Ministère de la culture

Premiers films et minimums garantis

De la nécessité pour le distributeur d'alléger son risque

Mémoire de fin d'études

Matthieu Acar

Département Distribution

Promotion 2024

Mathieu Robinet
7 avril 2024
Sous la direction de : Eric Vicente et Etienne Ollagnier

Remerciements

À mes camarades de promotion, Alix Daul, Quentin Stallivieri, Quentin Penel, Camille Morille, Mia Lebrun et Florence Escribano-Durand pour leur solidarité. Et tout particulièrement à Elise Mercier, pour son soutien et son amitié indéfectibles.

À Marie-José Elana, Eric Vicente, Etienne Ollagnier, Nathalie Coste Cerdan, Kira Kitsopanidou et toute l'équipe de La Fémis, pour leur accompagnement.

À Mathieu Robinet, pour ses précieux conseils et éclaircissements.

À toutes les personnes que j'ai pu interroger pour ce mémoire, notamment Grégoire Marchal, Grégoire Debailly, Alexis Hofmann et Louis Descombes.

À mes collègues, rencontrés durant mes stages chez Sbs et Geko Films, pour leur temps et leurs précieuses explications.

À Florent Bugeau, Ines Riera et Thierry Lacaze pour leur passion pour le métier de distributeur. Ils m'ont initié à la vitalité du métier.

À Victoire, Maëlle, Julius et Vega sans qui ces deux années à la Fémis n'auraient pas été si riches.

À mes parents pour leur soutien.

Sommaire

Remerciements……..2

Introduction……...5

Méthodologie……..……..8

1) LE RISQUE DU DISTRIBUTEUR, ETAT DES LIEUX ET EVOLUTION…….……..11

1. Expliquer la mise en tension du métier de distributeur : les sociétés en liquidation……11
2. La relation producteur distributeur, une répartition des risques déséquilibrée ? ……16
3. De la pédagogie du distributeur, expliquer la baisse des minimums garantis auprès des producteurs……..……...18
4. La baisse des minimums garantis, l'impact pour le producteur……....22

2) ACQUERIR UN PREMIER FILM, EXPLICATION ET METHODE. UNE TYPOLOGIE PLUS RISQUEE ?.....25

1. Acquérir un premier film…….26
   - *a. Débaucher de nouveaux auteurs* 27
   - *b. Le scénario* 29
   - *c. Le court-métrage* 31
   - *d. La société de production* 32
   - *e. Les regards professionnels* 33
2. Garder ses auteurs ; de la nécessité du stoïcisme pour les distributeurs...34
   - *a. Quand l'auteur bascule dans une autre dimension* 35
   - *b. La concurrence difficile, les plus petits impuissants* 36

3) TECHNIQUES, HYPOTHESES ET PISTES POUR REDUIRE LE RISQUE……..…39

1. Ne plus s'engager en minimums garantis sur les premiers films, une solution ?.....39
   a. *Une solution qui ne semble pas en être une* 39
   b. *Un scénario catastrophe : la prolifération des films rendus* 40
2. Diminuer son minimum garanti pour plus de frais d'édition……42
3. Les contrats d'association à la distribution……...…46

Conclusion……...…50

Annexes……...……52

Bibliographie……...…52

Introduction

Le choix du sujet de ce mémoire aura pris beaucoup de temps. Depuis le début de l'année, je souhaitais trouver un sujet articulant distribution et production. Mon stage chez SBS me confortait dans cette envie. Cependant, je ne parvenais pas à trouver de sujet me permettant de me distinguer de ce qui avait été fait précédemment. Je me suis donc tourné vers Eric Vicente et Etienne Ollagnier pour leur faire part de mes difficultés. Après plusieurs échanges, Etienne m'a suggéré ce sujet : L'engagement en minimum garanti sur les premiers films.

Je ne connaissais que très peu de chose sur la distribution avant de rentrer à la Fémis. Pour moi, en 2020, la distribution est l'intermédiaire entre le producteur et la salle : un passeur. Après deux ans à écouter des professionnels du secteur, je peux affiner ma définition. Le distributeur est un passeur, mais en premier un acheteur. Pour montrer un film il doit en posséder les droits, en être mandataire. L'achat de ces films se fait méticuleusement sur scénario pour les films français ou sur film fini pour les films étrangers. Un distributeur acquiert généralement un film car il se projette, il l'aime. Par preuve d'amour, il va dépenser un certain montant, se mettre en risque. De par son irrationalité, la distribution est avant tout un métier de croyants. J'ai choisi de porter mon sujet sur cette croyance : sur le moment où le distributeur se met à croire dans un film. L'instant où le distributeur se met économiquement en risque par croyance dans les images. Je vous renvoie à l'annexe 1 pour une définition détaillée du minimum garanti[1].

Acheter un film est avant tout l'affaire de projection. Le distributeur jauge mais ne peut prédire. « Je ne suis pas sûr que j'aurais acheté ce film après covid »[2]. J'ai pu entendre cette phrase de nombreuses fois lors de mes entretiens. Elle cristallise un moment, celui de la pandémie mais est révélateur du risque que les distributeurs prennent à chaque acquisition. « Lorsque j'achète un film, d'ici sa sortie, le marché a le temps de changer 12 fois »[3]. L'investissement ne pourra jamais être en adéquation avec le marché futur.

[1] Annexe 1

[2] Grégoire Marchal, entretien réalisé le 2 février 2024

[3] *ibid.*

Ajoutez à cela les risques liés à la programmation et la nécessité de faire des entrées pour remonter les sommes investies : vous obtenez le métier de distributeur.

Ce mémoire vise à mettre en exergue cette croyance permise par un certain stoïcisme et à en évaluer ses limites. Nous pouvons articuler notre sujet autour de la question suivante :

Les distributeurs peuvent-ils encore s'engager en minimum garanti sur les premiers films ?

De cette interrogation nous pouvons dégager trois grands thèmes. En découpant la question nous obtenons :

1. Engagement du distributeur en minimum garanti
2. Encore
3. Premiers films

Le point 1 et 3 parlent d'eux même. Le numéro 2 décrit une période révolue. Le point de bascule qui fait que les distributeurs ne peuvent plus se permettre de prendre les mêmes risques. Le minimum garanti est un sujet maintes et maintes fois traité par les mémoires Fémis, les premiers films et la crise que peut traverser la distribution également. Alors à quoi bon s'y repencher ? Il me semble que l'articulation de ces trois thèmes, poreux, peut dégager une réflexion originale sur la prise de risque du distributeur sur les premiers films dans un marché aux entrées polarisées.

Dans la mesure où la polarisation des entrées exacerbe la prise de risque des distributeurs. Ces derniers ne pourraient-ils pas très peu, voire ne plus, s'engager sur des films à risque comme le sont les premiers films ? Les premiers films sont une typologie de film exacerbant les risques que peuvent prendre les distributeurs, notamment les premiers films français. Signer un premier film sur scénario est toujours une prise de risque. Nous y reviendrons largement.

Ce mémoire tentera d'établir, dans une première partie, un constat exposant les difficultés que peuvent traverser certains distributeurs. Nous tenterons d'expliquer de quelle manière cette situation influe sur la prise de risque du distributeur. Ce premier temps nous permettra de revenir sur la relation producteur-distributeur, point de démarrage de cette

mise en risque. Exposer les déséquilibres dans la manière de prendre des risques est un passage essentiel pour comprendre la tension exercée sur le distributeur. Ces premières explications nous permettront de comprendre la place qu'occupe le distributeur dans la chaîne et la double contrainte que cette place lui incombe. De cette double contrainte nous expliquerons la manière dont les distributeurs soignent leur relation avec les producteurs en incarnant une position de pédagogue.

La deuxième partie de ce mémoire essayera d'aborder les principaux risques et difficultés auxquels le distributeur doit faire face lors de l'acquisition d'un premier film. Nous nous pencherons également sur la manière de prospecter les nouveaux talents. Cette partie nous permettra d'exposer l'intérêt pour les distributeurs dans l'acquisition d'un premier film tout en prenant en compte les contraintes de cette démarche. Nous détaillerons la démarche en exposant les principaux outils permettant au distributeur de calibrer au mieux son risque dans l'acquisition d'un film : court-métrage, scénario, société de production, regards professionnels… Dans un deuxième temps nous exposerons l'autre risque inhérent et structurel à la distribution de premiers films : le départ des auteurs en cas de succès.

Ces deux parties posées nous pourrons alors nous interroger sur les manières accessibles au distributeur pour réduire son risque concernant les minimums garantis engagés pour acquérir des premiers films. L'enjeu que les sommes représentent, économiquement et symboliquement. Nous mettrons cet engagement en perspective avec la crise actuelle incarnée par la polarisation des entrées exposée en première partie. De cette mise en parallèle nous nous questionnerons sur un hypothétique absence de montant en minimum garanti voir très forte baisse. Cette hypothèse nous permettra notamment de mettre en exergue, dans une vision dystopique, les potentiels risques liés à la fin des minimums garantis. Enfin, une sous partie viendra soulever un enjeu essentiel et contemporain de ce sujet, la place des SOFICA dans le refinancement des minimums garantis. Cet acteur de par son intervention aussi bien au niveau du producteur que du distributeur permet de repenser la prise de risques des distributeurs.

Nous essayerons dans ce mémoire de dresser un constat. Malheureusement, comme exposé plus, quand vous lirez ce mémoire, le marché aura peut-être changé 12 fois. Nous tenterons de dégager une tendance en exposant les points de tensions. Ce mémoire n'a

pas pour vocation d'explorer méthodologiquement les sommes précises que peuvent encore engager les distributeurs. Ce mémoire a pour ambition de mettre le curseur sur un maillon en tension en utilisant comme outils les premiers films et leur minimum garanti.

Méthodologie

Ce mémoire aura été l'occasion pour moi de mener de nombreux entretiens et de rencontrer des passionnés passionnants. Je tire de mes recherches un savoir précieux, qui ne m'aurait pas été accessible si clairement et rapidement sans cet exercice. Ce mémoire est l'occasion de convoquer ces recherches pour fournir une analyse « personnelle » autour de ma problématique. J'espère en être à la hauteur…

Les minimums garantis étant des données assez confidentielles, les recherches autour de ce sujet furent assez complexes. Ce mémoire ne pourra donc pas entrer précisément dans des études de cas avec des sommes précises dans la mesure où cela ne respecterait pas une politique de confidentialité. J'ai cependant pu avoir accès à certains montants « à l'oral » pendant mes entretiens et mes stages.

Mes sources sont multiples. Dans un premier temps, je me suis plongé dans les mémoires qui avaient été faits par mes prédécesseurs au sein de ce cursus. Je pense à deux en particulier :

- Damien Charron, promo 2020, l'acquisition des films par les distributeurs indépendants
- Clément Coucoureux, promo 2021, Développer des cinéastes-auteurs aujourd'hui en France : Ile au trésor ou Loi de la jungle ? (La pérennisation des nouveaux cinéastes par le biais de leur diffusion)

Ces sujets recoupent grandement le mien et me servent de point de départ en matière de bibliographie ou d'hypothèses. Le mémoire de Damien Charron, très détaillé techniquement sur la prise du risque du distributeur, permet de saisir les enjeux d'un point de vue économique. Celui de Clément Coucoureux m'a fait prendre du recul concernant ma démarche et m'a contraint à me cantonner uniquement aux premiers films afin de ne

pas empiéter sur son sujet. Il tisse un lien essentiel avec « l'après premier film » et a largement construit mes intuitions. Pour compléter ces prémisses je me suis plongé dans les rapports du CNC, du sénat ainsi que les rapports Kopp et Lasserre. Cependant, cet ensemble de données me paraissait figé s'il n'était pas mis en perspective avec la matière organique du marché. Je me suis donc tourné vers les professionnels du secteur. J'ai pu mener 7 longs entretiens[4] :

- Louis Descombes, responsable de la distribution de Capricci
- Mathieu Robinet, fondateur de Tandem
- Alexis Hofmann, Directeur des Acquisitions de Bac Films
- Grégoire Marchal, Responsable de la distribution de KMBO
- Grégoire Debailly, producteur et fondateur de Geko Films
- Un responsable des investissements d'une SOFICA, anonymisé
- Un producteur français, anonymisé

Ces 7 entretiens m'ont permis de récolter une information dense. L'autre aspect passionnant de cette recherche réside dans la subjectivité des points de vue. Ces professionnels expérimentés m'offrent un avis détaillé de la situation mais se permettent quelques frasques personnelles. La mise en perspective de cette réalité concrète du métier avec mes recherches théoriques et empiriques me permet de dégager une analyse. Je dois avouer qu'il est très difficile de proposer un regard singulier et personnel à travers ce mémoire aux vues de l'expertise impressionnante des différents professionnels que j'ai pu rencontrer. Cependant, de par la précision de mon sujet j'ai tenté d'affiner au plus possible mon analyse en croisant ces sources afin de proposer des pistes de réponses à ma problématique.

J'ai listé ci-dessus mes entretiens afin de pouvoir mettre à plat les limites (au sens de frontière) de ma recherche. En effet, m'attardant sur les premiers films, vaste sujet, il m'incombe de définir un certain corpus. Au regard des entretiens mon analyse se cantonne avant tout au cinéma d'art et d'essais. J'ai tenté de prendre un panel large en termes de

[4] Ce mémoire semble à première vue avoir été fait en non-mixité. Je tiens à préciser que cette liste d'entretiens n'est que la somme de mes demandes acceptées. Ce panel composé uniquement d'hommes résulte de contingences et non de ma volonté.

tailles de distributeurs indépendants. Le présent mémoire ne s'attarde pas sur les premiers films plus commerciaux dits blockbuster. L'exemple le plus récent et parlant étant Bernadette de Léa Domenach (distribué par Warner et comptabilisant plus de 800 000 entrées). Ce mémoire tendra davantage à étudier les premiers films d'art et d'essais pouvant faire plus de 110 000 entrées dans le meilleur des cas ou « faire 0 »[5] en cas de « crash »[6] distribués par des distributeurs indépendants. Le corpus reste donc assez large mais sera davantage nuancé au fil des parties.

Le minimum garanti est un montant confidentiel. Pour cette raison, j'anonymise les titres des films lorsque des sommes sont exposées afin de ne pas trahir la confiance des professionnels interviewés. Le montant de ces sommes reste cependant essentiel pour comprendre les prises de risques.

[5] Grégoire Marchal, entretien réalisé le 2 février 2024 / expression employée pour désigner un film faisant très peu d'entrées

[6] Mathieu Robinet, entretien réalisé le 6 février 2024

I. LE RISQUE DU DISTRIBUTEUR, ETAT DES LIEUX ET EVOLUTION

1. Expliquer la mise en tension du métier de distributeur : les sociétés en liquidation

Le métier de distributeur est en tension, c'est un truisme. Deux récentes fermetures de sociétés importantes viennent illustrer ces difficultés :

- Urban Distribution, 13 ans d'existence avec 64 films distribués[7]
- Rezo Films, 32 ans d'existence avec plus de 400 films distribués[8]

Rezo Films, figure emblématique de la distribution, a contribué à l'émergence de nombreux cinéastes aujourd'hui incontournables du paysage cinématographique mondial. Voici quelques exemples de cinéastes dont les premiers films ont été distribués par la société depuis sa création : Albert Dupontel, Gaspar Noé, Pascal Bonitzer, Hafsia Herzi, Abdellatif Kechiche, Xavier Dolan[9]… J'ai pu faire mon stage d'observation de première année dans cette société. Florent Bugeau, responsable de la distribution, me faisait déjà part de l'année noire que Rezo venait de traverser. Cette expression souligne l'absence de succès dans leurs différentes sorties. La société enchaînait les échecs, n'arrivant plus à faire des entrées suffisantes pour rembourser les sommes engagées. Il est normal pour un distributeur de rencontrer des difficultés sur un certain nombre de films. Cependant, la norme voudrait qu'un film fonctionne très bien de temps en temps et vienne remonter les échecs précédents. La fermeture quasi simultanée d'Urban distribution regroupe un problème plus structurant pour la distribution. Ce problème viendrait mettre en échec le modèle économique de certains distributeurs dans la mesure où il serait systémique.

Frédéric Corvez, fondateur d'Urban Distribution, expose les principaux obstacles rencontrés par sa société. Ces arguments peuvent aisément être transposés pour le cas de Rezo Films. Il souligne que tous les films ne sont pas égaux devant les entrées :

---

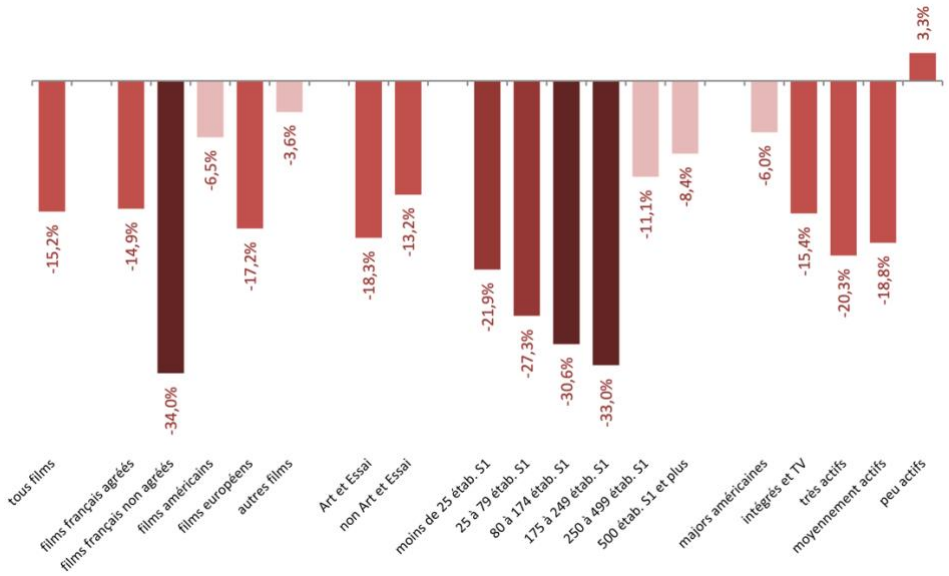
[7] Sylvain Devarieux, *Urban Distribution tire le rideau*, 28 mars 2024

[8] Sylvain Devarieux, *Clap de Fin pour Rezo Films*, 13 mars 2024

[9] Site internet de Rezo Film consulté le 1er mars 2024

> « De nombreux exploitants, face à la profusion réelle de films à sortir, assumaient sans complexe de ne plus travailler avec des structures petites et moyennes. Nos films qui auparavant trouvaient sans trop de difficulté quatre ou cinq salles à Paris, avaient du mal à atteindre deux postes en plein programme aujourd'hui. L'observation hebdomadaire des combinaisons de sortie montre la domination de certains films et de certaines sociétés qui occupent de manière boulimique et intransigeante les écrans au détriment de la diversité. »[10]

L'observatoire de la distribution vient corroborer ces propos en montrant l'évolution de la densité du nombre moyen de séances par film et par établissement entre 2017-2019 et 2022 en semaine. On peut observer une très forte baisse (jusqu'à -33%) pour les films sortant à moins de 250 copies. Les films de Urban et de Rezo font partie de cette tranche ainsi que les premiers films de notre mémoire.



Évolution de la densité (nombre moyen de séances par film et par établissement) 2022 / moyenne 2017-2019 en semaine 1 [11]

J'ai pu assister en direct à ces difficultés de programmation de films lors de mon stage chez Rezo. Florent Bugeau avait beaucoup de difficultés à programmer le film *Grand*

[10] Sylvain Devarieux, *Urban Distribution tire le rideau*, 28 mars 2024

[11] CNC, *Observatoire de la diffusion cinématographique*, 14 novembre 2023

Marin de Dinara Droukarova, un premier film ; obtenant 4 copies Paris après une mise en médiation avec l'un des exploitants. Frédéric Corvez met aussi le curseur sur les moyennes et petites sociétés qui ont davantage de difficultés. Précisons que ces sociétés sont davantage enclines à acquérir des premiers films, nous reviendrons sur ce point dans notre seconde partie. Ces phénomènes de concentration en faveur des plus grosses sociétés étaient déjà abondamment pointés en 2016 dans le rapport Kopp[12]. Le présent mémoire ne visera pas à explorer les causes de cette concentration. D'autres camarades le feront de manière beaucoup plus détaillée, notamment Elise Mercier à travers son mémoire sur le cinéma recherche. Cependant, nous partirons de ce constat pour développer notre propos. Précisons que l'offre croissante de film joue également un rôle majeur dans cette polarisation comme le souligne le rapport du Sénat, dépassant « la capacité d'absorption des salles »[13]. Cette incapacité d'absorber certains films se fait au détriment des plus fragiles.

Nous pouvons donc lister succinctement les difficultés rendant le métier de distributeur de films d'art et d'essais plus ardu :

- Augmentation du nombre de films, au détriment des plus petits
- Polarisation des entrées
- L'ensemble du public n'est pas revenu en salle après la pandémie
- Augmentation des frais de promotion due à l'inflation

Les propos de Frédéric Corvez rejoignent les inquiétudes du SDI concernant cette polarisation des entrées envers certains films. Etienne Ollagnier, directeur de jour2fête, est notamment frappé par la polarisation du marché « Et dans ce contexte, nous nous inquiétons de la difficulté à faire exister certaines œuvres et en particulier les premiers films. »[14] Cette polarisation a été exacerbée après le covid. La reprise générale du cinéma d'auteur français n'est que partielle rendant plus incertaines et à la baisse les prévisions d'entrées comme l'explique Jean Labadie, directeur du Pacte : « il y a une inquiétude générale sur le cinéma d'auteur, où les plafonds ne cessent de diminuer : un film qui faisait

[12] Pierre Kopp, *Le cinéma à l'épreuve des phénomènes de concentration*, 7 juin 2016

[13] Roger Karoutchi, *Rapport d'information sur le financement public du cinéma*, 17 mai 2023

[14] Tanguy Colon, *Interview : Jane Roger et Etienne Ollagnier sur les enjeux des Rencontres du cinéma indépendant,* 20 juin 2023

200 000 entrées n'en fait plus que 100 000, un qui tutoyait les 80 000 doit se contenter de 30 000 »[15]

Ces plafonds sont précisément ces prévisions que les distributeurs calculent afin de pouvoir engager leur minimum garanti. Avec la baisse drastique des ces plafonds et leur incertitude grandissante il semble donc légitime de remettre en question les risques pris. Qui plus est pour le cas de premiers films ; s'inscrivant dans la typologie de films pouvant rencontrer ces difficultés d'accès aux salles. Même si Alexis Hofmann m'affirme que « tous les films sont à risque »[16]. Le premier film a toutes les caractéristiques pour subir cette polarisation. Rezo Films comptait notamment de nombreux premiers films dans son line-up récent :

- *Levante* de Lilliah Hallah, sélectionné à la semaine de la critique, sorti le 6/12/2023 sur 43 copies : 5 637 entrées
- *Tropic* d'Edouard Salier, sorti le 02/08/2023 sur 47 copies : 6 643 entrées
- *Le paradis* de Zeno Graton sélectionné à Berlin et au Tiff, sorti le 10/05/2023 sur 40 copies : 14 770 entrées

Louis Descombes, responsable de la distribution chez Capricci, m'explique que depuis la fin des VPF les plans de sortie des plus gros films sont plus importants, empêchant l'accès à certaines salles pour les plus petits films. Il m'affirme également que « pour des petits films pour faire les mêmes entrées qu'il y a une dizaine d'années, il faut être diffusé dans 2 fois plus de salles. »[17]

Cette polarisation des entrées incite aussi les exploitants à diminuer leur risque en se basant sur des auteurs reconnus, au détriment des premiers films. Un exemple est de nombreuses fois revenu pendant mon année, celui du dernier Robert Guédiguian en date. Certains distributeurs affirmaient que les exploitants le programmaient sans même l'avoir vu car il savait qu'il allait faire des entrées.

---

[15] Tanguy Colon, *Bilan mi-2023 : la fréquentation des cinémas se redresse mais reste polarisée*, 13 juillet 2023

[16] Alexis Hofmann, entretien réalisé le 22 février 2024

[17] Louis Descombes, entretien réalisé le 5 février 2024

Grégoire Marchal m'explique très bien cette frilosité. La société KMBO a dû faire preuve de risque à ses débuts avec de pouvoir s'imposer :

> « Sur les premiers films c'est compliqué. Le réal n'a pas fait ses preuves. On est plutôt esprit joueur, on a beaucoup tenté des choses. Quand on sort *The Young Lady*[18], premier film anglais, on singe sur film fini, je le trouve extraordinaire, je vois très bien comment le vendre. Ce n'était pas une évidence pour tout le monde, ça a été une petite battle. Ça aurait pu monter plus haut. Il y a quand même une frilosité, on est plutôt aventureux mais le marché fait qu'on ne peut pas l'être. On nous empêche de l'être. Parce qu'au final dès que tu as un film différent, les salles ne répondent pas, il n'y a pas d'envie, de la part de personne. »[19]

Il faut rajouter à ces difficultés connues par les distributeurs l'augmentation des frais de promotion à la charge du distributeur :

> « Hausse de 50 % entre 2015 et 2019. Cette hausse du poids de la promotion payante résulte en partie d'une adaptation face à l'offre élevée de films, qui implique des investissements publicitaires pour se distinguer des œuvres concurrentes. » [20]

Ces difficultés d'accès aux salles inhérentes à la polarisation des entrées place le distributeur dans une position plus que jamais en tension. Il doit cependant continuer de sortir des films en prenant à chaque fois un risque, avec une incertitude grandissante de le recouper. Pour comprendre cette prise de risque il est nécessaire de revenir à son origine. Celle-ci démarre au même moment que la relation avec le producteur. Nous allons essayer de comprendre dans la partie suivante comment le risque est réparti et s'il existe des déséquilibres.

---

[18] *The Young Lady* de William Oldroy, sortie nationale en 2017 sur 118 copies comptabilisant 144 329 entrées

[19] Grégoire Marchal, entretien réalisé le 2 février 2024

[20] Bruno Lasserre, *Le cinéma à la recherche de nouveaux équilibres : relancer des outils, repenser la régulation*, 3 avril 2023

2. La relation producteur distributeur, une répartition des risques déséquilibrée ?

La relation producteur-distributeur débute avec un mandat. Celui-ci peut être simple, accompagné d'un minimum garanti et cross-collatéralisé. Dans la majorité des cas pour les films français achetés sur scénario le distributeur verse ce minimum garanti au producteur. Dès cet engagement le distributeur se met en risque, avec son « argent personnel »[21] ; là où le producteur aura son salaire inclus dans le budget du film la plupart du temps. Le salaire du distributeur dépend uniquement du succès ou non du film. Ce déséquilibre, Paul Rigoux l'avait très bien pointé dans son mémoire sur le distributeur-producteur.[22] Pour exposer cette disparité, il avait mené un entretien avec Thomas Pibaro, l'ancien directeur des acquisitions du Pacte. Ce dernier expliquait que les risques économiques étaient soutenus par les distributeurs là où les producteurs « ne mettaient pas de l'argent de leur poche »[23]. Philippe Lux abonde dans ce en soulignant que le distributeur est le seul en danger : « Nous quand on sort et qu'on est aux neuf heures des halles on est déjà dans le rouge de plusieurs dizaines de milliers d'euros. »[24] Pour notre mémoire, ce point pourrait davantage être nuancé dans la mesure où les premiers films peuvent demander un salaire en participation réel. De plus, avec l'inflation des taux d'intérêt des banques de prêt dans le cinéma, une productrice m'expliquait voir souvent ses frais généraux partir dans le remboursement de ces taux.

Cette relation tendue se joue aussi aux niveaux des aides allouées aux distributeurs. Grégoire Marchal m'évoque ce point épineux :

> « Un de mes combats est d'enlever des contrats le fait que les subventions sont des recettes. C'est quelque chose qui nous horripile, les producteurs nous demandent parfois même de mettre l'aide au

[21] Thomas Pibarot, entretien réalisé le 4 mai 2021 par Paul Rigoux

[22] Paul Rigoux, *Le distributeur-producteur*, mari 2021

[23] *ibid.*

[24] Cité européenne des scénaristes, *Les distributeurs de films et le Scénario*, 21 janvier 2024

> programme. Ce n'est pas un aide pour le film c'est pour le distributeur, le travail du distributeur est récompensé après des années de boulot ».[25]

Je fus assez étonné de cette demande. En faisant part de ce positionnement à certains producteurs, ils ne voyaient pas le problème de considérer ces aides comme des remontées de recettes dans la mesure où elles étaient permises par « leur film ». « On met bien nos aides dans la production de nos films », me glisse un producteur. Ce à quoi répondrait ironiquement Grégoire Marchal « Nous on leur dit dans ces cas-là, si on a des pertes on les partage ».[26] Cette mésentente souligne quelques zones d'ombre dans la relation producteur-distributeur. Nous y reviendrons par la suite en évoquant les dissensions générées par les frais d'éditions.

Ce cas de l'ajout des aides dans les remontées de recettes était déjà soulevé dans le rapport de René Bonnell sur la production et la distribution cinématographique il y a plus de 10 ans. Dans sa partie sur le risque financier élevé du travail de distributeur René Bonnell pointait déjà le problème :

> « Une réflexion devrait malgré tout s'engager sur la façon d'imputer les aides à la distribution sur les frais d'édition et les MG. En effet, ces aides ont été conçues pour alléger le risque du distributeur mais aussi pour faire apparaître plus rapidement des recettes en faveur du producteur. Les aides automatiques se reconstituent au moins en partie lors de la distribution du film, fût-il déficitaire. »[27]

Dans la mesure où, comme le précise bien le rapport par la suite, la distribution reste un secteur perdant de nombreuses fois pour quelques succès, ces aides viennent davantage atténuer les pertes que favoriser les recettes pour le producteur. Le partage des pertes ne pourrait se faire avec le producteur en raison de ce point. Dans la mesure où le distributeur sort des films de manière régulière et soutenue, il pourra compenser ses pertes par d'autres

[25] Grégoire Marchal, entretien réalisé le 2 février 2024

[26] *ibid.*

[27] René Bonnell, *Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique*, décembre 2013

succès, là où le producteur ne pourrait pas contrebalancer l'échec d'un de ses films en raison de la rareté de ses sorties, mettant en péril son modèle économique. Pour ces raisons, le partage du risque est complexe à mettre en place. Il doit incomber au distributeur de le gérer. Un certain réajustement peut être pensé, notamment par son amoindrissement. Les distributeurs ont déjà pris à bras le corps cette réduction du risque, en baissant les minimums garantis depuis plusieurs années.

Nous allons à présent explorer comment cette baisse s'est établie. En parallèle nous nous intéresserons à la nécessité pour le distributeur d'expliquer ces baisses afin de préserver un lien solide dans la relation producteur-distributeur.

Précisions

Le présent mémoire ne s'attardera pas sur les mandats cross-collatéralisés. Ces derniers ont été traités à de nombreuses reprises et sont connus comme une stratégie de baisse des risques. Pour rappel ils permettent au distributeur de réduire ses risques en couvrant différents couloirs de recettes (Salles, vod, tv…) avec le même couloir de recette. Ici nous nous intéresserons davantage à une baisse de ce minimum garanti, qu'il soit impulsé par un mandat salle ou cross-collatéralisés.

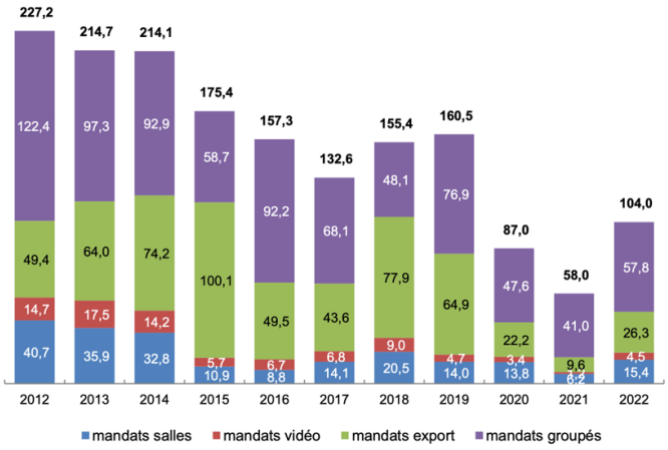
3. De la pédagogie du distributeur, expliquer la baisse des minimums garantis auprès des producteurs

Le montant du minimum garanti doit répondre à un certain pourcentage du budget total du film. J'ai cherché à pouvoir faire une étude assez précise concernant les montants engagés notamment sur les premiers films. J'ai alors contacté le CNC afin d'obtenir des chiffres ne serait-ce qu'anonymisés. Malheureusement la réponse s'est avérée être négative. Les montants pour les premiers films que l'on m'a communiqués durant mes entretiens ne renvoient pas forcément à une moyenne logique : 20 000 € pour un budget de 1 200 000 € ; 70 000 € pour un budget de près de 3 000 000 €, 400 000 € pour un budget de près de 4 000 000 €, 100 000 € pour un budget de 3 500 000 €. Ce montant sera certes corrélé au budget du film mais répondra à d'autres facteurs :

- Plan de financement du film
- Confiance du distributeur dans le projet
- Minimum garanti réévalué pour se démarquer de la concurrence

La part du mandat a tendance à diminuer par rapport au montant global du film. On peut clairement constater cette tendance sur le graphique en annexe 2[28]. On voit bien la division de presque par 2 de tous les mandats confondus depuis 10 ans. Celle-ci tend à être comblée par les aides publiques et le crédit d'impôt. Damien Charron en parlait également dans son mémoire en 2020[29].

L'après covid et la polarisation des entrées n'ont pas inversé la tendance. Ce constat est établi par le sénat dans son rapport. On peut lire que les différents mandats (distribution en salles, édition vidéo, exploitation à l'étranger) sont « en baisse par rapport à 2022, cette diminution étant imputable à la baisse de la fréquentation et au manque de visibilité sur la reprise des différents marchés internationaux »[30]. L'important pour l'analyse du présent mémoire est de constater la baisse tendancielle des mandats signés avec les distributeurs (salles, vidéos, groupés…) comme le détaille le graphique ci-dessous.



Mandats de distribution (M€) [31]

En interrogeant les distributeurs sur l'origine de cette tendance, ils m'expliquent l'avoir impulsée, par contrainte. En effet, Alexis Hofmann me confirme que malgré les exigences des producteurs en matière de MG « on suit davantage le marché que leurs attentes. »[32]

---

[28] Annexe 2

[29] Damien Charron, *L'acquisition des films par les distributeurs indépendants,* 24 avril 2020

[30] Roger Karoutchi, *Rapport d'information sur le financement public du cinéma*, 17 mai 2023

[31] Direction des études, des statistiques et de la prospective du CNC, *L'observatoire de la distribution cinématographique*, 15 janvier 2024

[32] Alexis Hofmann, entretien réalisé le 22 février 2024

De cette simple phrase, nous pouvons mettre en exergue le paradoxe de la prise de risque des distributeurs dans la mise du minimum garanti. Le distributeur subit à la fois une pression « du marché » et de « leurs attentes ». La première prime de par son impact direct quant à la viabilité d'une société de distribution.

Le producteur est le premier partenaire du distributeur, il est le mandant. Le problème est que le producteur est très éloigné de l'exploitant, l'autre partenaire du distributeur. Les exigences de l'exploitant naissent du marché, qu'il fréquente au quotidien. Le producteur travaille quant à lui davantage dans sa bulle pendant plusieurs années sur un même film qui entrera en concurrence avec les 15 autres sorties du mercredi. Cette explication schématique vise à exposer le tiraillement du distributeur. La relation avec le producteur est régie par un contrat là ou celle avec l'exploitant se base sur l'engagement oral. Cela tend à placer le distributeur dans une position délicate dans la mesure où il engagera son risque sous forme de contrat mais n'a aucune garantie contractuelle par la suite. Comme le souligne le rapport Kopp « La théorie économique indique que le contrat a pour fonction de réduire l'incertitude dans un environnement incertain. »[33] Ce point ne vise absolument pas à vouloir rétablir les contrats entre distributeurs et exploitants. Dans la mesure où comme le montrait le rapport Lasserre « La plupart des distributeurs et exploitants sont en effet défavorables à la mise en place du contrat écrit » notamment « les acteurs indépendants de la distribution et de l'exploitation »[34]. Cette disparité des relations permet en revanche de montrer que la garantie va dans un seul sens, du distributeur et producteur et jamais de l'exploitant au distributeur. L'exploitant ne prend pas en compte le cheminement du film et ses aléas de production. Il jugera un produit fini, pour le bien du public. Ajoutez à cela la grande incertitude du distributeur quant à la qualité du film fini lorsqu'il signe un premier film sur scénario, nous reviendrons sur ce point par la suite.

Le distributeur se trouve dans une double contrainte[35]. Cette notion correspond à une situation paradoxale dans laquelle un individu est soumis à deux contraintes ou pressions

[33] Pierre Kopp, *Le cinéma à l'épreuve des phénomènes de concentration*, 7 juin 2016

[34] Bruno Lasserre, *Le cinéma à la recherche de nouveaux équilibres : relancer des outils, repenser la régulation*, 3 avril 2023

[35] Yves Winkin, *La nouvelle communication*, 23 octobre 2024

contradictoires ou incompatibles. D'un côté un marché polarisé rendant plus complexe l'exploitation des films et de l'autre des producteurs, dans le besoin de minimums garantis satisfaisants pour financer au mieux leurs films. Pour sortir de cette double contrainte, le distributeur doit proposer un autre niveau de lecture aux parties prenantes. Si, malheureusement, il ne peut pas avoir d'impact sur le marché et ses remontées de recettes, il peut en revanche influer discursivement au niveau de sa relation avec le producteur. Ce niveau de lecture passera par de la pédagogie, en reconnectant le producteur aux entrées actuelles du marché. De nombreux distributeurs me parlent de cette démarche, passage obligatoire dans la mesure où, comme l'affirme Alexis Hofmann, « il y a un décalage de la perception du marché de la part des producteurs et de notre quotidien, chiffre à l'appui.[36] » Cette pédagogie se fait méthodiquement en exposant les entrées effectuées par la même typologie de film sur les dernières années que le film en question. Certains distributeurs interrogés sont très préoccupés par la méconnaissance du marché de la part de producteurs. L'échange suivant est tiré d'une anecdote anonymisée racontée par un distributeur. Elle vient illustrer de manière presque caricaturale notre propos :

- *Producteur* : J'ai besoin de XX€ de MG car je suis persuadé que mon film va faire 300 000 entrées.
- *Distributeur* : Ça n'existe pas ce genre de premiers films faisant 300 000 entrées, le dernier était il y a un an et c'était un gros film de studio. Voici la liste des premiers films ressemblant au tien avec leurs entrées.
- *Producteur* : Oui mais j'ai besoin de cet argent pour faire le film.
- *Distributeur* : Il faut que ton film coûte moins cher, le marché ne supporte pas XX€ de MG pour un premier film. Et dis-toi que tout l'argent que je mets dans ton minimum garanti est autant d'argent que je ne mettrai pas dans les frais d'éditions[37].

Ce dialogue illustre la double contrainte dans laquelle se trouvent les distributeurs. Les propos d'un producteur viendraient fournir un autre point de vue « Les distributeurs, ils vont s'occuper du film quinze jours. Nous on passe trois à cinq ans à faire le film, on va

[36] Alexis Hofmann, entretien réalisé le 22 février 2024

[37] Anecdote anonymisée issue d'un entretien

forcément s'aveugler sinon ça ne se ferait pas. »[38] Cet argument vient contrebalancer un peu le discours des distributeurs. Il est parfaitement logique et recevable dans la mesure où la production d'un film demande une énergie très importante sur le long terme. Si un producteur ne croit pas que son film va faire un niveau d'entrées satisfaisant, à quoi bon ? Il faut néanmoins préciser que certains distributeurs peuvent être amenés à sortir des films régulièrement, toutes les deux semaines. Cela ne signifie pas que leur temps de travail effectif sur un film se réduit à ce lapse de temps. Le travail d'acquisition, de vie en festival, de marketing, de programmation en profondeur, de faire vivre le catalogue dépasse largement cette période de deux semaines.

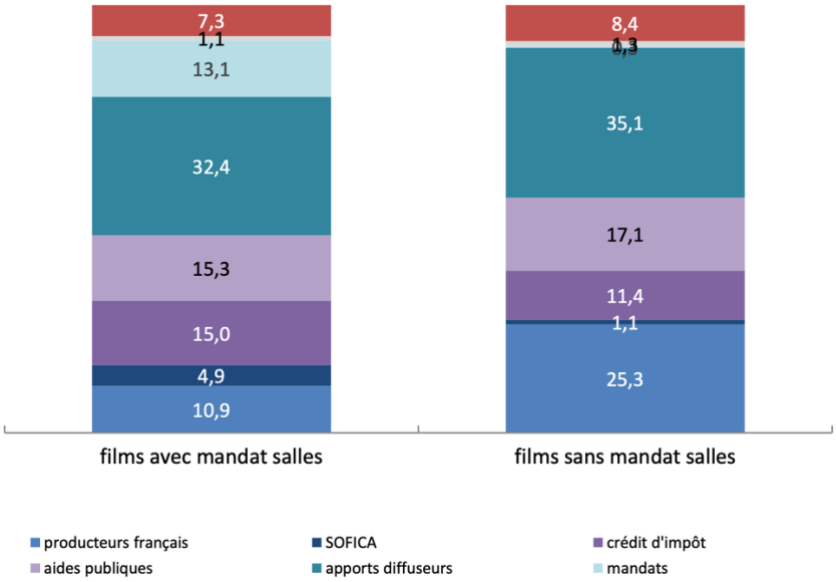
Ce point de vue subjectif nous ramène aux prémices de la distribution inhérents à la croyance, cette croyance en un film commun entre le producteur et le distributeur. La différence réside dans le risque permanent engagé par le distributeur et sa marge de manœuvre extrêmement réduite quant à la qualité du film. Cette explication de la baisse des minimums garantis de la part du distributeur était donc essentielle et continue de l'être. Elle permet notamment de ne pas ternir la relation, essentielle à la bonne santé du film. Nous nous questionnerons dans troisième grande partie sur une potentielle « non-mise » de minimum garantie dans la continuité de cette pédagogie. Faisons cependant un léger détour par l'impact de la baisse du minimum garanti pour le producteur.

4. La baisse des minimums garantis, l'impact pour le producteur

Il est nécessaire de se placer également du côté de la production pour comprendre l'impact de cette baisse des minimums garantis pour les producteurs. Les producteurs sont dans un besoin permanent d'obtenir des minimums garantis satisfaisants. En effet, comme on peut le voir sur le graphique ci-dessous, lorsque le producteur n'a pas de mandats dans la production de son film, les financements du distributeur lui reviennent. Cette répartition signifie que dans ce cas le producteur prend en charge le risque. Comme nous pouvons le voir sur le graphique-dessous. Le distributeur supporte 13,1% du financement des films avec son mandat salle. Sans ce mandat la répartition se déplace vers le producteur passant de 10,9% a 25,3%. On peut constater que les Sofica sont beaucoup plus frileuses

[38] Producteur français, entretien réalisé le 27 janvier 2024

s'engager sur les films sans mandat salle, nous reviendrons sur ce point dans notre dernière partie.



Répartition du financement définitif des films d'initiative française avec et sans mandat salles en 2022 (%) [39]

Il est intéressant de convoquer le rapport de René Bonnel sur le financement pour ce point. Il soulignait déjà le point suivant :

> « La proportion de films pour lesquels le solde d'exploitation en salles est positif varie selon que le film a bénéficié ou non d'un minimum garanti salles. Ainsi, 21,9 % des films préfinancés par un minimum garanti présentent un solde positif, contre 43,4 % des films non préfinancés. En effet, pour les films bénéficiant d'un mandat groupé incluant la salle et un ou plusieurs autres marchés, le MG est rarement recouvré après la seule exploitation en salles. »[40]

Ces chiffres permettent de réaliser la démultiplication des chances de générer des remontées de recette en cas d'absence de minimums garantis, du simple au double. Cela

[39] CNC, *L'observatoire de la distribution cinématographique*, 15 janvier 2024

[40] René Bonnell, *Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique*, décembre 2013

semble logique mais n'est pas au bénéfice des producteurs qui subiraient alors le caractère aléatoire des entrées là où le minimum garanti est garanti. Dans le cas des films typologisés art et essais et parmi les distributeurs et producteurs que j'ai pu interroger pour mon mémoire, les remontées de recettes pour les producteurs sont rares. Cette citation met aussi le curseur sur la nécessité pour le distributeur de privilégier quand il le peut les mandats cross-collatéralisés.

Cette première partie nous a offert la possibilité d'exposer les différentes pressions exercées sur le distributeur. Elle est incontournable dans la mesure où elle permet de poser les bases du risque pris par le distributeur à chaque sortie. Nous allons à présent entrer encore plus précisément dans le sujet en axant notre seconde partie sur l'acquisition des premiers films.

II. ACQUERIR UN PREMIER FILM, EXPLICATION ET METHODE. UNE TYPOLOGIE PLUS RISQUEE ?

Avant de parler de leur acquisition de manière pratique, il est intéressant de se demander : quel est l'intérêt pour un distributeur d'acquérir un premier film ?

Pour toutes les tailles de distributeurs, l'intérêt d'acquérir des premiers films reste le même. « Nous sommes constamment dans un souci de renouvellement et d'accompagnement avec les nouveaux entrants. »[41] affirme Alexis Hofmann. Michel Saint-Jean, PDG de Diaphana, fait même de cette volonté de faire « émerger de nouveaux talents » l'ADN du métier de distributeur[42]. Ce renouvellement est dans la continuité de la forte politique nataliste française consistant à encourager l'émergence de nouveaux auteurs en favorisant la production de premiers films.

	premiers films		deuxièmes films	
	nombre	% des FIF [1]	nombre	% des FIF [1]
2013	67	32,2	39	18,8
2014	60	29,6	35	17,2
2015	75	32,1	38	16,2
2016	80	36,2	34	15,4
2017	72	32,4	40	18,0
2018	80	33,8	37	15,6
2019	70	29,2	54	22,5
2020	59	31,4	38	20,2
2021	67	25,3	56	21,1
2022	64	30,8	39	18,8

[1] Films d'initiative française.
Source : CNC.

Premiers et deuxièmes films d'initiative française produits chaque année[43]

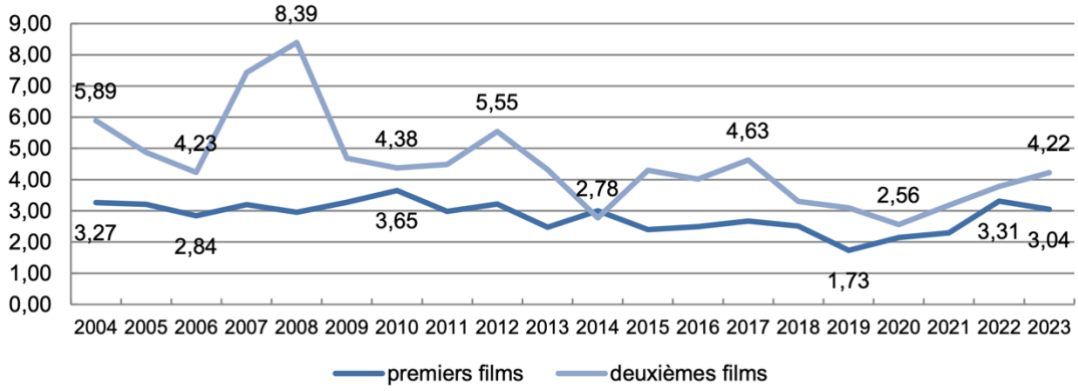
Ces derniers représentent presque 30% du nombre de films produits annuellement en France. Le présent mémoire ne se destine pas à revenir sur cette politique nataliste. Partons de cette situation pour aller vers notre sujet. Le devis moyen d'un premier film

[41] Alexis Hofmann, entretien réalisé le 22 février 2024

[42] Boxoffice Pro France, L'Émission avec Michel Saint-Jean (Diaphana), 21 octobre 2021

[43] CNC, Bilan 2022

est de 3,04 € en 2023 contre 4,78 € pour le reste de la production. Cette moyenne est essentielle dans notre analyse dans la mesure où elle signifiera que si le budget est moins élevé le minimum garanti le sera aussi.



Devis moyen des premiers et deuxième films (M€)[44]

Pour les petites structures, notamment celles qui débutent, acquérir des premiers films peut être une occasion d'obtenir des films à moindre coût. Ce fut le cas pour une société comme KMBO, à ses débuts. De plus, pour les plus petites structures, les auteurs confirmés ne sont pas accessibles dans la mesure où les distributeurs plus importants auront les capacités économiques et humaines d'investir dans ces plus gros films. Aller puiser dans le vivier de nouveaux talents était donc une solution souligne Grégoire Marchal.[45] Dans la mesure où leur notoriété est encore à démontrer, il est plus compliqué pour un producteur d'aller négocier auprès des chaînes avec un distributeur peu connu. Grégoire Marchal m'explique qu'ils ont dû faire un vrai travail de reconnaissance auprès des chaînes pour avoir accès durant les acquisitions à un panel plus large de films.

1. Acquérir un premier film

Après mes recherches il ne semble pas y avoir de règle. Alors pourquoi en faire une sous-partie ? Je pense que mes échanges avec les distributeurs permettent de mettre en exergue un élément constitutif de leur métier : l'irrationalité. Acquérir un premier film diffère de l'acquisition d'un autre type de film. Il nécessite la prise en compte de nombreux

[44] CNC, La production cinématographique en 2023 Les films agréés aux investissements, Mars 2024

[45] Grégoire Marchal, entretien réalisé le 2 février 2024

paramètres. Ces derniers, s'ils sont bien analysés, peuvent venir réduire la prise de risque du distributeur. Nous allons tenter de les exposer afin de mettre en évidence que la prise de risque ne se joue pas uniquement dans la distribution même du film (marketing et programmation) mais aussi bien dans son acquisition, sans même encore parler de minimum garanti. Cette partie sur la manière d'acquérir un film sera exclusivement axée sur les films achetés sur scénario. Sur film fini, l'acquisition d'un premier film est globalement la même. Les seuls freins sont ceux exposés plus haut par Grégoire Marchal avec l'exemple de *The Young Lady* à savoir le manque de notoriété de l'auteur et la part d'aventure que représente un premier film.

Faisons d'abord un crochet par la recherche de nouveaux talents. Étape essentielle du travail de producteur et de du distributeur avant de rentrer dans la mécanique des acquisitions.

a. Débaucher de nouveaux auteurs

La recherche de nouveaux auteurs est un travail quotidien. Cette tâche incombe dans un premier temps aux producteurs. Ces derniers sont dans une démarche permanente d'aller chercher des auteurs. J'ai pu apprendre cela durant les rencontres menées pour ce mémoire. Grégoire Debailly, producteur chez Geko Films et adepte des premiers films, m'explique être constamment dans l'action d'aller voir des auteurs qui l'intéressent après avoir vu leur court métrage : « J'identifie les réalisateurs, je les repère. Tu ne vas pas recevoir un appel 'Bonjour c'est Jacques Audiard et je cherche un producteur' »[46]

J'ai aussi pu rencontrer Sandra Da Fonseca. En la questionnant de manière informelle sur sa rencontre avec Léonor Serraille, elle m'explique que la réalisatrice s'est entretenue avec une dizaine de producteurs avant de faire son choix. Son diplôme de la Fémis ayant suscité beaucoup d'attention les phénomènes de concentration sont observables dès ce moment-là. Ce crochet par la production permet d'exposer la détermination des acteurs de la production et les nombreuses étapes à franchir avant de pouvoir s'entretenir avec un distributeur. Après avoir débauché un auteur, il faut procéder à la phase de développement qui peut durer plusieurs mois. Une fois le scénario abouti, la recherche des premiers

[46] Grégoire Marchal, entretien réalisé le 2 février 2024

financements peut débuter avec en parallèle l'objectif de trouver un distributeur. Avant que le producteur entre en relation avec le distributeur la route a été longue.

Ce travail proactif d'aller à la recherche de nouveaux auteurs n'est pas uniquement réservé aux producteurs à ma plus grande surprise. Alexis Hofmann m'explique sa démarche :

> « Je regarde beaucoup de courts-métrages, je suis beaucoup ce que font les environnements de certains cinéastes. Je suis des générations de cinéastes des familles, je suis à l'écoute de l'industrie et j'essaye de prospecter très tôt. Les différents outils de prospection sont par exemple les réseaux sociaux (Instagram et Facebook). En allant sur les comptes sociétés de prod en suivant des jeunes réal, leur actu, la sélection des courts métrages. Je fais une espèce de revue de presse. C'est vraiment un travail très en amont, particulièrement pour les premiers films. »[47]

Alexis Hofmann m'explique avoir tissé, dans la continuité de cette prospection, des liens avec des réalisateurs avant même de parler de leur projet. Je trouve cette démarche riche et très intéressante de la part d'un distributeur. Elle est néanmoins à remettre dans un contexte plus large. Bac films est une société bien *staffée* et très implantée dans le milieu. Ces initiatives ne seraient pas forcément envisageables pour des sociétés où le responsable des acquisitions est également programmateur par exemple. De plus, Bac Films de par son importance sur le marché intéressera généralement les producteurs, notamment pour les premiers films. Cette phase de prospection de la part du distributeur lui permet de ne pas être un simple récepteur de projets. Cette étape permet aussi de fonder des bases solides dans la relation avec le producteur. Plus un intérêt pour un projet est manifesté en amont, plus il tendra à tisser une relation de confiance. Les inégalités vécues par les distributeurs selon leur taille se jouent même parfois avant l'acquisition de films.

Les producteurs ayant tissés des relations fortes avec un distributeur proposeront leur film dans un premier temps à leur partenaire de longues dates. Cependant, pour de nombreux scénarios cela ne semble pas être la règle. Les distributeurs semblent dire que les

[47] Alexis Hofmann, entretien réalisé le 22 février 2024

producteurs envoient les scénarios sans forcément cibler le distributeur qui correspondra le mieux[48]. Ils s'en plaignent d'ailleurs car tous les distributeurs ne sont pas forcément compétents pour distribuer tel ou tel type de film. Les propos d'un producteur viendraient corroborer cette hypothèse non scientifique « On ne va pas se mentir. Tu ne choisis pas un distributeur. Tu choisis une gamme et puis tu envoies »[49].

Je ne suis pas parvenu dans mon enquête à quantifier les flux d'intérêt envers les premiers films lors de leur achat sur scénario. Ils sont variables comme le reste des films. Damien Charron parlait très bien dans son mémoire de « l'emballement »[50] que pouvait susciter certains titres, des « must have »[51] à avoir dans son line-up. Cependant, cela concernait davantage les achats lors de marché, propices à l'euphorie. Pour les premiers films je n'ai pas réussi à percevoir les fonctionnements.

b. Le scénario

Le scénario est le principal outil d'acquisition des films français. Il est le document permettant au producteur de rechercher des partenaires et de monter le financement de son film. Dans le cas des premiers films, le scénario est généralement accompagné d'un court-métrage. Cette partie sera largement documentée par l'épisode du podcast « Et le Scénario : Les distributeurs de films et le scénario »[52]. Ce podcast m'a été conseillé par Grégoire Marchal et rassemble autour d'une table :

- Bénédicte Thomas, fondatrice d'Arizona distribution
- Philippe Lux, programmateur chez Bac Films
- Grégoire Marchal, responsable directeur des ventes et des acquisitions chez KMBO
- Elisabeth Perlié, Fondatrice, Gérante et distributrice chez New Story

[48] Cité européenne des scénaristes, *Les distributeurs de films et le Scénario*, 21 janvier 2024

[49] Producteur français, entretien réalisé le 27 janvier 2024

[50] Damien Charron, *L'acquisition des films par les distributeurs indépendants,* 24 avril 2020

[51] *ibid.*

[52] Cité européenne des scénaristes, *Les distributeurs de films et le Scénario*, 21 janvier 2024

- Jassica Markovic, Responsable des acquisitions chez Zinc

Cette table ronde aborde de manière détaillée le rapport du distributeur avec le scénario. Ces témoignages m'ont permis de saisir les différents enjeux du processus. Cette sous-partie se destine à remettre en perspective ces points de vue avec notre sujet. Nous tenterons de prendre les arguments utilisés par les distributeurs pour expliquer les différents enjeux de l'acquisition de premiers films tout en soulignant le caractère risqué d'une telle action.

L'enjeu des acquisitions réside aussi dans la temporalité. Cette tâche très chronophage ne doit pas cannibaliser tout le temps de travail. Il faut que le distributeur ne reçoive le scénario ni trop tôt ni trop tard. Benedicte Thomas affirme « En tant que lectrice je veux lire une V5 une V6 et plus un V1 ou une V2. »[53] En effet, les premières versions n'étant pas abouties cela peut représenter une perte de temps pour le distributeur qui n'a parfois pas la possibilité et les moyens de s'occuper du développement. « Faire un travail de développement alors qu'on n'est pas sûr d'aller sur le film, c'est très difficile. C'est un risque encore supplémentaire. »[54] confirme Elisabeth Perlie. Le distributeur a donc la contrainte d'être dans une forme de veille permanente tout en devant connaître ses limites en termes d'investissements physiques et économiques. De plus, une fois le scénario reçu, le distributeur doit réussir à manœuvrer des retours s'il est intéressé par le projet. Il sera davantage facile d'être écouté sur un premier film que sur un auteur confirmé.

Cette partie nous permet de revenir à une de nos intuitions de base consistant à affirmer que le métier de distributeur n'est pas tant matérialiste que spiritualiste. En effet, lors des acquisitions Jessica Markovic se pose la question suivante : « Est-ce qu'il y a quelque chose ? Est-ce qu'il y a une âme ? »[55] On parle souvent de coup de cœur lors d'acquisitions un peu risquées. Malgré certaines faiblesses évidentes, un distributeur va s'engager sur un film par croyance. Il va faire le pari d'y croire, sous la forme du minimum garanti, tout en étant conscient de l'irrationalité de son métier : irrationalité

[53] *ibid.*

[54] *ibid.*

[55] *ibid.*

mise en avant par les distributeurs lors de mes entretiens et accentuée par les phénomènes de polarisation.

La lecture d'un premier film ne diffère pas tant d'une lecture d'un film d'auteur confirmé, si ce n'est que pour le dernier cas il est plus facile d'avoir des images en tête. Il est en effet très difficile de s'éloigner du scénario lors de l'acquisition de premiers films. Pour les auteurs plus confirmés on peut davantage se le permettre en préachetant « le nouveau Na-Hong Jing sur un traitement de trois paragraphes après avoir vu *The Chaser.* »[56] comme le confie Philippe Lux. Pour les premiers films d'autres outils seront à prendre en compte.

c. *Le court Métrage*

Les réalisateurs peuvent être d'excellents scénaristes mais s'avèrent parfois moins bons réalisateurs, notamment lors du passage au long. Le court métrage du réalisateur est donc un complément essentiel pour se positionner mais n'est pas forcément un référentiel absolu. Tous les cas de figures sont valables. Un court-métrage très maitrisé peut conforter le distributeur de s'engager et d'entrer en risque comme me le confirmaient Grégoire Marchal et Mathieu Robinet pour respectivement *Disco Boy*[57] et *Vermines*[58]. Les intuitions se sont avérées payantes. Cependant, l'économie du court métrage est incomparable avec celle du long métrage. Parfois, le réalisateur d'un court-métrage réussi, ne parviendra pas à maîtriser un vrai plateau de cinéma. Alexis Hofmann, pour se préserver de ce genre de surprise, est particulièrement attentif aux collaborateurs techniques des réalisateurs de premiers films, nous y reviendrons par la suite. Philippe Lux, le directeur de la programmation de chez bac Films abonde dans ce sens : « Le scénario c'est l'âme mais ça reste le mélange de plein de gens différents et de talents différents qui font qu'il y a une magie qui opère et que le résultat est là. »[59]

---

[56] *ibid.*

[57] Grégoire Marchal, entretien réalisé le 2 février 2024

[58] Mathieu Robinet, entretien réalisé le 6 février 2024

[59] Cité européenne des scénaristes, *Les distributeurs de films et le Scénario*, 21 janvier 2024

D'un autre côté le court métrage dans sa qualité n'est pas une barrière comme l'admet Elisabeth Perlie la fondatrice de New Story : « Ça m'est arrivé de prendre des films alors que les courts métrages m'avaient un peu fait peur »[60]. La distributrice prend alors ces réticences comme point de départ pour engager le dialogue avec le producteur et le réalisateur. Ce dialogue est essentiel dans le cas de premiers longs-métrages dans la mesure où l'acquisition se base sur des potentialités. On va toujours chercher le potentiel d'un auteur pour l'amener vers le long métrage, tout en prenant en compte les points faibles afin de les améliorer. Jessica Markovic rappelle bien que le court-métrage « reste un coup d'essai »[61]. L'enjeu pour le distributeur, dans le cas d'acquisitions de premiers films, sera de déceler les potentialités d'un coup d'essai. Ce travail est déjà fait en amont par le producteur qui croit en son auteur mais le distributeur aura la charge d'imaginer les potentialités d'un tel projet sur le marché.

Le court métrage, tout en étant un bon contre-point du scénario, ne permet pas de garantir les conditions nécessaires dans le bon déroulement du tournage d'un premier long métrage, d'où l'importance de la société de production.

d. La société de production

La réussite d'un premier film est inhérente à l'entourage du réalisateur. Le passage du court au long doit être fait de manière encadrée et nécessite un suivi permanent. J'ai pu le constater lors de mon stage au sein de Geko Films. La société est reconnue pour ses premiers longs (*Shéhérazade, La Dernière Vie de Simon, Tengo Sueños Electricos…*). J'ai pu remarquer l'attention permanente accordée aux auteurs. Cet encadrement se fera forcément ressentir au scénario mais également durant le tournage. Un producteur expérimenté sera davantage enclin à remettre les choses en ordre en cas de déraillement.

La distributrice Benedicte Thomas de chez Arizona abonde dans ce sens :

> Avant la lecture du scénario ce qui compte c'est qui m'envoie le scénario. Sincèrement le paquet cadeau joue énormément. C'est assez cruel et

[60] *ibid.*

[61] *ibid.*

violent mais c'est une réalité, c'est-à-dire qui écrit, pourquoi, comment est accompagné le projet, c'est vraiment très important ça va presque me donner une grille de lecture. Le contexte. [62]

Ce point est essentiel dans la mesure où il pose les prémices de la relation entre le producteur et le distributeur. Un producteur plus expérimenté aura tendance à rassurer les distributeurs quant au rendu final du film.

Un dernier paramètre est à prendre en compte par le distributeur dans son acquisition. Il recoupe la partie sur la société de production tout en l'élargissant à d'autres horizons.

e. Les regards professionnels

La chaine de l'industrie cinématographique française est jalonnée d'étapes composées d'experts. Un film sélectionné dans un festival de catégorie A symbolise la validation du regard d'un programmateur et favorisera la carrière du film auprès des exploitants. Lorsque l'on remonte la chaîne, ces regards plus en amont sont aussi pris en compte par le distributeur dans l'acquisition d'un film. Alexis Hofmann me confie y prêter beaucoup d'attention notamment lors d'acquisitions de premiers films. Il appelle cela « les regards professionnels »[63]. Ces regards sont de toutes sortes. Lors de l'acquisition d'un film sur scénario ils peuvent être :

- La société de production
- Les résidences d'écriture
- Les aides au développement
- Les collaborateurs techniques et artistiques

Je fus assez étonné par le dernier point. Alexis Hofmann m'explique qu'il se renseigne beaucoup sur les postes clefs avant de s'engager en minimum garanti. « S'il y a un directeur de la photographie très expérimenté sur un premier film, ça rassure. »[64]

[62] *ibid.*

[63] Alexis Hofmann, entretien réalisé le 22 février 2024

[64] *ibid.*

L'avance sur recette fait partie intégrante de ces regards professionnels. Les commissions, dont l'ASR1, sont composées de « personnalités reconnues de la profession »[65]. L'attribution de cette aide est un signal fort envoyé aux futurs partenaires du film. Le producteur Grégoire Debailly précise qu'il attend d'avoir l'avance avant de proposer le film à un distributeur « Il y a une validation. Ce n'est plus un projet. C'est un film qui va se faire. »[66] Cette aide accordée à un premier film permettra au distributeur de débloquer une aide de 15 000 euros. Elle lui octroiera également le droit d'ajouter deux films à son catalogue lorsqu'il se présentera à l'aide au programme : « de 4 à 7 films à distribuer sur l'année, jusqu'à 9 avec des premiers films d'avance sur recettes. »[67] Ce point concerne davantage les distributeurs actifs.

Quel serait l'effet de la présence d'exploitants au sein de ces commissions d'avance sur recette ? Cette interrogation fait le parallèle entre cette étape et la double contrainte évoquée plus haut. Ils ne sont certes pas des lecteurs de scénarios professionnels mais étant les plus connectés au marché, ils pourraient peut-être apporter un point de vue intéressant sans pour autant « faire entrer le marché »[68] au sein de la création des films. Cette expression avait été dite à Jean-Michel Rey lors de la création de la section distribution/exploitation au sein de la Fémis.

2. Garder ses auteurs ; de la nécessité du stoïcisme pour les distributeurs

Comme nous venons de le voir, acquérir un premier film est une étape complexe. Le souhait ultime du distributeur est que son film soit un succès. Même en cas de succès, le distributeur est confronté à une nouvelle typologie de risque (particulièrement pour les premiers films) : le risque de voir partir ses auteurs. Il s'attellera donc à les préserver au sein de sa société. Cette envie, malheureusement, les dépasse la plupart du temps. La question de préserver ses auteurs pour un distributeur est une question abordée de nombreuses fois par d'anciens mémoires de Distex. Damien Charon a très bien mis en

[65] CNC, *Notice de l'Aide sélective à la production avant réalisation*, 2023

[66] Grégoire Debailly, entretien réalisé le 5 mars

[67] CNC, *Aide sélective à la distribution - 1er collège,* consulté le 2 février 2024

[68] Anecdote racontée par Jean-Michel Rey lors d'une intervention à la Fémis, 2023

exergue ce travail de fond. Son entretien avec Grégory Gajos, le responsable des acquisitions de chez Ad Vitam, souligne cette charge de travail.

> « Entretenir une relation pérenne avec des réalisateurs, des producteurs ou de manière plus large avec son réseau prend parfois quasiment autant de temps que la recherche de nouveaux auteurs. Cela fait partie de notre métier de distributeur. »[69]

Penchons-nous particulièrement sur le cas des premiers films. Dans un premier temps, la préservation se pose lorsqu'un auteur refait un film. Rappelons qu'un auteur en France a 28% de probabilité de faire un deuxième long métrage[70]. Comme le soulignait Clément Coucoureux dans son mémoire « la survie des cinéastes (…) dépend d'un mélange de divers facteurs relevant autant du succès commercial que du succès symbolique. »[71] Réfléchissons pour ce mémoire à ce cas de figure, lorsque le film est un succès.

a. Quand l'auteur bascule dans une autre dimension

Un succès commercial peut évidemment faire basculer le réalisateur dans une autre dimension, vers une autre typologie de distributeurs. Les exemples sont multiples comme par exemple *La Nuée* de Just Philippot ou *Vermines* de Sébastien Vaniček. Ces deux succès, d'estime pour le premier et public pour le suivant, ont permis aux cinéastes d'être approchés par des sociétés de productions leur proposant des films de bien plus grande ampleur. Just Philippot a été approché par Gaumont pour mener à bien un projet dystopique avoisinant les 12M€ de budget[72] et avec pour têtes d'affiches Guillaume Canet et Laetitia Dosch. Tandis que Sébastien Vaniček a été débauché par la société de

[69] Damien Charron, *L'acquisition des films par les distributeurs indépendants,* 24 avril 2020

[70] Karim Hammou, Audrey Mariette, Nicolas Robette et Laure de Verdalle, *Survivre à son premier film*, 2019

[71] Clément Coucoureux, *Développer des cinéastes-auteurs aujourd'hui en France : Ile au trésor ou Loi de la jungle ?,* 25 mai 2021

[72] Bertrand Lott, *Box-office : 'Acide' prendre l'eau mais 'Les Feuilles mortes', vivent des jours jours heureux*, 26 septembre 2023

production de Sam Raimi pour écrire et réaliser un nouveau *Evil Dead*[73]. Les deux distributeurs Capricci et Tandem sont alors écartés pour la distribution de ces films de marché. Logiquement, dans la mesure où ces sociétés ne pourraient pas supporter économiquement la sortie de film à si gros budgets. C'est un métier presque différent nécessitant un nombre important d'employés au marketing et à la programmation.

b. La concurrence difficile, les plus petits impuissants

Le succès d'estime, autre facteur essentiel, permet aux cinéastes de poursuivre leur carrière et génère l'intérêt d'autres producteurs et distributeurs. Il se matérialise non pas par les entrées mais davantage par une reconnaissance critique ou professionnelle. *Falcon Lake* réalisé par Charlotte Lebon, par exemple, et distribué par Tandem avec 28 000 entrées entre dans cette catégorie. Mathieu Robinet, le distributeur, m'explique qu'après la sortie « tu as tous les distributeurs et les prods qui appellent la réal en disant, ah c'est super et on aurait fait mieux. »[74] Louis Descombes me fait aussi part de cette difficulté de préservation et rejoint le constat de Mathieu Robinet. Il me révèle que dès qu'un premier film « passe ne serait-ce que 15 000 entrées, les auteurs sont tout de suite approchés par d'autres »[75]. Les producteurs et auteurs sont alors logiquement tentés de rejoindre des sociétés de distributions plus grosses pour leurs films suivants. Cette démarche s'inscrit dans l'espoir d'une prise d'ampleur de leur futur projet. Ce genre de départ est moins répandu pour les distributeurs plus installés. Quel serait l'intérêt pour Thomas Salvador, Jean-Baptiste Durand, Jean-Bernard Marlin, Iris Kaltenbäck et leurs producteurs de partir du Pacte, Bac Films, Ad Vitam ou Diaphana après le succès de leur premier long métrage ? Exception faite en cas de conflits humains ou lorsqu'un auteur aspire à des films dits blockbuster. La crainte de voir ses auteurs partir est moins forte chez les plus gros distributeurs même si elle est toujours prégnante.

Louis Descombes vient relativiser ce constat difficile pour les plus petits distributeurs ou producteurs. Cette nature du marché, il l'accepte en ayant conscience de la position

---

[73] Francois Léger, *Sébastien Vaniček et le nouveau Evil Dead : "J'ai envie de faire un move à la James Cameron sur Aliens",* 6 février 2024

[74] Mathieu Robinet, entretien réalisé le 6 février 2024

[75] Louis Descombes, entretien réalisé le 5 février 2024

« ingrate »[76] qu'une société comme Capricci occupe. Ce « travail de défrichage »[77] sert aux distributeurs plus importants, reconnaît-il. Louis Descombes revient sur le cas de *La Nuée* cité plus haut en m'expliquant que « de toutes façons Capricci n'avait pas les moyens de proposer un tel budget à Just Philippot »[78], la séparation s'est donc faite d'un commun accord. Ce point me semble essentiel pour expliquer le travail des plus petits distributeurs sur les premiers films. Il permet de rappeler le rôle essentiel qu'occupe une certaine catégorie de distributeurs (la même qu'Urban Distribution et Rezo Films). Ce travail de recherche qui permet de faire entrer des nouveaux cinéastes dans le paysage incarne le risque permanent du distributeur dans la mesure où il ne peut que rarement récidiver le coup avec un auteur en cas de succès. L'exemple que l'on m'a beaucoup cité, ainsi qu'à ma camarade Élise Mercier faisant son mémoire sur le cinéma recherche en France, est celui du parcours de Justine Triet. Il s'inscrit dans cette même logique : de Shellac au Pacte.

A la suite d'un premier film, la séparation peut s'avérer encore plus dure comme me le confie Mathieu Robinet « je le vis toujours comme un déchirement lorsqu'un auteur va aller voir ailleurs. »[79] Prospecter de nouveaux auteurs et les faire émerger est un stress avant la sortie salle du film en cas d'échec mais aussi après en cas de succès. La typologie de risque est différente et s'axe davantage sur la rentabilité à long terme dans le cas où l'hypothétique longue collaboration avec l'auteur n'est pas transformée par la prise de risque de départ. Cette prise en compte rend encore plus en tension l'acquisition de premiers films. D'autant plus que comme me l'a confié Grégoire Marchal « les premiers films sont souvent ratés »[80]. Cette prise de position expliquant peut-être le faible taux de seconds films réalisés cités plus haut, je ne pourrais cependant pas la tenir comme preuve dans le présent mémoire.

On peut donc constater que les plus petits distributeurs sont tiraillés entre la contrainte de distribuer beaucoup de premiers films et la douleur de voir partir leurs auteurs en cas de

---

[76] *ibid.*

[77] *ibid.*

[78] *ibid.*

[79] Mathieu Robinet, entretien réalisé le 6 février 2024

[80] Louis Descombes, entretien réalisé le 5 février 2024

succès. Ces distributeurs se doivent de faire preuve d'une grande sagesse en acceptant la nature du marché. Précisons que ce changement de distributeur après un premier film réussi ne dépend pas de la société de production. Si la société de production change, le distributeur peut aussi être amené à changer mais il n'y a pas de règle établie. Un producteur vient relativiser les propos des distributeurs précédents « Le problème du deuxième film est que souvent il est moins bon, donc pourquoi tu voudrais le faire ? »[81]

[81] Producteur français, entretien réalisé le 27 janvier 2024

III. TECHNIQUES, HYPOTHESES ET PISTES POUR REDUIRE LE RISQUE

Aux vues de l'ensemble des incertitudes évoquées plus haut quant à l'acquisition de premiers films, en ajoutant les difficultés que peuvent traverser les distributeurs en première partie, il semble légitime de s'interroger sur les moyens permettant au distributeur d'abaisser son risque. Cette partie visera à émettre des possibilités en proposant des moyens et des hypothèses.

1. Ne plus s'engager en minimum garanti sur les premiers films : une solution ?

a. Une solution qui ne semble pas en être une

Lorsque je faisais part de l'hypothèse de mon mémoire (peut-on encore s'engager en minimum garanti sur les premiers films ?) aux différents interlocuteurs, les réponses furent empreintes de réticences. Évidemment du côté des producteurs, cette hypothèse n'est pas reçue favorablement « C'est comme si je disais : 'les stagiaires, on ne va plus les payer parce que les temps sont durs'. »[82] Du côté des distributeurs, les réponses sont plus nuancées.

Le minimum garanti est avant tout, comme le souligne Alexis Hofmann, un « engagement moral ». L'emploi du mot moral s'inscrit dans la continuité de la confiance inhérente à la relation producteur-distributeur. Ne pas s'engager dans un premier temps et récupérer un très bon film sans minimum garanti semble alors immoral. « Même si cela peut se faire lorsque le distributeur a vraiment des doutes sur le projet »[83] me confie Grégoire Marchal. A ma grande surprise, Mathieu Robinet me précise que les acquisitions de films sans minimum garanti ne sont pas forcément les meilleures affaires : « Ça crée un biais. Ça fait acheter les films pour les mauvaises raisons, tu n'achètes pas le film parce que tu y crois, vraiment tu te dis plutôt : je ne vais pas perdre d'argent »[84].

[82] Grégoire Debailly, entretien réalisé le 5 mars 2024

[83] Grégoire Marchal, entretien réalisé le 2 février 2024

[84] Mathieu Robinet, entretien réalisé le 6 février 2024

Rappelons que les films obtenus sans minimum garanti occupent une place bien précise dans le marché des acquisitions. Ils sont de fait peu désirés par les distributeurs pour en arriver à se retrouver *gratuitement* sur le marché. Cette acquisition se fait généralement lorsque le rapport de force penche du côté du distributeur. En effet, il est assez compliqué en France pour un producteur de monter le financement d'un film sans l'accord préalable d'un distributeur. De cette façon, un producteur peut être amené à accepter de céder son film sans minimum garanti au mandataire afin de pouvoir le monter Comme nous l'avons vu précédemment il comblera alors le déficit de minimum garanti en mettant son salaire en participation.

S'engager en minimum garanti créera un engagement solide avec le producteur. Le montant du minimum garanti fournit aussi un indicateur aux investisseurs s'engageant sur le film après le distributeur. Le distributeur restant la personne la plus connectée au marché parmi les investisseurs du film, sa prise de risque fera office d'expertise. Comme le confirme un directeur des investissements d'une SOFICA « il est quand même sain que le distributeur reste un doigt mouillé. Si le distributeur ne met pas d'argent sur le projet, il ne prend aucun risque. »[85] La prise de risque du distributeur est un signal favorable envoyé.

En l'absence d'engagement, un phénomène pourrait être amené à s'accroître. Ce phénomène illustre la détérioration que pourrait causer l'absence de minimum garanti. Cet événement pourrait être qualifié par le terme film rendu.

b. Un scénario catastrophe : la prolifération des films rendus

Rendre un film est une expression définissant l'action de rendre au mandant son film de la part du mandataire. Cet évènement étant un point sensible, je ne pourrai pas recourir à des exemples nominatifs afin de ne mettre personne dans une situation délicate. Prenons l'exemple d'un distributeur s'engageant sur un premier film français sur scénario. Il est convaincu à la lecture mais a quelques réserves concernant les courts-métrages. Il va s'engager timidement en minimum garanti à hauteur de 20 000 euros. Un an plus tard, il

[85] Responsable des investissements d'une SOFICA, entretien réalisé le 13 mars 2024

est invité à une projection de montage par le producteur pour voir le film. Plusieurs cas de figure :

- Le film est aux antipodes de ce que le distributeur pouvait imaginer. Il ne sait absolument pas comment sortir le film.
- Le film n'est pas à la hauteur des attentes. Le réalisateur et la production n'ont pas su tenir leurs promesses ; les raisons peuvent être multiples.

Le distributeur a la possibilité de rendre le film. Cette action est très mal vue dans la profession et n'est pas fréquente. Elle crée une tension entre le producteur et le distributeur et envoie un mauvais signal. Comme le montre cette interview de Grégoire Debailly concernant un premier film : « *La Dernière vie de Simon* de Léo Karmann que Diaphana, je tiens à le dire à l'intention de mes collègues producteurs, a abandonné en cours de route en dépit de ses engagements ».[86]

Cette action permet au distributeur de limiter les futures pertes, notamment en frais d'édition. En rendant le film, le distributeur perdra une partie ou l'entièreté de son minimum garanti mais n'engagera pas plus de frais dans un film auquel il ne croit pas. Cette action met le producteur dans une situation dramatique dans la mesure où il se retrouve avec son propre film sur les bras. Rappelons que le producteur ne débloquera une grande partie de son financement (notamment les chaînes) qu'une fois le film sorti en salles. Il peut être soumis à une pression forte s'il a beaucoup emprunté et doit rembourser des frais financiers importants. Le reste des investisseurs étant en partie guidé par le distributeur, l'abandon de ce dernier envoie un signal fort aux autres parties prenantes. De plus, l'acte de rendre un film entraîne inévitablement sa décote sur le marché.

Ce dernier point peut s'avérer une opportunité pour les autres distributeurs. Un distributeur peut alors avoir accès à un film *gratuitement* ou à moindre coût, en le récupérant. Le producteur sera davantage enclin à céder son film sans minimum garanti dans la mesure où il est en position de faiblesse sur le marché. Parfois, le film n'est pas raté et son rendu s'est fait en raison de l'incapacité pour un distributeur à se projeter dans

[86] Fabien Lemercier, *interview de Grégoire Debailly*, le 02 mai 2019

une stratégie de sortie. Si un film est rendu, cela ne veut pas dire qu'il ne sera pas un succès. Un autre distributeur pourra trouver le positionnement idéal et satisfaire toutes les parties prenantes.

Ce cas de film rendu est dommageable dans la relation producteur-distributeur. Elle vient ternir la relation de confiance essentielle au bon fonctionnement de la vie des films. Comme nous l'avons exposé précédemment, les premiers films peuvent être à l'origine de grosses surprises entre le scénario et le film fini. Ils sont donc plus enclins à générer ce genre de situation. Dans les exemples que l'on a pu me donner, les premiers films occupaient une large part. Dans une hypothétique démocratisation d'absence d'engagement en minimum garanti, Alexis Hofmann, peut me « garantir que des films rendus ou des films produits et qui ne sortent pas, il y en aura énormément. »[87] Cette situation n'est pas souhaitable pour l'industrie. Elle créerait une frilosité chez les investisseurs comme les SOFICA et les chaînes de télévision et compliquerait grandement le financement des films. Cette complication impacterait toute la chaîne et tendrait vers une fragilisation du système. Le minimum garanti semble rester un garde-fou nécessaire dans le pacte de confiance.

Un autre levier peut être mis en place par le distributeur pour abaisser son risque : faire jouer le montant des frais d'éditions pour ajuster son risque.

2) Diminuer son minimum garanti pour plus de frais d'édition

Dans la négociation d'un minimum garanti, la promesse d'engagement en frais d'édition peut être un levier pour faire baisser les risques dans l'achat du film par le mandataire. Si le risque (minimum garanti) de départ est de 0, la marge de manœuvre du distributeur sera beaucoup plus large. Promettre d'engager davantage de frais si l'on baisse le minimum garanti peut s'avérer un élément convaincant. Cependant, de nombreuses conditions doivent être réunies, la première restant la qualité du film. Signer un film sur scénario et le récupérer terminé, en cas de ratage, ne poussera pas le distributeur à s'engager davantage et à accroître ses risques. Cela est tout à fait compréhensible mais

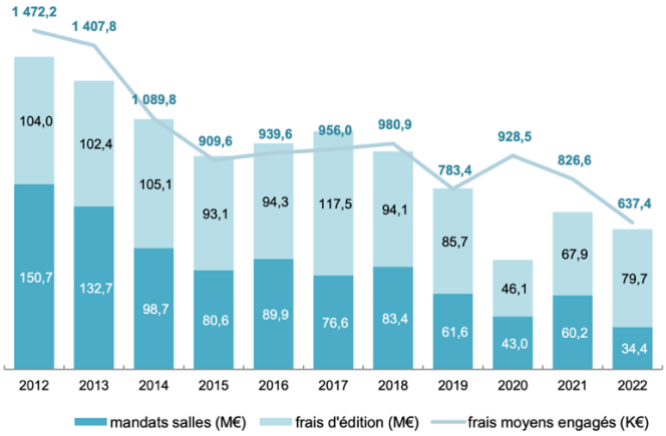
[87] Alexis Hofmann, entretien réalisé le 22 février 2024

n'est donc pas une garantie pour le producteur, même si un minimum de frais peut être convenu lors de la signature du contrat.

Le cas du film raté est un cas d'école de contrainte pour toutes les parties prenantes de la chaîne. L'anecdote de Grégoire Marchal concernant un premier film raté, « insortable »[88], illustre ce point :

> « La productrice me demande le budget et le montant des frais d'édition, je lui réponds : 'un peu moins 30 000€'. On sait que le film va faire 0. On avait mis un minimum garanti. Elle me dit, je ne peux pas montrer ça aux financiers, je lui réponds 'je ne peux pas présenter un film comme ça aux exploitants.' »[89]

En effet, dans sa stratégie de sortie, les frais avancés ne sont en aucun cas un facteur de réussite du film et la réception par les exploitants sera déterminante. Il paraît alors implacable de ne pas engager des frais pharamineux sur un film dont on sait qu'il n'aura pas un plan de sortie à la hauteur. De manière logique et comme le constate le rapport du Sénat : « La structure et le montant des frais d'édition d'un film progressent (…) à mesure que la combinaison de sortie s'élargit. »[90] Ce choix peut être difficile à recevoir pour le producteur d'autant plus s'il a mis son salaire en participation et qu'il attend des remontées de recettes.



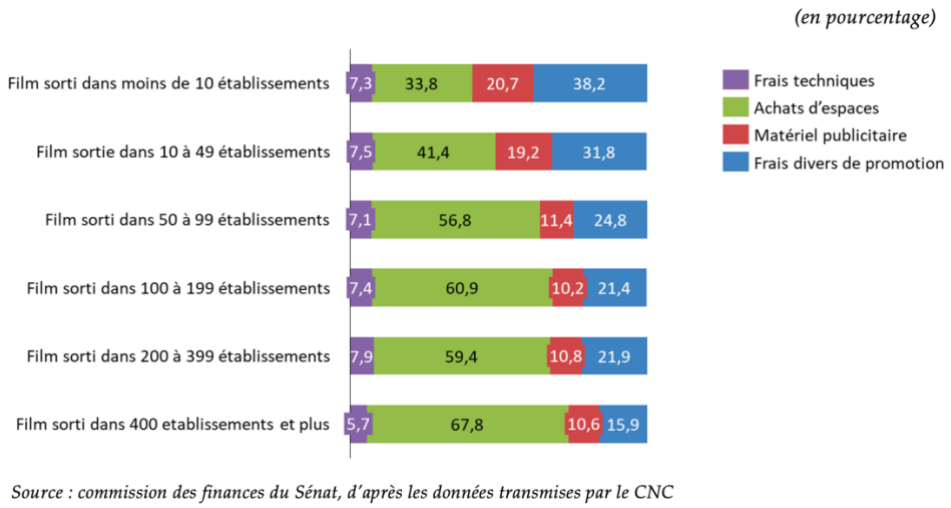
Investissements des distributeurs sur les films d'initiative française[91]

[88] Grégoire Marchal, entretien réalisé le 2 février 2024
[89] *ibid.*

[90] Roger Karoutchi, *Rapport d'information sur le financement public du cinéma*, 17 mai 2023

[91] CNC, *L'observatoire de la distribution cinématographique*, 15 janvier 2024

Cette étude de l'observatoire montre bien à quel point ce sont les minimums garantis qui ont chuté avec une baisse de 77,17% en 10 ans tandis que les frais d'éditions ne constatent qu'une baisse de 23,37%. Le distributeur réduit donc nettement sa marge par le minimum garanti avancé dans la mesure où les frais d'éditions se révèlent indispensable à la sortie d'un film. Si l'on regarde de plus près les dépenses effectuées par les distributeurs pour leurs frais d'éditions, on constate que l'achat d'espace domine largement l'enveloppe.



Répartition des frais de distribution des films d'initiative française en fonction du nombre des établissements de sortie en première semaine[92]

La publicité augmente chaque année et tend à contraindre les distributeurs à dépenser davantage pour une même couverture. « T'es obligé de dépenser plus à chaque film pour prendre de la pub. »[93], me précise Grégoire Marchal agacé de cette hausse dans la mesure où « la fréquentation n'est pas revenue au même niveau »[94]. La part des dépenses en achat d'espaces a augmenté de près de 10% dans le montant global des frais d'éditions[95]. Là où les frais techniques, depuis la révolution numérique ont baissé du simple au triple, le rapport Kopp pointait déjà du doigt ce dysfonctionnement rendant le rôle du distributeur davantage tendu :

[92] Roger Karoutchi, *Rapport d'information sur le financement public du cinéma*, 17 mai 2023

[93] Grégoire Marchal, entretien réalisé le 2 février 2024

[94] *ibid.*

[95] Annexe 3

> « La révolution du numérique a permis de diminuer les coûts de distribution mais elle a également permis aux circuits de salles de profiter de cette révolution pour changer les règles et imputer le coût de la promotion dans les salles aux distributeurs. Ce faisant, les circuits ont accaparé, au détriment de la distribution, une partie des gains de la révolution numérique déséquilibrant ainsi la répartition de la valeur. »[96]

Cette charge laissée aux distributeurs renvoie à cette double contrainte évoquée plus haut et confirme la nécessité pour le distributeur d'avoir une plus large marge de manœuvre. Réduire le minimum garanti permet donc plus de souplesse pour ces dépenses arrivant dans un second temps. Cela permet de pondérer son risque et de l'ajuster à la vue du produit fini.

Cependant, les frais d'édition peuvent être source de méfiance dans la relation producteurs distributeurs. En effet, les frais d'édition se situant avant les recettes nettes part producteur, certains distributeurs pourront continuer d'engager des frais afin de ne jamais avoir à faire de remontées de recette[97]. Un producteur m'a confié que les frais d'éditions n'étaient pas forcément corrélés à ce que le distributeur effectue réellement sur le film mais davantage à ce qu'il oppose. Ces exemples non appuyés de chiffres ne peuvent servir de preuves tangibles mais permettent de mettre en avant un certain flou dans la confiance établie entre le producteur et le distributeur et autres investisseurs. Cette volonté de transparence peut s'illustrer par l'appel à projet lancé par le CNC visant à :

> « Développer des solutions numériques qui permettent un suivi en temps réel des remontées de recettes, de démocratiser l'usage d'outils pratiques et accessibles aux producteurs, et enfin, d'accroître la fiabilité et l'inviolabilité des données pour ainsi susciter la confiance des investisseurs privés dans l'industrie. »[98]

---

[96] Pierre Kopp, *Le cinéma à l'épreuve des phénomènes de concentration*, 7 juin 2016

[97] Exemple anonymisé donné lors d'un entretien avec un distributeur

[98] CNC, *Résultats de l'appel à projets « Transparence de la remontée de recettes dans le secteur cinéma et audiovisuel »,* 13 avril 2023

En l'absence de minimum garanti, la part de risque se déporte sur le montant des frais d'édition. Ces derniers cristallisent des tensions, les placer au centre de la relation distributeur producteur pourrait creuser certaines mésententes. Une dernière citation pourrait venir clore ce point, tout en laissant planer un doute :

> « Récupérer aussi un film sans minimum garanti pour aussi réduire la prise de risque, on ne met pas de minimum garanti, si le film est raté on fera une sortie à minima et on ne perdra pas trop d'argent et si le film est réussi tant mieux, tout le monde sera content et il y aura un partage de recettes ».[99]

Nous pouvons explorer d'autres pistes permettant son maintien tout en abaissant le risque du distributeur. Les contrats d'association à la distribution, entre une SOFICA et un distributeur, démocratisés depuis 1 an sont une piste solide à explorer.

3) Les contrats d'association à la distribution

Les SOFICA, organismes financiers reposant sur une niche fiscale, se portent bien. En ce début d'année 2024 elles ont établi un nouveau record de collecte de fonds. Avec plus de 73 millions d'euros, ce montant constitue le plus élevé depuis leur création il y a 40 ans[100]. Serge Hayat, président de l'Association de représentation des SOFICA, souligne l'importance de l'acteur « favorisant la diversité et l'émergence de nouveaux talents et elles ne cessent de s'adapter pour répondre au mieux à leurs objectifs »[101]. Les SOFICA ont dirigé plus de 30% de leur investissement vers des premiers ou deuxièmes films en 2022.[102]

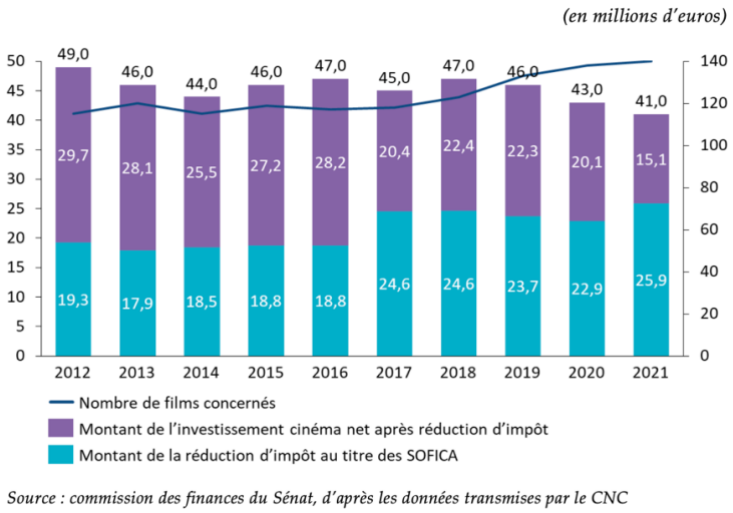
---

[99] Entretien avec un distributeur anonymisé

[100] Florian Krieg, *Une nouvelle collecte record pour les Sofica*, 10 janvier 2024

[101] *ibid.*

[102] CNC, *SOFICA : 71 M€ pour la création indépendante en 2022 (11 M€ de plus qu'en 2021*), 3 janvier 2022



Nombre de films financés par les SOFICA depuis 2012 et montant des investissements effectués [103]

Les SOFICA œuvrent à soutenir les projets en production sous la forme de contrats d'association à la production. La loi de finance de 2021 a permis d'étendre « leur périmètre d'intervention en l'ouvrant aux entreprises de la distribution cinématographique, dans la limite de 15 % de leurs investissements annuels. »[104] Ce nouveau levier d'action a pris forme à travers les contrats d'association à la distribution. Seuls 43 contrats ont été signés durant l'année 2022, n'atteignant pas le plafond de 15%. Cela est dû notamment à « la méconnaissance du dispositif »[105] de la part des acteurs du secteur. Ce dispositif tend cependant à se démocratiser.

Les SOFICA proposent donc des refinancements de minimums garantis dans le cadre de contrats d'association à la distribution. Cela signifie que la SOFICA va refinancer une partie des investissements selon un pourcentage. La SOFICA va alors s'aligner avec le distributeur en se plaçant au prorata des apports et se placer plus tôt dans les remontées de recette contrairement au cas d'un contrat d'association à la production. Elle va pouvoir se positionner au niveau des recettes brutes moins la commission du distributeur. [106]

---

[103] Roger Karoutchi, *Rapport d'information sur le financement public du cinéma*, 17 mai 2023

[104] *ibid.*

[105] *ibid.*

[106] Je peux fournir ces explications grâce à l'entretien avec un responsable des investissements d'une SOFICA.

Mathieu Robinet m'explique y avoir souvent recours depuis 1 an. Le distributeur voit ce dispositif comme « une manière de baisser son risque »[107], notamment sur les premières entrées qui sont les plus risquées. Ce contrat implique pour le distributeur de laisser un couloir de recette vers la SOFICA mais aussi de baisser sa commission. En effet, dans son deal de négociation, le distributeur devra faire cet effort afin de conclure un accord avec une SOFICA. Cet abaissement de commission est logique dans la mesure où le risque est partagé.

Les SOFICA procèdent par comités d'investissement visant à étudier chaque projet. Ces comités sont autant de nouveaux regards professionnels sur le projet. Cela peut être un bon moyen pour le distributeur de tester une fois de plus la solidité du projet sur lequel il souhaite s'engager. Dans le cas des contrats d'association à la distribution, le nom du distributeur ainsi que le minimum garanti engagé seront déterminants dans l'investissement. Cependant, le responsable des investissements m'assure que tous les types de distributeurs ont leur place et que chaque projet est étudié avec la même rigueur.

Lorsque je fais part de la problématique de mon mémoire au responsable des investissements, celui-ci me répond dans la même lignée que les avis précédents. Il souligne le fait qu'un distributeur qui ne s'engage pas lui-même en risque envoie un mauvais signal. En se voulant volontairement schématique, il m'explique :

> « Comme on parle d'un alignement avec le distributeur, il est tout de même sain que le distributeur reste un doigt mouillé. S'il ne met pas d'argent sur le projet, il ne prend aucun risque. S'il se rend compte que le film est mauvais, il ne va peut-être pas faire l'effort d'aller chercher son investissement. »[108]

Cette position renvoie à trois points évoqués précédemment :

- La place du distributeur comme expert, donnant le tempo des investissements ultérieurs.

[107] Mathieu Robinet, entretien réalisé le 6 février 2024

[108] Responsable des investissements d'une SOFICA, entretien réalisé le 13 mars 2024

- La nécessité qu'un distributeur soit engagé économiquement sur un film pour renforcer le contrat de confiance.
- La nécessité qu'un distributeur investisse dans ses frais de sortie afin de chercher à recouper son risque.

Ces contrats d'association à la distribution sont aussi bénéfiques pour les producteurs dans certains cas. Il peut arriver que le distributeur aille lui-même chercher une SOFICA pour la mettre en relation avec le distributeur. Dans cette hypothèse, il pourra alors tenter de renégocier à la hausse le montant du minimum garanti dans la mesure où la prise de risque est partagée. Ce type de contrat se faisait déjà beaucoup avec les vendeurs internationaux car les dépenses de frais étaient relativement fixes. Cela permet une certaine garantie à la SOFICA de remonter des recettes.

Ces contrats d'association semblent être un bon compromis pour la filière. Ce dispositif reste encore en chantier. Certains distributeurs et SOFICA, réticents au début, tendent à s'y intéresser aux vues des résultats positifs. Dans notre cas des premiers films, ce dispositif peut s'avérer un bon moyen pour le distributeur pour réduire son risque, à condition qu'il continue de s'engager en minimum garanti à un certain montant. Tout comme la relation de confiance à installer avec le producteur, la relation avec la SOFICA doit reposer sur un intérêt mutuel. Pour en revenir à un aspect précédent, l'augmentation de films rendus ne serait en aucun cas positif pour la pérennisation d'un tel dispositif d'autant plus que les SOFICA sont de plus en plus incitées à s'engager le plus tôt possible dans le cas de contrat d'association à la distribution, c'est-à-dire au scénario.

Conclusion

Répétons une dernière fois le point de départ de notre sujet : la polarisation des entrées a fortement contribué à fragiliser la vie de certains films en salles. Nous avons pu voir que les premiers films et les plus petits distributeurs indépendants en pâtissent lourdement. Nous avons vu à travers ce mémoire quelles étaient les manières pour le distributeur de réduire son risque quant à l'acquisition et la sortie d'un premier film. Malgré tous ces facteurs que le distributeur inspecte méticuleusement « Il y a des choses qui nous échappent »,[109] m'affirme Alexis Hofmann. L'irrationalité du métier laissera toujours planer un doute quant à la sortie de tel ou tel film. Ces raisons font que le métier en lui-même est inhérent à la prise de risque. La réduction des minimums garantis permet de le réduire mais leur fin ne semble pas être un horizon souhaitable. En nous posant la question de savoir si le distributeur peut encore s'engager en minimum garanti sur les premiers films, nous pouvons répondre que dans tous les cas, il le doit dans la mesure où le distributeur fait figure d'expert dans la chaîne et que les regards des investisseurs restent dirigés vers lui. Il le doit aussi, comme nous l'avons exposé plus haut, pour maintenir une bonne relation avec les producteurs et éviter le scénario dystopique de la prolifération des films rendus. Cependant, la chaîne de l'industrie cinématographique doit s'interroger et proposer des solutions pour réduire la tension exercée sur le distributeur. Les contrats d'association à la distribution semblent aller dans ce sens. Le rapport de Jean-Paul Cluzel sur le secteur de la distribution de film commandé par le CNC, qui paraîtra en mai 2024, apportera très certainement un grand nombre de réponses comme l'annonçait le président du CNC : « Les conclusions de ce rapport pourront nourrir l'action du CNC dans la poursuite des deux objectifs que sont l'accompagnement de la prise de risque et la préservation de la diversité de l'offre de films en salles. » [110] Ces deux objectifs font totalement écho à notre sujet.

Ce mémoire n'a pas creusé l'ensemble des possibilités accessibles au distributeur pour réduire leur risque. Nous aurions pu aborder plus profondément les mandats cross-collatéralisés ou bien l'entrée en co-production sur certains films de la part du distributeur. Cependant, dans un souci de distinction, nous avons préféré explorer d'autres pistes

[109] Alexis Hofmann, entretien réalisé le 22 février 2024

[110] CNC, *Le CNC confie une mission sur la distribution de films à Jean-Paul Cluzel*, 18 décembre 2023

moins abordées par les mémoires auparavant. Ce sujet a été traité sous un certain prisme et mérite d'autres approches. Je pense notamment à une étude détaillée de certains plans de sorties de premiers films datant de 2024 en les comparant au marché pré-covid. Une étude précise des montants avancés et de remontées de recette s'avérerait pertinente mais très compliquée à établir dans l'exercice d'un mémoire. La confidentialité des montants empêche de mettre les mains dans les enjeux économiques détaillés et de vraiment répondre à la question « le distributeur peut-il encore s'engager ? ». J'exprime un certain regret de ne pas avoir pu explorer davantage les contrats d'association à la distribution. Ce récent dispositif ne m'est apparu qu'assez tard dans mes recherches. Il semble essentiel et bientôt incontournable pour les distributeurs souhaitant réduire leur risque. C'est en tout cas ce que j'ai pu comprendre lors de mes entretiens. Je suis sûr qu'avec son développement il pourra faire l'objet d'un futur passionnant mémoire. Je tiens aussi à souligner mon regret de ne pas avoir pu mener un long entretien avec Florent Bugeau. La fermeture de Rezo Films mi-mars ne permettait pas un temps nécessaire pour mener à bien ce projet. Son regard aiguisé m'aurait permis de préciser mes analyses et de comprendre le moment où la tension devient trop forte pour un distributeur.

ANNEXES

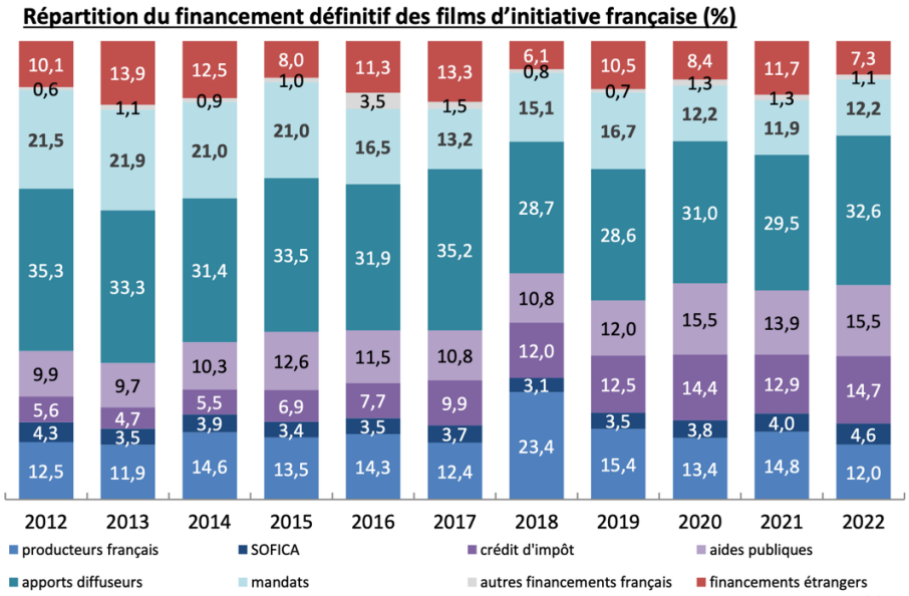
Annexe 1

Extrait du mémoire de Damien Charron, *L'acquisition des films par les distributeurs indépendants,* 24 avril 2020

« Le minimum garanti est versé par le distributeur à titre d'à-valoir sur les recettes à venir du film. Il est non remboursable, et sert d'argument au producteur pour convaincre d'autres investisseurs, notamment les chaînes de télévision, de participer au financement du film. Inscrit dans le plan de financement du producteur, le montant du minimum garanti est souvent payé en plusieurs fois : une (petite) partie dès la signature du mandat, et une majeure partie à la date de livraison par le producteur du matériel (Master DCP, versions éventuelles VO/VF, audio-description et sourds et malentendants, fichiers Apple Pro Res, film annonce, photos de tournage, artwork existant, tout support de presse déjà disponible et bonus et making-of en vue de l'édition du DVD). Le mandat peut également définir d'autres étapes de la fabrication du film qui débloqueront le paiement d'une partie du MG : à la date de fin de tournage ou à celle de fin de montage par exemple. »

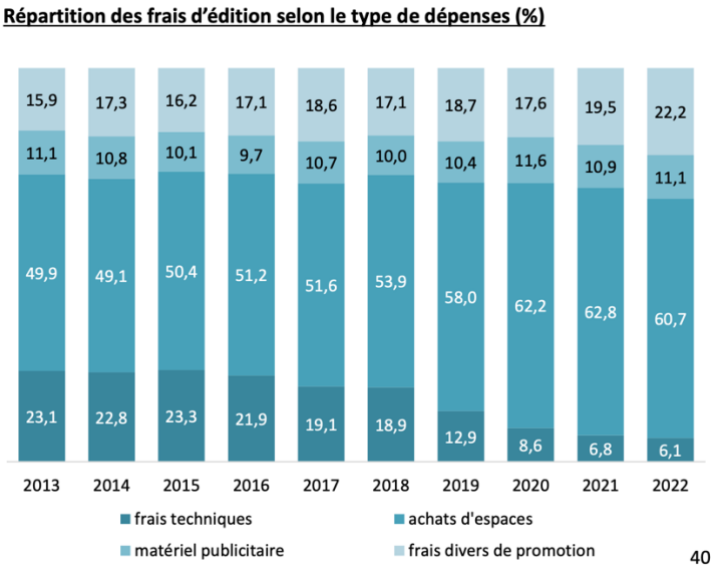
Annexe 2

Graphique issu de *L'observatoire de la distribution cinématographique* du CNC, 15 janvier 2024



Annexe 3

Graphique issu de *L'observatoire de la distribution cinématographique* du CNC, 15 janvier 2024



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage

WINKIN Yves, *La nouvelle communication*, Éditions du Point, 23 octobre 2024

Articles

HAMMOU Karim, MARIETTE Audrey, ROBETTE Nicolas et de VERDALLE Laure, *Survivre à son premier film*, Sociologie [En ligne], N° 4, vol. 10 | 2019, mis en ligne le 20 septembre 2019

Rapports

BONNELL René, *Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique*, décembre 2013

KOPP Pierre, *Le cinéma à l'épreuve des phénomènes de concentration*, 7 juin 2016

KAROUTCHI Roger, *Rapport d'information sur le financement public du cinéma*, 17 mai 2023

LASSERRE Bruno, *Le cinéma à la recherche de nouveaux équilibres : relancer des outils, repenser la régulation*, 3 avril 2023

Données du CNC

CNC, *L'observatoire de la distribution cinématographique*, 15 janvier 2024

CNC, *Bilan 2022*

CNC, *La production cinématographique en 2023 Les films agréés aux investissements*, Mars 2024

Sites internet

DEVARIEUX Sylvain, *Urban Distribution tire le rideau*, 28 mars 2024
https://www.lefilmfrancais.com/cinema/166396/urban-distribution-tire-le-rideau

DEVARIEUX Sylvain, *Clap de Fin pour Rezo Films*, 13 mars 2024
https://www.lefilmfrancais.com/cinema/166162/clap-de-fin-pour-rezo-filmsu

Site internet de Rezo
https://rezofilms.com

COLON Tanguy, *Interview : Jane Roger et Etienne Ollagnier sur les enjeux des Rencontres du cinéma indépendant,* 20 juin 2023
https://www.boxofficepro.fr/interview-jane-roger-et-etienne-ollagnier-sur-les-enjeux-des-rencontres-du-cinema-independant/

COLON Tanguy, *Bilan mi-2023 : la fréquentation des cinémas se redresse mais reste polarisée*, 13 juillet 2023
https://www.boxofficepro.fr/bilan-mi-2023-frequentation-cinemas-redresse-polarisee/

CNC, *Notice de l'Aide sélective à la production avant réalisation*, 2023
https://www.cnc.fr/professionnels/aides-et-financements/court-metrage/production/aide-avant-realisation-a-la-production-de-films-de-court-metrage_191116

CNC, *Aide sélective à la distribution - 1er collège,* consulté le 2 février 2024

https://www.cnc.fr/professionnels/aides-et-financements/cinema/Distribution/aide-selective-a-la-distribution--1er-college-films-inedits_191140

CNC, *SOFICA : 71 M€ pour la création indépendante en 2022 (11 M€ de plus qu'en 2021*), 3 janvier 2022
https://www.cnc.fr/professionnels/actualites/sofica--71-m-pour-la-creation-independante-en-2022-11-m-de-plus-quen-2021_1601992

KRIEG Florian, *Une nouvelle collecte record pour les Sofica*, 10 janvier 2024
https://www.lefilmfrancais.com/cinema/165202/une-nouvelle-collecte-record-pour-les-sofica

CNC, *Le CNC confie une mission sur la distribution de films à Jean-Paul Cluzel*, 18 décembre 2023
https://www.cnc.fr/professionnels/actualites/le-cnc-confie-une-mission-sur-la-distribution-de-films-a-jeanpaul-cluzel

CNC, *Résultats de l'appel à projets « Transparence de la remontée de recettes dans le secteur cinéma et audiovisuel »,* 13 avril 2023
https://www.cnc.fr/professionnels/actualites/le-cnc-confie-une-mission-sur-la-distribution-de-films-a-jeanpaul-cluzel_2087532

LEMERCIER Fabien, *interview de Grégoire Debailly*, le 02 mai 2019
https://cineuropa.org/fr/interview/371614/

LEGER Francois, *Sébastien Vaniček et le nouveau Evil Dead : "J'ai envie de faire un move à la James Cameron sur Aliens",* 6 février 2024
https://www.premiere.fr/Cinema/News-Cinema/Sebastien-Vanicek-et-le-nouveau-Evil-Dead-J-ai-envie-de-faire-un-move-a-la-James-Cameron-sur-Aliens

LOTT Bertrand, *Box-office : 'Acide' prendre l'eau mais 'Les Feuilles mortes', vivent des jours jours heureux*, 26 septembre 2023
https://www.telerama.fr/box-office-acide-prend-l-eau-mais-les-feuilles-mortes-vivent-des-jours-heureux-7017336/

Boxoffice Pro France, L'Émission avec Michel Saint-Jean (Diaphana), 21 octobre 2021
https://www.youtube.com/watch?v=QxI-vWWDh18

Mémoires Distex

RIGOUX Paul, *Le distributeur-producteur*, mai 2021
CHARRON Damien, *L'acquisition des films par les distributeurs indépendants,* 24 avril 2020
COUCOUREUX Clément, *Développer des cinéastes-auteurs aujourd'hui en France : Ile au trésor ou Loi de la jungle ?,* 25 mai 2021

Entretiens réalisés

Grégoire Marchal, entretien réalisé le 2 février 2024
Mathieu Robinet, entretien réalisé le 6 février 2024
Alexis Hofmann, entretien réalisé le 22 février 2024
Louis Descombes, entretien réalisé le 5 février 2024
Producteur français, entretien réalisé le 27 janvier 2024
Grégoire Debailly, entretien réalisé le 5 mars
Responsable des investissements d'une SOFICA, entretien réalisé le 13 mars 2024

Podcast

Cité européenne des scénaristes, *Les distributeurs de films et le Scénario*, 21 janvier 2024