffrée les anticipations et croyances de la profession. Mais il nous a paru opportun d'analyser ces résultats à l'aune des analyses avancées par les décideurs de la filière de façon à les mettre en perspective, de comprendre les modes de raisonnement et les cheminements intellectuels qui y mènent. Les analyses des personnalités majeures que nous avons rencontrées ne vont pas toujours dans le sens de l'opinion dominante qui ressort du volet quantitatif, et sont susceptibles d'exercer une influence considérable sur la trajectoire du secteur compte tenu des marges de manœuvres décisionnelles dont elles disposent.

Au total, le but n'est pas de recueillir une vision de l'avenir qui soit homogène et « juste ». Les acteurs ne sont pas toujours les mieux placés pour anticiper correctement le moyen terme. En revanche, leur vision de l'avenir guide leurs stratégies et les initiatives qu'ils prennent ou seront susceptibles de prendre à court terme. Ces stratégies et ces initiatives contribueront ainsi (avec d'autres facteurs) à écrire l'avenir.

=

## ■ ENSEIGNEMENTS CLE

- ▶ **94% des personnes interrogées anticipent une accélération du changement** par rapport à ce que la filière a connu ces 10 dernières années. Parmi elles, 64% s'attendent à ce que ces changements entraînent une « redéfinition profonde des structures du secteur et des modèles économiques », soit un « basculement de l'industrie cinématographique française d'un régime vers un autre »
- ▶ 43% des personnes interrogées identifient **le facteur numérique comme le principal responsable des changements à venir**
- ▶ Bien que le choc numérique constitue une révolution complexe et multidimensionnelle dont les effets impactent l'ensemble des stades de la filière, les répondants en ont identifié **3 dimensions particulièrement disruptives** : **l'arrivée de nouveaux entrants, l'évolution des modes de consommation et l'apparition de nouveaux modèles économiques**, respectivement considérées par 25%, 23% et 19% des personnes interrogées comme le principal facteur à l'origine des mutations que la filière devrait vivre au cours de la prochaine décennie
- ▶ C'est en premier lieu **les plateformes de SVOD et les géants du numérique** qui, de l'avis des répondants, seront les principaux responsables des bouleversements à venir (considérés comme tel par 36% et 23% des répondants)
- ▶ Il existe un consensus autour de l'anticipation d'un **basculement du centre de gravité du pouvoir au sein de la filière au profit des géants du numérique** : alors que seulement 10% des personnes interrogées estiment que ces acteurs dominent actuellement la filière, elles sont 44% à considérer qu'en 2027 les géants du numérique « disposeront du plus grand pouvoir » au sein du secteur
- ▶ Les analyses des professionnels interrogés convergent pour **pointer l'absence d'intégration des nouveaux entrants à l'écosystème français**, qui, couplée à leur influence croissante, **déstructure l'architecture du modèle français**. Outre la déstabilisation des rapports de force entre producteurs et diffuseurs, le système de financement des œuvres (via l'affaiblissement des acteurs traditionnels et le non-respect des obligations de financement par les nouveaux acteurs) et la chronologie des médias (via l'évolution des modes de consommation et les actions offensives menées par certains acteurs) sont remis en cause
- ▶ Paradoxalement, malgré l'ampleur des bouleversements en cours, **la vision dominante au sein de la profession est une vision plutôt conservatrice, empreinte d'un optimisme nourri par une très grande confiance dans les capacités d'adaptation du modèle français**
- ▶ Cette vision dominante en côtoie deux autres, nettement plus marginales :
  - **La vision libérale** : compte tenu de la force de déréglementation *de facto* dont sont porteurs les nouveaux entrants, les tenants de cette vision s'interrogent à la fois sur le degré de libéralisation à introduire au sein du secteur ainsi que sur la manière dont peuvent être reconstitués les équilibres dans un cadre moins réglementé
  - **La vision internationale** : partant du constat de l'étroitesse du marché français jugé insuffisant pour absorber le volume d'offre et pour amortir des coûts de production croissants, les partisans de la vision internationale insistent sur la nécessité de

=

« changer d'échelle » en concevant une vision claire de ce que doit être la place du cinéma français dans le monde en 2027

- ▶ Bien que peu de mesures concrètes de soutien à l'export n'aient été rapportées, 3 champs d'actions sont ressortis des entretiens réalisés : **renforcer le potentiel d'internationalisation des films dès le stade de la création, soutenir les sociétés d'exportation performantes et soutenir la diffusion numérique et physique des films français dans le monde**
- ▶ Si 59% des personnes interrogées estiment souhaitable la création d'une plateforme numérique dédiée à la mise en valeur du cinéma français et européen, nombreux sont toutefois ceux qui jugent ce projet peu réaliste (manque de moyens, retard trop important), voire contre-productif au sens où le cinéma français gagnerait davantage à trouver une place effective sur les plateformes existantes
- ▶ **4 principaux champs d'actions pour renforcer la présence et la visibilité des films français** sur les plateformes existantes ont été identifiés :
  - **Commercial** : privilégier la vente indirecte via un distributeur ou un agrégateur expérimenté
  - **Marketing** : créer un environnement promotionnel autour de l'offre de films français
  - **Technique** : améliorer certaines des fonctionnalités techniques des plateformes
  - **Juridique** : créer des conditions attractives pour les ayants-droit

=

## **PARTIE I : UN EPISODE DE MUTATION PORTE PAR LE CHOC NUMERIQUE**

### **L'évolution des modes de consommation, la diffusion de nouveaux modèles économiques et l'arrivée de nouveaux entrants constituent les trois principales dimensions de la révolution numérique**

La profession s'attend de manière quasiment unanime (94%) à ce que la filière du cinéma connaisse une accélération du rythme de changement par rapport à ce qu'elle a connu ces 10 dernières années. Pour 64% des personnes interrogées, les mutations à venir conduiront de surcroît à « une redéfinition profonde des structures du secteur » consacrant ainsi le « basculement du cinéma français d'un régime vers un autre ». Si pour 43% des personnes interrogées ces bouleversements sont, de façon générale, imputables au facteur numérique, 3 dimensions apparaissent comme étant particulièrement disruptives :

- ▶ **L'impact du numérique sur les modes de consommation du cinéma** (considéré comme 1<sup>er</sup> facteur de changement par 23% des répondants)

L'avènement d'un nouveau modèle de consommation reposant sur un principe « d'individualisation du temps, de l'espace et du support » soulève la question du degré de concurrence et de complémentarité entre supports numériques et canaux d'exploitation traditionnels. A cet égard, si les répondants se montrent globalement optimistes quant à l'avenir de la salle de cinéma (52% estiment que le marché français devrait rester stable), les perspectives d'évolution de la télévision s'avèrent quant à elles nettement plus sombres : respectivement 58% et 44% des répondants tablent sur un recul de la télévision gratuite et payante en France.

- ▶ **La diffusion de nouveaux modèles économiques** (considérée comme 1<sup>er</sup> facteur de changement par 19% des répondants)

Comme à l'aube de chaque nouveau paradigme technologique, le secteur de la diffusion numérique demeure fragmenté et caractérisé par un foisonnement de services associés à des modèles économiques différenciés. Néanmoins, les répondants s'attendent à une montée en puissance de la SVOD au cours de la prochaine décennie (70% tablent sur son « très fort développement » en France, aux alentours de 50% en ce qui concerne les autres pays d'Europe de l'Ouest, l'Amérique du Nord et l'Asie) qui, forte de la puissance du modèle de l'abonnement, devrait s'imposer comme le mode dominant de la diffusion numérique pour l'ensemble des zones géographiques étudiées.

*« La SVOD est une modalité très puissante de consommation des images. » (Interview – Volet qualitatif)*

*« La vie moderne est une vie d'abonnement. C'est la manière la plus intelligente pour les spectateurs de consommer des produits culturels. » (Interview – Volet qualitatif)*

- ▶ **L'arrivée de nouveaux entrants** (considérée comme 1<sup>er</sup> facteur de changement par un quart des répondants)

Un accroissement significatif de la consommation numérique dont le vecteur privilégié serait la SVOD. Tel est le scénario dominant qui se dégage des analyses des professionnels interrogés. Dans ce contexte, « auront le pouvoir ceux qui contrôleront la diffusion numérique » estime l'un d'eux. Or, les géants du numérique sont unanimement considérés comme les opérateurs dominants des nouveaux modes de

=

diffusion, et sont à ce titre jugés comme les principaux responsables des changements que la filière devrait connaître au cours des prochaines années<sup>1</sup>. L'ascension attendue de ces acteurs est telle que la profession anticipe un véritable basculement du centre de gravité du pouvoir au sein de la filière : alors que pour 26% des personnes interrogées les majors sont actuellement les acteurs dominants du secteur, respectivement 44% et 19% estiment qu'à l'horizon 2027, cette place sera occupée par les géants et plateformes numériques. Or, cette prise de pouvoir pose problème dans la mesure où les nouveaux acteurs prennent un ascendant croissant sur une filière à laquelle ils ne sont pas intégrés au sens où ils ne s'inscrivent pas dans son cadre institutionnel, déstabilisant donc de fait les grands piliers de l'écosystème cinématographique français.

### ■ La montée en puissance des acteurs du numérique déstructure l'architecture du modèle français

L'avènement des nouvelles formes de diffusion numérique portées par les nouveaux entrants déstabilise l'écosystème français en remettent en cause ses piliers fondamentaux :

#### ► La déstabilisation de la configuration des structures de marché

« Pour la défense d'un cinéma fécond et pluraliste, le maintien et la promotion d'un tissu dense d'entreprises indépendantes est l'une des priorités de la politique française du cinéma. »<sup>2</sup>. Cette analyse de Laurent Creton est corroborée par celle de la profession dans son ensemble pour qui la qualité du cinéma français est en premier lieu imputable au dynamisme d'un « tissu de 150 PME ». Or, la montée en puissance des géants du numérique porte en germe un double mouvement de concentration (concentration de la diffusion mais également concentration verticale par l'intégration par ces acteurs des fonctions de production) qui, en déséquilibrant les rapports entre les structures dans le sens d'une fragilisation de la production indépendante, peut à terme porter atteinte à la diversité culturelle.

*« L'histoire du cinéma s'est faite dans un rapport d'équilibre entre la production et la diffusion. Ce rapport est en train d'être déséquilibré de manière massive. Ces nouveaux acteurs, en plus d'être des diffuseurs, sont des producteurs. Il y a une concentration à un seul et même endroit de l'ensemble de la chaîne. » (Interview – volet qualitatif)*

#### ► La remise en cause de la chronologie des médias

« La chronologie des médias est dans les chromosomes du cinéma » explique l'un des professionnels interrogés. Or, les nouveaux modes de diffusion numériques introduisent un nouveau rapport à l'œuvre empreint d'instantanéité qui fait éclore chez les spectateurs de nouvelles attentes d'immédiateté. Dans ce contexte, quel avenir peut-on envisager pour la chronologie des médias qui, dans son état actuel,

---

<sup>1</sup> 69% des personnes interrogées ont placé les plateformes SVOD (Netflix, Amazon) dans le top 2 des acteurs qui devraient être les principaux acteurs de changement, cette proportion s'élevant à 63% en ce qui concerne les géants du numérique (Google, Apple, Facebook).

<sup>2</sup> Creton, Laurent. *Economie du cinéma : perspectives stratégiques*, 5ème éd., Armand Colin, coll. « Cinéma », Paris, 2014

repose sur un principe de strict séquençage des fenêtres de diffusion sur une période de temps relativement longue ? Seules 13% des personnes interrogées considèrent que le modèle actuel devrait rester dominant en 2027. La perspective d'un réaménagement de la chronologie des médias sous le coup des nouveaux usages de consommation fait donc consensus parmi les professionnels qui se prononcent globalement en faveur d'une flexibilisation de la chronologie grâce à une modulation des fenêtres en fonction des montants de préfinancements (« seul le prix payé justifie l'exclusivité » explique ainsi l'un d'eux). Par ailleurs, beaucoup se sont inquiétés du « combat extrêmement violent » de Netflix contre « toute forme de diffusion antérieure à la leur, y compris la salle qu'ils ne considèrent pas comme conférant de la valeur, même symbolique, à un film ». Or, le volet quantitatif de l'étude semble confirmer leurs craintes : avec respectivement 45% et 31% des personnes interrogées considérant que les stratégies de sortie *day-and-date* et *e-cinema* devraient s'imposer comme modèles dominants en 2027, la remise en cause de la suprématie de la salle en tant que support privilégié de diffusion des films semble inévitable.

« La chronologie des médias doit être adaptée aux nouveaux modes de consommation, à la nouvelle temporalité de consommation. »  
(Interview – volet qualitatif)

► **La remise en cause du système de préfinancement**

« Le phénomène de crise vient d'un affaiblissement des acteurs traditionnels sous la pression des nouveaux acteurs », explique l'un des professionnels. Et pour cause, avec la fragmentation des recettes publicitaires d'un côté et l'amplification du phénomène de *cord-cutting* de l'autre, on assiste à une « crise mondiale de la télévision » pourtant acteur pivot du système de préfinancement. Les acteurs interrogés s'attendent donc à une refonte du modèle de financement des films français : environ 60% anticipent une baisse des apports (en préachat et en coproduction) des chaînes de télévision gratuites et payantes dont le recul devrait être compensé par un financement issu des plateformes de SVOD (71% des répondants tablent sur une hausse de la part de ce type d'acteurs dans le financement des films). Mais peut-on réellement considérer ces plateformes comme des relais crédibles ? Rien n'est moins sûr compte tenu de l'absence d'acteur français majeur et de la non-intégration des opérateurs américains à l'écosystème français.

Ainsi que l'explique l'un des professionnels, c'est bien de la confrontation d'un écosystème clos avec l'arrivée « d'électrons libres » que résulte le caractère inédit de l'épisode de transformations en cours : « Je pense que pour la première fois, nous sommes en train de vivre une mutation profonde. Auparavant, nous avons vécu des mutations mais celles-ci ont eu lieu dans un système clos. **« La situation actuelle est véritablement nouvelle dans la mesure où nous sommes dans un système ouvert qu'il est beaucoup plus difficile de réglementer avec l'entrée de nouveaux acteurs sur lesquels nous n'avons que très peu de prise. »**

=

## PARTIE II : LES VISIONS D'AVENIR

Le cinéma français se trouve à un moment charnière de son histoire tant les aspects fondamentaux de son écosystème sont remis en cause par l'influence croissante des nouveaux entrants. La filière fait ainsi face à un enjeu de redéfinition de ses équilibres dans un contexte de renouvellement de ces acteurs, ce que la profession analyse de manière globalement convergente. Mais s'il existe un consensus autour des questions clé auxquelles le cinéma français est confronté, les opinions quant à la manière d'y répondre s'avèrent plus dispersées, dispersion que l'on peut interpréter comme symptomatique d'une difficulté généralisée à se projeter dans l'avenir. Toutefois, même si les projections des professionnels relèvent moins de la vision d'avenir que de points d'interrogation, il est possible d'identifier 3 groupes ou catégories de visions. Notons que la première constitue la vision la plus largement répandue, tandis que les deux autres sont ressorties de manière nettement plus marginale au cours des entretiens :

- ▶ **La vision conservatrice**
- ▶ **La vision libérale**
- ▶ **La vision internationale**

### La vision conservatrice

#### ■ Une vision empreinte d'optimisme...

Paradoxalement, malgré l'ampleur des bouleversements en cours, les tenants de la vision conservatrice font preuve d'un certain optimisme à l'égard de l'avenir du cinéma français. Cet optimisme s'incarne tout particulièrement dans les projections quant aux perspectives d'évolution du marché français de la salle de cinéma qu'une majorité (52%) voit stable. « La salle gardera sa raison d'être. Ce moment sacré, ce support sacré restera. » Une grande partie de la profession impute la résistance de la salle de cinéma à un ensemble de caractéristiques qui lui sont inhérentes (« l'expérience collective », « la déconnexion », « le besoin de grégarité de l'homme », « la convivialité », « une émotion maximale en face de l'œuvre sans la possibilité d'être distrait » etc.) ainsi qu'à l'existence de leviers de modernisation et de réinvention (l'évènementialisation de l'activité des salles avec une « transformation des salles de cinéma en salles de spectacle », une dynamique de « *retailisation* des salles » avec une diversification des services proposés contribuant à en faire des lieux de culture, de loisirs et de convivialité).

*« Je pense que la salle de cinéma et l'expérience collective sont appelées à perdurer parce que l'être humain est un être social qui a besoin d'expérience collective. L'expérience collective reste un des fondamentaux de notre humanité. » (Interview – volet qualitatif)*

#### ■ ... nourrie par une très forte confiance dans le système français et dans sa capacité à pérenniser ses grands principes à l'échelle française et/ou européenne

Mais plus encore que la salle de cinéma, c'est la confiance très forte dans la plasticité et la capacité de résilience du modèle français qui sous-tend les élans d'optimisme d'une grande partie des professionnels. « Le système fonctionne assez bien. Il y a un certain nombre d'instances de concertations et de

codécisions qui permettent à toutes les sensibilités de s'exprimer. Il y a une bienveillance des pouvoirs publics. Cette communauté est capable de prendre la mesure des défis et d'ajuster le système en conséquence comme elle l'a toujours fait », estime ainsi l'un d'eux. Et un autre d'expliquer : « Nous croyons à l'avenir du cinéma parce que ce système sophistiqué s'est bâti hier autour de Canal Plus et devrait se bâtir demain avec internet ». Il existe donc une confiance partagée dans les capacités d'adaptation du modèle français qui doit néanmoins évoluer de façon à « prolonger les courbes », à protéger et faire valoir ses grands principes et caractéristiques « en trouvant le moyen de faire participer les nouveaux acteurs du numérique à notre système via des évolutions législatives. » « Il faut impérativement que l'on arrive à intégrer les opérateurs étrangers dans le système ». Tel est le principal enjeu identifié par une grande partie de la profession. Mais cela est-il vraiment envisageable à un niveau national ? Pour certains des professionnels, la réponse doit être européenne : « devant les GAFAs, si on veut un cinéma français, il faut un encadrement. Le problème est un problème européen et mondial, et pas français. » Mais quelles formes doit prendre cette réponse européenne ? Là encore, l'avenir semble incertain. Certes, certaines mesures concrètes ont été évoquées (quotas de diffusion et obligations de financement), mais aucune vision claire de ce que pourrait être, de manière globale, la politique européenne du cinéma à l'horizon 2027 ne s'est dégagée. Et pourtant, malgré un contexte semé d'incertitudes (qui transparait assez bien des entretiens réalisés à travers la récurrence de formules du type « la question c'est », « le principal enjeu c'est », « il faudrait »), l'optimisme reste de mise, à l'image de cette phrase de l'un des acteurs : « le paysage sera bouleversé, mais il y aura toujours des solutions, toujours. Je ne suis pas inquiet pour l'industrie du cinéma. »

*« L'un des enjeux majeurs est de trouver le moyen de faire participer les nouveaux acteurs du numérique à notre système via des évolutions législatives. » (Interview – volet qualitatif)*

## ■ La vision libérale

Mais pour certains des acteurs interrogés – bien moins nombreux – il paraît illusoire de tenter de soumettre les géants du numérique au système français, ce qu'ils expriment avec plus ou moins de virulence. L'un qualifie ainsi de « combat d'arrière-garde » cette volonté d'imposer aux plateformes numériques des quotas de diffusion. Un autre explique que « notre système, depuis la création du CNC, est un système fait pour réguler un système clos. Aujourd'hui, nous sommes dans un système ouvert plus difficile à réglementer. Dans 10 ans, on sera forcément moins réglementé. On devra trouver des équilibres dans un système moins réglementé sous la pression d'acteurs internationaux ». Dans les deux cas, l'analyse est la même : la montée en puissance des géants américains du numérique est porteuse d'une dynamique de déréglementation *de facto* qui va inévitablement faire évoluer le cadre institutionnel français dans le sens d'une plus grande libéralisation. L'enjeu est donc moins de chercher à pérenniser le modèle français que de déterminer « quelle dose de marché introduire » de façon à préserver la compétitivité du cinéma français dans ce nouvel environnement. L'enjeu associé à cette vision libérale est donc double : il s'agit d'une part d'opérer un changement culturel au sein de la profession et, d'autre part, de trouver un nouvel équilibre entre logique de marché et réglementation (car insistons tout de même sur le fait que si certains prônent « l'introduction d'une dose de marché », aucun ne se prononce toutefois en faveur d'une déréglementation totale qui menacerait la création : « Il faut conserver une

=

réglementation qui doit évoluer. S'il n'y a pas de réglementation dans ce métier, il y aura des dérives. Il faut des règles du jeu qui soient souples, mais il faut des règles du jeu ». S'inscrivant dans une dynamique de déréglementation, la vision libérale prône ainsi la refonte de deux piliers de l'écosystème français : la chronologie des médias et le système de préfinancement.

*« L'économie du cinéma français est une économie administrée. La justification d'un tel degré d'interventionnisme réside dans le fait que beaucoup estiment que le cinéma n'est pas une industrie, mais un art. Cela est fondamentalement vrai, mais à partir du moment où cette forme d'expression artistique mobilise des investissements que la seule sphère du mécénat n'est pas capable de combler, alors le secteur entre dans la sphère économique. La question essentielle est donc de déterminer la dose de marché qu'il faut injecter dans le secteur. » (Interview – volet qualitatif)*

### ■ La remise en cause de la chronologie des médias ou la fin du *one size fits all*

Au-delà du simple assouplissement de la chronologie des médias pour mieux correspondre aux nouveaux usages de consommation, les tenants de la vision libérale remettent en cause d'une part la légitimité de la période d'exclusivité accordée à la salle (« il n'y a pas trop de films, il y a trop de films qui sortent en salles ») et, d'autre part, celle du principe d'une chronologie des médias unique pour tous les films. Ces deux aspects s'inscrivent dans une même logique, à savoir celle d'une fragmentation des modèles économiques des films. L'idée est d'adopter un cadre réglementaire qui permette de mettre en œuvre des stratégies d'exploitation différenciées jugées mieux adaptées à la structure économique de certains films (par exemple en permettant aux films qui ne supporteraient pas les coûts d'une sortie en salles d'être directement disponibles sur les plateformes numériques). L'idée de l'abandon d'une chronologie unique semble par ailleurs corroborée par le volet quantitatif de l'étude puisque près de la moitié (47%) des répondants s'attendent à ce qu'il n'y ait « pas de modèle dominant, mais une diversité de stratégies de lancement » en 2027.

*« Il n'y a plus une seule façon de faire pour tous les films. Chaque film doit avoir une exploitation adaptée à ce qu'il est. La question c'est : quelle est la meilleure manière d'exploiter mon film ? » (Interview – volet qualitatif)*

### ■ La remise en cause du système de financement ou le passage d'une logique de préfinancement à une logique de vente

Des acteurs traditionnels fragilisés et une absence de relais crédibles... Dans ce contexte, « par quoi pouvons-nous remplacer le système de préfinancement ? » s'interroge l'un des professionnels. La réponse réside pour certains dans « le passage d'une logique de préfinancement » à une « logique de vente » ou « logique d'amortissement ». L'idée est donc moins d'œuvrer à la pérennisation du système de préfinancement qu'à travailler à l'émergence d'acteurs industriels forts, suffisamment dotés en capital pour ne faire appel qu'à la marge à des sources de financements extérieures, et qui porteraient du même coup une plus grande attention à la recherche de recettes.

*« Il faut remplacer la logique de préfinancement par la logique de vente. C'est-à-dire qu'au lieu d'accorder une importance démesurée au préfinancement, il faudrait qu'émergent dans le paysage un certain nombre d'acteurs dotés de capitaux propres suffisamment élevés pour financer les films sans faire appel à des acteurs extérieurs, et qui se soucient plus grandement de vendre les films. » (Interview – volet qualitatif)*

=

« Pour que rien ne change, il faut que tout change ». A la manière de Tancrède dans *Le Guépard*, les tenants de la vision libérale font le pari que la compétitivité et le rayonnement du cinéma français en 2027 passeront non pas par la consolidation des grands principes du modèle existant, mais par un changement culturel de grande ampleur impliquant une remise en cause des logiques qui prévalaient jusqu'alors : « Le cinéma français, c'est le système le plus confortable, le plus généreux, le moins libéral qui puisse exister. Il a des avantages et des atouts exceptionnels, mais il est confronté à un environnement qui lui impose de changer, sous peine de perdre tous ses avantages. Donc pour préserver les fondamentaux du cinéma français, il faut accepter d'en changer toutes les caractéristiques. »

## ■ La vision internationale

### ■ Le salut par l'international : de la nécessité de changer d'échelle

Quel point commun existe-il entre la vision conservatrice et la vision libérale ? La question de la trajectoire d'évolution de la réglementation. Qu'elle se renforce au niveau national, qu'elle porte ses grands principes à l'échelle européenne ou qu'au contraire elle se relâche (dans une certaine mesure) sous le coup de la force de déréglementation *de facto* dont sont porteurs les nouveaux entrants, la réglementation apparaît dans les trois cas comme le paramètre structurant dont devrait dépendre pour une large part le visage de la filière en 2027. C'est également le constat qui ressort de l'analyse des réponses du volet quantitatif de l'étude. D'un côté, un consensus autour de l'idée que la réglementation devrait jouer un rôle fondamental dans la trajectoire que la filière devrait suivre au cours des 10 prochaines années (65% des répondants estiment que l'évolution de la réglementation devrait constituer l'un des trois principaux facteurs de changement), et, de l'autre, des avis plus partagés quant à la direction que devrait prendre l'évolution du cadre réglementaire (49% des personnes considérant que la réglementation devrait jouer un rôle clé dans les 10 ans à venir envisagent une dynamique de déréglementation, près de 30% anticipent au contraire un renforcement du cadre réglementaire et 14% déclarent ne pas savoir dans quelle direction la réglementation serait la plus susceptible d'évoluer.)

La dernière vision, la vision internationale, se distingue des deux premières précisément parce qu'elle ne place pas la question de la réglementation au cœur de ses préoccupations. « Il faut prendre la mesure des enjeux qui sont des enjeux mondialisés. Il faut soutenir la présence du *soft power* français dans le monde. Débattre de la taxation des plateformes est utile, mais c'est loin d'être suffisant », explique l'un des tenants de cette vision. C'est bien là que se trouve tout l'enjeu de la vision internationale : sortir des débats réglementaires propres à l'écosystème français pour embrasser une vision globale et claire de ce que doit être la place du cinéma français dans le monde en 2027. « Le cinéma français se vit à une mauvaise échelle » estime ainsi l'un des répondants, l'enjeu est donc « de changer d'échelle et de raisonner mondial ». C'est le constat de l'étroitesse du marché français, insuffisant pour absorber le volume de productions et amortir des coûts de production toujours croissants, qui sous-tend en premier lieu l'idée selon laquelle il devient crucial d'opérer sur une base mondialisée.

=

■ **Un enjeu fondamental : concevoir une vision claire de la place du cinéma français dans le monde en 2027**

« Si on n'est pas rapidement mondial, on meurt », estime l'un des répondants. Or, le principal problème réside dans le fait que, selon les tenants de cette vision, la profession n'a pas suffisamment conscience de cette nouvelle donne mondiale : « la France ne prend pas suffisamment en considération que son *soft power* est en train de disparaître. Les Américains, les Chinois et pleins d'autres mettent 1 000 fois plus de moyens que nous là-dessus, et on est en train de se faire exclure par manque de réaction ». Le cinéma français a en effet toujours eu du mal à se penser en dehors de ses frontières, l'étranger étant bien souvent considéré comme un bonus, comme une annexe au marché domestique<sup>3</sup>. Les pourcentages élevés de « sans opinion » sur les questions internationales sont d'ailleurs assez révélatrices de la position périphérique de l'étranger dans l'esprit des professionnels du cinéma. La faute au « préfinancement qui n'incite pas les acteurs à aller chercher de nouvelles recettes à l'étranger » estime l'un des acteurs. En tout état de cause, c'est encore un changement culturel de grande ampleur qu'il s'agit d'opérer de façon à définir une vision claire de la place souhaitée pour le cinéma français dans le paysage mondial à l'horizon 2027 afin de repenser les stratégies d'exportation en conséquence.

*« Nous devons nous poser les vraies questions : quelle est la place de la France dans la diffusion mondiale ? Quelle est la place de la France dans la diffusion européenne ? » (Interview – volet qualitatif)*

*« S'il n'y a pas d'exportation et de diversification des revenus, le cinéma français va se réduire. Le marché domestique ne suffira pas. » (Interview – volet qualitatif)*

■ **PARTIE III : REPENSER L'EXPORTATION DES FILMS FRANÇAIS**

Outre l'absence d'une vraie culture de l'international, le cinéma français souffre de surcroît d'une certaine volatilité de ses résultats à l'export. « Les succès internationaux restent des exceptions pour les films français » estime l'un des acteurs. « L'exportation aujourd'hui, ce n'est déjà plus grand-chose. On se cache derrière des chiffres en trompe l'œil. Si on retire le film d'animation et le film en langue anglaise de l'année, les résultats ne sont pas terribles » complète un autre. Certains ont par ailleurs pointé une inquiétante tendance à la baisse des ventes des films français à l'étranger (« il est de plus en plus difficile de vendre des films français à l'étranger »). Les facteurs invoqués pour expliquer cette perte d'attractivité sont variés (« un manque de diffusion », « des films passés de mode », « des sujets trop nombrilistes », « une évolution des goûts », « la concurrence des cinématographies nationales qui tendent à s'étoffer ») sans qu'aucun ne fasse véritablement consensus.

Manque de culture internationale, effet podium, perte d'appétence à l'égard du cinéma français... Le tableau du cinéma français à l'étranger dressé par la profession se révèle plutôt sombre et tranche avec

---

<sup>3</sup> « En France, la question de l'exportation est souvent occultée, comme s'il était entendu que ce marché ne pouvait être qu'accessoire. Les professionnels eux-mêmes ne prennent généralement pas suffisamment la mesure de ce débouché, l'exportation étant considérée comme une sorte de bonus sur lequel on ne peut raisonnablement compter » (Creton, 2016)

le changement de cadre du cinéma porté par la mondialisation, qui, s'il n'est pas exempt de risques, est porteur d'opportunités dont pourrait se saisir le cinéma français s'il parvient à s'envisager sur une échelle mondiale.

### ■ La mondialisation engendre un changement de cadre porteur d'opportunités et de menaces

#### ■ Opportunité : une croissance du marché mondial portée par les pays émergents et les technologies numériques

61% des personnes interrogées tablent sur une croissance du marché mondial portée d'une part par l'ouverture des pays émergents (facteur de croissance évoqué par plus d'un tiers des répondants) et par l'essor des plateformes numériques qui facilitent la circulation des œuvres par-delà les frontières (28% des répondants). L'apparition de nouveaux publics dont la demande serait davantage « adressable » grâce aux outils digitaux (en permettant par exemple la diffusion de films dans des régions souffrant d'un déficit d'infrastructures de salles de cinéma) constitue ainsi la première promesse dont est porteuse la mondialisation. Outre le dynamisme des pays émergents « sur l'ensemble des médias, y compris les médias traditionnels comme la salle », ajoutons que la « nouvelle culture visuelle » des jeunes générations du monde entier et « l'accoutumance au cinéma » né d'un meilleur accès aux œuvres ont nourri, selon une partie des personnes interrogées, une « globalisation des goûts », une « flexibilité des spectateurs prêts à regarder des contenus de tous les horizons » qui pourraient profiter au cinéma français. Anticipant une croissance des exportations dans les années à venir, près de la moitié des répondants se montrent confiants dans la capacité du cinéma français à investir de nouveaux territoires d'expansion, les plus prometteurs étant, selon les personnes interrogées, le continent asiatique (désigné par 29% des personnes interrogées). On notera la position particulière de la Chine qui, en rassemblant 13% des suffrages, semble constituer la « zone de croissance majeure », suivi de l'Europe (24% des personnes interrogées) et de l'Amérique du Sud (13%).

*« Il y a une globalisation de la consommation qui est encourageante » (Interview – volet qualitatif)*

*« Il y a une flexibilité des spectateurs prêts à regarder des contenus de tous les horizons : c'est encourageant pour le cinéma français. » (Interview – volet qualitatif)*

#### ■ Menace : une dynamique de concentration de la diffusion

Malgré un contexte favorable caractérisé par un dynamisme de la demande mondiale, certains ont toutefois pointé le danger associé au double mouvement de concentration de la diffusion physique et digitale : « aujourd'hui, vous avez trois acteurs qui détiennent 50% des écrans mondiaux, vous avez Netflix et Amazon. Il y a une concentration massive de la diffusion mondiale ». Dans ce nouvel univers mondialisé et hyper-concentré, grand est le risque d'une marginalisation du cinéma français au profit des productions des opérateurs dominants. La question centrale est donc celle de la mise en œuvre d'une stratégie adaptée, mettant à profit les opportunités (nouveaux publics, nouvelles cinéphilies) tout en contrant les menaces (renforcement de l'attrait du cinéma français auprès des opérateurs dominants ou, autrement dit, « faire accepter le cinéma français à 5 clients qui représenteront plus de 50% du marché

=

mondial ») de façon à faire exister le cinéma français dans toute sa singularité, dans toute sa créativité et dans toute sa diversité sur la scène mondiale.

*« Aujourd'hui, vous avez trois acteurs qui détiennent 50% des écrans mondiaux, vous avez Netflix et Amazon. Il y a une concentration massive de la diffusion mondiale » (Interview – volet qualitatif)*

*« Est-ce qu'il existera un cinéma français capable de s'exporter, qui sera accepté par 5 clients qui représenteront plus de 50% du marché mondial ? » (Interview – volet qualitatif)*

### ■ De la nécessité de construire une vision claire de la place du cinéma français dans le monde en 2027

Mais le prérequis à la mise en œuvre de toute stratégie est la formulation d'une vision claire d'un objectif précis. Or, c'est ce qui semble faire défaut à la profession dans son ensemble. « Nous devons nous poser les vraies questions », estime ainsi l'un des répondants, « quelle place on souhaite pour le cinéma français dans 10 ans ? » Des réponses à ces questions découlera une vision, un cap à partir desquels pourra être définie une stratégie. Ainsi en est-il par exemple des approches commerciales. « Chaque territoire appelle une approche commerciale particulière » estime l'un des acteurs. Les pays matures ne peuvent être envisagés de la même manière que les pays émergents. De même, chaque pays émergent est doté de son lot de spécificités qu'il s'agit d'adresser de manière différenciée (coproductions ? accords commerciaux en Chine pour contrer la politique des quotas ?). Quoi qu'il en soit, il s'agit au préalable d'identifier les zones géographiques à cibler en priorité. Un premier élément de réponse à cette question a d'ailleurs d'ores et déjà été apporté, corroborant peu ou prou les résultats du volet quantitatif : « il faut abandonner le monde anglo-saxon et concentrer nos efforts sur l'Asie, territoire extrêmement porteur compte tenu de la taille de son marché, l'Amérique Latine car cette zone est quasiment acquise, et l'Afrique qui est un territoire d'avenir. »

*« La vraie question c'est plutôt quelle place on souhaite pour le cinéma français dans 10 ans ? » (Interview – volet qualitatif)*

### ■ Promouvoir l'exportation des films français

Les actions de soutien à l'export proposées par les professionnels se sont révélées globalement floues, relevant davantage de grandes orientations stratégiques que de mesures concrètes. On retiendra néanmoins que des actions peuvent être envisagées à chaque niveau de la filière (production, distribution, diffusion).

### ■ Renforcer le potentiel d'internationalisation des films français

En ce qui concerne la production, l'idée directrice est de « faire du cinéma avec des films forts capables de donner envie à des publics mondiaux ». Il s'agit donc de promouvoir un « cinéma audacieux », orienter la démarche artistique vers « une plus grande universalité de l'histoire » afin de découpler le potentiel d'internationalisation des films pour répondre à « l'enjeu d'être attractif auprès de populations à l'étranger ». Dès lors, la vocation internationale des films doit être prise en considération en amont du projet, dès le stade de l'écriture, de façon à « faire un film au potentiel international au moment même où on le fait, pas de manière marginale, pas en arrière-pensée ». Pour répondre à cet objectif, l'idée d'une

=

aide spécifique et sélective octroyée aux films à fort potentiel d'internationalisation a été évoquée. Une approche plus marketing, reposant sur des dispositifs d'étude des critères d'attractivité des films français à l'étranger, a également été mentionnée.

*« Il faut bien évidemment continuer à aider le cinéma traditionnel, mais en parallèle développer les dispositifs de soutien aux films innovants capables d'intéresser un public mondial. » (Interview – volet qualitatif)*

### ■ Favoriser l'émergence de sociétés d'exportation performantes

« Pour faire des films qui s'exportent, il faut arriver soit à pré-vendre à l'étranger, soit à avoir des accords commerciaux qui permettent de garantir une diffusion du film à l'étranger. Pour cela, il faut avoir des opérateurs d'une certaine taille qui aient envie de croître plus que la croissance qui leur est réservée sur le sol français. » En d'autres termes, la compétitivité du cinéma français à l'export dépendra de la présence de sociétés dotées de véritables ambitions d'expansion internationale et de solides compétences commerciales. L'idée est donc, pour favoriser l'émergence et le renforcement de ce type d'opérateurs, de mettre en place un dispositif de soutien spécifique aux sociétés d'exportation performantes. Une deuxième idée a été avancée pour décupler la force de frappe commerciale des opérateurs français : celle d'un décloisonnement des sociétés de production audiovisuelle et cinématographique de façon à générer des synergies lors de la vente des différents types de programmes (via par exemple la création de package permettant de vendre des films sous la bannière « programme audiovisuel »).

*« Il est urgent d'investir dans des sociétés capables d'exporter et de faire une compétition mondiale. » (Interview – volet qualitatif)*

### ■ « Soutenir la diffusion à l'étranger par tous les moyens »

« Ce qu'on voit à l'étranger, c'est qu'il y a encore beaucoup d'amour pour le cinéma français, mais cela s'effrite à vitesse grand V, notamment parce qu'il y a de moins en moins de diffusion. Aujourd'hui, le sujet c'est de soutenir la diffusion à l'étranger par tous les moyens », « Il faut penser publics, diffusion, soutien des publics, soutien de la diffusion »... Les mesures à adopter en priorité semblent devoir s'inscrire dans le sens d'un renforcement de la diffusion des films français à l'étranger. L'idée sous-jacente réside dans le fait que c'est en premier lieu par « l'accoutumance » des publics mondiaux au cinéma français (via le renforcement de la présence des films français sur une multiplicité de supports) que le cinéma français pourra voir son attractivité renforcée auprès des opérateurs mondiaux, et, par conséquent, doper ses exportations. Le soutien à la diffusion des films français doit bien entendu concerner la diffusion numérique (par une meilleure approche marketing, par des quotas de *home page*, etc., comme on le verra dans la partie suivante), mais également la diffusion en salles. Un des professionnels interrogés préconise ainsi de repenser le système d'aide de façon à fournir davantage de ressources aux diffuseurs implantés à l'étranger, et en particulier à ceux présents dans les pays émergents : « Aujourd'hui, avec quelques milliers d'euros on peut augmenter la présence des films français dans les salles de manière considérable : donner 5 000 € à une salle Art & Essai en France et donner 5 000 € à une salle en Thaïlande, ça n'a pas du tout le même impact. 5 000 € à une salle en Thaïlande, ça lui change la vie ». Enfin, les institutions – et en particulier Unifrance – ont un rôle clé à jouer dans le renforcement de l'attractivité et du rayonnement du cinéma français en contribuant à « faire événement » et à « promouvoir le rêve et le glamour ».

=

*« La compétitivité du cinéma français à l'international dépendra de notre capacité à créer une accoutumance au cinéma français dans le monde. Cela doit passer à la fois par la diffusion des films français dans les salles étrangères et sur les plateformes numériques » (Interview – volet qualitatif)*

*« Si on n'entretient pas un peu de promotion, de glamour et de rêve, on risque d'arriver à une situation où Netflix refuse d'acheter des films français » (Interview – volet qualitatif)*

## ■ La diffusion numérique des films français

« Les plateformes numériques sont un relai possible. Elles permettent une bonne circulation de l'œuvre en donnant aux films français une chance d'être vus qui n'existait pas auparavant ». Les plateformes numériques constituent indéniablement une opportunité pour la visibilité des films français à l'étranger. Elles ne peuvent cependant constituer en tant que tel des « leviers » (« le terme levier me paraît excessif ») puisque leur simple existence ne garantit pas pour autant présence et mise en valeur du cinéma français sur ces réseaux. La problématique centrale de la diffusion numérique du cinéma français est donc la suivante : comment maximiser la présence, la visibilité et l'audience des films français sur les plateformes numériques ? Faut-il pour ce faire miser sur la création d'une alternative à Netflix dédiée à la mise en valeur du cinéma européen et français ? Ou faut-il plutôt s'attacher à « faire de l'entrisme » dans l'existant ? Et dans ce dernier cas, quelles stratégies et approches commerciales adopter de façon à maximiser présence et visibilité des films français sur les plateformes internationales ?

### ■ Une plateforme numérique dédiée à la mise en valeur du cinéma français et européen : un projet jugé peu crédible, voire contre-productif

Sur l'ensemble des personnes interrogées, 59% considèrent que la mise en place d'une alternative française ou européenne à Netflix constitue un projet souhaitable. Parmi elles, 80% estiment que le projet doit être conduit à l'échelle européenne. Une majorité de répondants considère par ailleurs que cette initiative doit émaner d'un groupe privé (un groupe audiovisuel ou un opérateur télécoms sont les deux options jugées les plus crédibles), avec le soutien des pouvoirs publics européens. Pour autant, nombre d'obstacles identifiés par les acteurs interrogés dans le cadre du volet qualitatif (manque de moyens, manque de volonté politique, difficultés liées au manque d'harmonisation du droit d'auteur et à la conciliation problématique de différents orgueils nationaux) entravent la faisabilité du projet. Et quand bien même une telle plateforme existerait, profiterait-elle réellement au rayonnement du cinéma français ? La profession dans son ensemble se montre dubitative, et juge même contre-productive cette « ghettoïsation » du cinéma français qu'engendrerait la mise en place d'un tel projet. « L'accoutumance aux films français doit pouvoir exister. Pour cela, tous les moyens sont bons et je pense qu'une plateforme française c'est moins fort que si on arrive à trouver une place effective sur Alibaba, Netflix et consorts ». L'enjeu est donc plutôt d'optimiser les relations commerciales avec les géants existants de façon à renforcer la présence et la visibilité du cinéma français dans leurs catalogues. Quelles sont les approches commerciales jugées les plus efficaces par la profession pour atteindre ces objectifs ?

*« La compétitivité du cinéma français à l'international dépendra de notre capacité à créer une accoutumance au cinéma français dans le monde. Cela passe à la fois par la diffusion de films français dans les salles étrangères et par les*

plateformes numériques. Mettre en place une plateforme française aura un effet beaucoup moins puissant que si l'on parvient à trouver une place sur les grandes plateformes existantes. » (Interview – volet qualitatif)

« Il faut être réaliste : les jeux sont faits. Nous avons pris trop de retard et nous n'avons pas les moyens de mettre sur pied un acteur capable de concurrencer Netflix : personne n'a les ressources nécessaires pour dépenser 7 Mds \$ par an en acquisition ou en production de contenus comme le fait Netflix. » (Interview – volet qualitatif)

### ■ Renforcer la présence et la visibilité des films français sur les plateformes existantes

« Le sujet n'est pas d'être en ligne, le sujet c'est d'être exposé ». L'enjeu central est donc moins une question de présence que de visibilité. Or, dans les deux cas, plus des trois quarts des personnes interrogées considèrent que les films français ne sont ni suffisamment visibles, ni suffisamment exposés sur les plateformes numériques internationales. L'optimisme semble toutefois l'emporter quant aux perspectives d'évolution de ces deux paramètres au cours de la prochaine décennie : respectivement 58% et 50% des personnes interrogées tablent sur une croissance de la présence et de la visibilité des films français sur les plateformes numériques internationales. Cet optimisme peut trouver un premier élément de justification dans l'analyse rapportée par l'un des professionnels interrogés pour qui les plateformes « achèteront de tout, et pas seulement des blockbusters, car elles doivent combiner un effet de masse et un effet de fond – ou de niche – pour que leur offre demeure attractive ».

Quelles approches commerciales mettre en œuvre de façon à profiter de l'appétence supposée de ces plateformes à l'égard du cinéma d'auteur ? Outre les actions destinées à renforcer de manière générale l'exportabilité des films français déjà évoquées, des mesures plus spécifiques ont été évoquées, mesures que nous avons regroupées en 4 grands champs d'actions :

#### ► Commercial : privilégier la vente indirecte via un distributeur ou agrégateur expérimenté

En matière de stratégie commerciale, les réponses du volet quantitatif et les avis recueillis lors du volet qualitatif convergent : les ventes devraient être, autant que cela est possible, assurées par des distributeurs et/ou agrégateurs dont la taille et l'expérience permettraient de renforcer leur pouvoir de négociation face aux plateformes : « avoir de grands catalogues et un seul distributeur, les plateformes ne veulent pas négocier avec des millions d'ayants-droit » (Question ouverte – Volet quantitatif), « des agrégateurs de contenus efficaces pour revendre aux plateformes » (Question ouverte – Volet quantitatif)

#### ► Marketing : créer un environnement promotionnel autour de l'offre de films français

Le champ d'action marketing peut être subdivisé en deux grands axes stratégiques. Premièrement, il s'agit de travailler en collaboration avec les plateformes de façon à améliorer le marketing et l'éditorialisation de l'offre de films français afin qu'ils soient davantage mis en valeur sur les plateformes numériques. Il s'agit deuxièmement de mobiliser les outils digitaux (big data, référencement, algorithmes de recommandation, etc.) de façon à renforcer l'efficacité marketing en ligne autour des films français : « les événementialiser (festivals en ligne, disponibilité limitée dans la durée, avant-première en ligne) et les éditorialiser (liens avec les festivals / événements physiques) » (Question ouverte

=

– *Volet quantitatif*), « Soutenir la présence des films sur les moteurs de recherche et d'éditorialisation les plus populaires (Metacritic, IMDb) » (*Question ouverte – Volet quantitatif*)

► **Technique** : améliorer les fonctionnalités techniques

L'objectif de ce champ d'action est de repenser certaines des caractéristiques techniques des plateformes (moteur de recherche, catégorisation), mais également celles des fichiers numériques livrés (package de sous-titres) de façon à faciliter la mise en avant des films français au sein des catalogues : « régler le problème de la langue et des sous-titrages mal adaptés à l'iPhone ou à l'iPad » (*Question ouverte – Volet quantitatif*), « meilleure facilité de recherche par titre (selon les langues) et regroupement par catégorie facilement identifiable, pas juste « Foreign Film » » (*Question ouverte – Volet quantitatif*)

► **Juridique** : créer des conditions attractives pour les ayants-droit

Enfin, le dernier champ d'action concerne les questions juridiques et réglementaires avec comme principal objectif de créer les conditions (minimum garanti, transparence de la remontée de recettes et du nombre de vues) pour que les ayants-droit retirent un intérêt effectif de la vente de leurs œuvres aux plateformes : « avoir des retours sur les chiffres : même les distributeurs n'ont pas de chiffres et ne peuvent connaître le succès de leurs films sur les plateformes » (*Question ouverte – Volet quantitatif*), « assurer une réelle transparence et remontée de recettes au bénéfice des ayants-droit » (*Question ouverte – Volet quantitatif*)

=

## ■ ANNEXE

Nous remercions pour leur contribution les experts rencontrés au cours de ce travail :

**René Bonnell** – Producteur, Octave Films

**Emilie Georges** – Directrice Générale, Memento Films

**Vincent Grimond** – Président, Wild Bunch

**David Kessler** – Directeur Général, Orange Studio

**Nathanaël Karmitz** – Président du directoire, MK2

**Marc Lacan** – Directeur Général, Pathé

**Pierre-Emmanuel Lecerf** – Directeur administratif et financier, CNC

**Marie Masmonteil** – Productrice, Elzévir Films

**Nora Melhli** – Directrice de la création originale et des contenus délinéarisés, Altice

**Maxime Saada** – Directeur Général, Canal Plus

**François Samuelson** – Président, Intertalent

**Marc-Olivier Sebbag** – Délégué Général, Fédération Nationale des Cinéma Français

**Nicolas Seydoux** – Président, Gaumont

**Alain Sussfeld** – Directeur Général, UGC

**Marc Tessier** – Président, Video Futur Entertainment

**François Yon** – Co-fondateur, Films Distribution

=