

LANCEMENT D'UNE PLATEFORME VàDA EN FRANCE, QUELLES PLACES SE RESERVENT LE FILM DE PATRIMOINE ET LA VàDA ?

Mémoire de fin d'études

Thomas Gaunet-Ascione

Département Distribution, Exploitation – Promotion 2020

Sous le tutorat d'Anthony Bobeau

Sous la direction d'Eric Vincent et Etienne Ollagnier

*« Lorsque l'industrie du cinéma se réveillera de sa stupeur,
ces cinéphiles ne voudront pas faire le même voyage habituel
de cinéma. Ils auront maîtrisé l'art de regarder.*

*Ils peuvent désormais fixer certaines choses pendant
longtemps, s'épanouir dans une conscience totale.*

*Alors,
Un train s'approche de la gare. Sa locomotive sort du
cadre à gauche. Les gens sur le quai saluent les passagers en
descendant. Le plan dure 50 secondes.*

*Par une belle journée, une porte s'ouvre, et les ouvriers
quittent une usine pendant 46 secondes. »*

Extraits de la lettre d'Apichatpong Weerasethakul
2 mai 2020 – The Cinema of Now

Table des matières

REMERCIEMENTS	4
RESUME DU MEMOIRE	4
INTRODUCTION.....	5
LISTE DES ABREVIATIONS.....	6
PARTIE 1 – QUELLE PLACE LA VàDA VA-T-ELLE PRENDRE DANS L’ECONOMIE DU CINEMA DE PATRIMOINE ?	7
CHAPITRE 1 – QU’ENTEND-ON PAR ÉCONOMIE DU FILM DE PATRIMOINE ?.....	7
1.1.1 – DEFINITION ET POIDS ECONOMIQUE DU MARCHE DU FILM DE PATRIMOINE.....	7
1.1.2 – MUTATION, ÉVOLUTION ÉCONOMIQUE DU MARCHE DU PATRIMOINE (SALLES, TV, VàD, DVD) A L’ERE DU NUMERIQUE.	14
CHAPITRE 2 –LA VàDA EST-ELLE UN RELAI DE CROISSANCE POUR LE PATRIMOINE ?.....	27
1.2.1 – QUELLES ÉVOLUTIONS ONT AMENÉ LE NUMERIQUE SUR D’AUTRES INDUSTRIES CULTURELLES ?	27
1.2.2 – UN MODELE ECONOMIQUE EN ACCORD AVEC LE MARCHE DU FILM DE PATRIMOINE ?	30
PARTIE 2 – QUELLE PLACE LE CINEMA DE PATRIMOINE VA-T-IL AVOIR SUR LES PLATEFORMES VàDA ?.....	37
CHAPITRE 1 – QUELLE STRATEGIE D’EDITORIALISATION ?.....	37
2.1.1 – DECRYPTAGE DE CHOIX D’EDITORIALISATION DES ACTEURS DE LA VàDA.	37
2.1.2 – QUELLE STRATEGIE A ADOPTER POUR UNE OFFRE NUMERIQUE DE PATRIMOINE ?	42
CHAPITRE 2 – ÉTUDE DES STRATÉGIES DE COMMUNICATION NUMERIQUE. LE LANCEMENT D’UNE NOUVELLE PLATEFORME VàDA.	45
2.2.1 – APPROCHE DESCENDENTE.....	47
2.2.2 – APPROCHE ASCENDANTE.....	62
CONCLUSION.....	68
BIBLIOGRAPHIE	71

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier :

Anthony Bobeau, mon directeur de thèse, qui m’a judicieusement réorienté dans le sujet de mon mémoire.

Éric Vicente qui m’a accompagné avec beaucoup de vigilance et d’exigence lors de l’élaboration de mon plan. Kira Kitsaponidou pour avoir été présente à chacune de mes interrogations. Caroline San Martin pour m’avoir aidé à structurer ma pensée.

Juliette Rajon, Gérald Duchaussoy du MIFC et Denis Rostein, Romain Dubois, Lucie Canistro d’UniversCiné qui m’ont accompagné dans mes deux stages et aidé dans l’élaboration de ce mémoire.

Markus Duffner pour son amitié et son aide aux prémices de mon travail.

Nathalie Coste-Cerdan et à Frédéric Papon pour leur accompagnement pédagogique et professionnel, leur écoute et leur bienveillance.

Bien sûr, mes chers amis de promotion qui, par nos nombreux échanges, ont été d’un irremplaçable enrichissement.

Ma famille, pour son aide et son amour.

Tous les professionnels du marché du film classique que j’ai eu la chance de rencontrer pour leur travail acharné afin de faire exister la diversité du cinéma.

RESUME DU MEMOIRE

Ce mémoire est une réflexion sur les enjeux de la diffusion d’œuvres de patrimoine face à l’avènement des plateformes de VàDA et leur interaction. Ce travail de recherche se fonde sur une expérience dans le secteur de la VàD/VàDA, sur des entretiens avec des professionnels du cinéma français, une bibliographie ainsi que des recherches personnelles.

Mots clés : Distribution cinématographique, Exploitation cinématographique, Diffusion numérique, Internet, Plateforme, SVOD, VàDA, VàD, Netflix, La Cinetek, Mubi, UniversCiné, Patrimoine, Indépendant

INTRODUCTION

La décennie 2020 s'ouvre sans qu'aucune plateforme française ambitieuse de VàDA ne propose de voir les grands films d'auteurs, de patrimoine et d'art et d'essai¹. Ozu, Carné, Tarkovski, Pialat, Fellini, Antonioni, Rossellini, Clouzot, Allen, Altman, Visconti, Renoir, Lubitsch, Capra, Mizoguchi, Léone, Bergman, Guitry, Kurosawa, Chabrol, Rohmer n'ont pas trouvé leur place dans ces nouveaux moyens de diffusion et dans ce bouleversement des pratiques de consommation cinématographique. Seules quelques plateformes spécialisées défendent ces films comme LaCinétek, Mubi (plateforme anglaise) et Carlotta VideoClub mais ne présentant respectivement que 10, 30 et 35 films par mois.

En France, pays de l'exception culturelle, du tissu de cinéma d'art et essai, le plus dense d'Europe, le patrimoine continuera-t-il d'être le parent pauvre de la VàDA ? Ou n'y a-t-il pas de modèle économique pour ces films sur internet ? Le patrimoine a-t-il vocation à être limité à la VàD, au marché physique, à la télévision et au téléchargement illégal ?

Voici les constats qui m'ont incité à mener la réflexion autour de la place que vont s'accorder les plateformes et le cinéma de patrimoine.

De plus j'ai été recruté pour mon stage de fin d'études par UniversCiné qui a l'ambition de créer une plateforme VàDA de films indépendants et de patrimoine : ce mémoire est le fruit des réflexions que j'ai pu nourrir dans mon travail.

Lancement d'une plateforme VàDA en France, quelles places se réservent le film de patrimoine et la VàDA ?

La première partie, macro-économique, aura la vocation de définir les termes, comprendre l'évolution du marché face aux dernières mutations techniques/technologiques et questionner la pertinence économique d'un modèle numérique vis-à-vis du cinéma de patrimoine.

¹ Marc Le Roy : <https://twitter.com/droitducinema/status/1210904968519208962>

La deuxième partie, pragmatique et empirique, questionnera les pratiques d'acquisition, d'éditorialisation et de communication autour des films de patrimoine pour comprendre comment créer un désir fort autour de films qui ont déjà passé leur premier cycle d'exploitation. Il sera question d'animation d'une plateforme qui nécessite une communication numérique bien différente de la communication traditionnelle.

A noter que dans cette seconde partie, le patrimoine questionnera en filigrane le cinéma indépendant et d'art et essai. Car la programmation et la communication du patrimoine sont soumis aux mêmes défis et aux mêmes préoccupations que la défense d'un cinéma pluriel, diversifié, et éclectique².

Enfin nombreuses sont les ouvrages qui proposent d'imaginer les cinémas de demain, de penser l'exploitation du XXI^{ème} siècle. J'ambitionne dans ce mémoire de « rêver » aussi les nouvelles méthodes de diffusions des films, sur ces petits écrans. Ils ne remplaceront jamais la salle mais permettent de voir du cinéma : tout reste à penser, innover, créer et faire. *Comment faire exister ces films sur internet ?*

Remarque de syntaxe : les nouvelles technologies et les médias sont particulièrement affectés par les anglicismes abusifs, nous essayerons d'employer au minimum ces expressions quand un équivalent français sera compréhensif.

Les informations et chiffres communiqués à titre confidentiel par des entreprises ont été grisés.

LISTE DES ABREVIATIONS

VàDA – Vidéo à la Demande par Abonnement

VàD – Vidéo à la Demande

CNC - Centre national du cinéma et de l'image animée

DVD – Digital Versatile Disc (« disque numérique polyvalent »)

BR – Blu-ray Disc

² Observatoire européen de l'audiovisuel, "The Exploitation of Film Heritage Works in the Digital Era"

PARTIE 1 – QUELLE PLACE LA VADA VA-T-ELLE PRENDRE DANS L'ÉCONOMIE DU CINÉMA DE PATRIMOINE ?

CHAPITRE 1 – QU'ENTEND-ON PAR ÉCONOMIE DU FILM DE PATRIMOINE ?

Avant de travailler la question du patrimoine et de son marché, il est nécessaire de bien définir les termes, connaître le périmètre du marché et le champ d'analyse de la recherche. Ces questions de définition, même au sein de la profession, sont encore loin d'être définitivement établies et continuent de faire débat. Il sera aussi question de définir le marché de patrimoine à travers des indicateurs et des ordres de grandeur de l'offre et de la demande.

1.1.1 – DÉFINITION ET POIDS ÉCONOMIQUE DU MARCHÉ DU FILM DE PATRIMOINE

- Qu'est-ce qu'un film de patrimoine ?
- Quel est le marché du film de patrimoine (numéraire, en chiffre d'affaires, en audience) ?
- Comment se structurent les acteurs du film de patrimoine ?

En questionnant près d'une cinquantaine de professionnels issus de la filière spécialisée du cinéma de patrimoine³, cette question est loin de faire l'unanimité.

Alors que la convention du CNC est de 10 ans après la date de sortie en salle, **44% des professionnels donnent une réponse non temporelle** : en lien avec le spectateur (« *un film populaire* »), avec l'histoire (« *film qui marque l'histoire par de multiples approches, esthétique, sociale ou sociétale* »), avec la qualité subjective (« *grande valeur artistique* »), avec les acteurs du marché (« *films que l'on a envie de reproposer en salle, à remettre sur le marché* »).

³ Lors du Marché international du film classique 2019, sur un échantillon de 50 sociétés

Pour ceux se basant sur une définition **temporelle**, seuls **12%** confirment la définition récente du CNC de 10 ans après la première exploitation. Le plus grand nombre (48%) se base sur l'ancienne définition du CNC, soit après 20 ans, avant 2000.

Premier point, la notion de film de patrimoine est loin d'être clairement définie, même chez les professionnels. La distinction entre film classique, de patrimoine, de catalogue est encore aujourd'hui trouble. Il est pourtant nécessaire de faire ce travail d'identification, d'une part pour la structuration de filière (être d'accord sur une même définition permet une meilleure cohérence des stratégies), d'autre part pour des raisons pédagogiques.

« Je pense qu'il y a un problème de conceptualisation sur l'histoire du cinéma. On ne dit pas de « vieille peinture » on parle de mouvement, d'école. Il y a donc une réflexion de pédagogie envers le grand public, un travail de dénomination puis un accompagnement avec la presse, les écoles et la profession. »

Peggy Zejgman-Lecarme, Cinémathèque de Grenoble

Notons aussi que la notion temporelle se rétrécit. De 20 ans hier aux yeux du CNC, elle est passée à 10 ans aujourd'hui. Les ressorties récentes de films comme *Interstellar* sont maintenant traitées comme des films de patrimoine, alors qu'ils ont moins de 10 ans. StudioCanal considère qu'un film est de patrimoine s'il a plus de 5 ans. Pour les acteurs de la V&D, le prix des films passe au « tarif catalogue » après 1 an d'exploitation V&D. Ce raccourcissement est un effet collatéral d'un écosystème où les durées d'exploitations se rétrécissent (de 2 ans en salle dans les années 1950 à 2 semaines parfois en 2020) : le public consomme beaucoup plus rapidement et les films rentrent dans le patrimoine plus vite.

Note : dans cette étude, nous adopterons naturellement la convention du CNC des 10 ans.

Une définition uniquement temporelle est-elle vraiment pertinente pour parler du patrimoine ?

Mettre en place une distinction temporelle n'apporte aucune considération culturelle, ni subjective, et n'est juge d'aucune qualité artistique : De Funès tient autant du patrimoine que Murnau. Mettre en place des distinctions culturelles demanderait d'être arbitre du bon et du mauvais goût, notion qui évolue beaucoup au fil du temps. De plus, avoir des considérations subjectives réduirait le champ des découvertes.⁴

Qu'est-ce que le marché du film de patrimoine ?

Le marché est partagé entre des acteurs aussi divers que de grandes entreprises centenaires (Pathé, Gaumont), des éditeurs indépendants (Carlotta), des filiales de distributeurs (Wild Side), des agrégateurs DVD (ESC), numériques (Under the Milky Way), des sociétés en partenariat avec de plus grosses structures (entre Potemkine avec MK2, Tamasa avec TF1), des sociétés qui acquièrent des titres chez de plus gros éditeurs pour distribuer les films de manière indépendante (Coin de Mire).

Les activités de ce marché recouvrent la gestion de catalogue, les numérisations, les restaurations, la négociation de droit, le marketing, etc...

Les acheteurs sont des vendeurs internationaux, des cinémathèques, des exploitants labellisés, des télévisions, des plateformes numériques et des distributeurs spécialisés.

Le marché est très polarisé avec d'un côté, de nombreuses petites entreprises (avec des chiffres d'affaires inférieurs à 250 000 € par an), et de l'autre beaucoup de grosses structures (avec plusieurs millions d'euros de chiffre d'affaires par an⁵).

⁴ Peggy Zeigman-Lecarme, Cinémathèque de Grenoble

⁵ D'après une enquête au MIFC 2019, 50% de entreprises avaient un chiffre d'affaires inférieur à 250 000 € tandis que 35% des entreprises avaient un chiffre d'affaires au-dessus d'1,5 millions.

Du côté des diffuseurs, voici quelques indicateurs sur ce que représente le marché du film de patrimoine par rapport au marché global :

En France, le film de patrimoine représente en 2018⁶ :

	Part des films de patrimoine proposés	Part d'audience du patrimoine	Nombre de film de patrimoine par an	Recettes du patrimoine
Salle cinéma	38%	2,1%	3 093	15 millions d'euro
TV Gratuite	53,5%	36%	1 067	NC
Vidéo Physique	31%	33%	NC	149 millions
VàDA	26,9%	NC	NC	NC
VàD ⁷	55%	NC	12 178	NC

On s'aperçoit que le nombre de films de patrimoine proposé, parmi le catalogue global, est de 37% en moyenne. Il fluctue entre 27% pour la VàDA et 53% pour la télévision gratuite (soit plus de la moitié des films proposés).

Le pourcentage d'audience dédié aux films de patrimoine est en revanche plus faible : 24% en moyenne, de 2,1% pour les tickets vendus dans les salles de cinéma à 36% pour la télévision gratuite.

Quantitativement, environ 3 000 films de patrimoine sont proposés chaque année dans la salle de cinéma. Pour la télévision gratuite, le patrimoine représente 1 000 films par an en moyenne.

Il n'existe pas de chiffre officiel pour l'offre VàD. En utilisant le moteur de recherche de streaming *JustWatch* sur les offres françaises on obtient une offre quantitative de 12000 films de plus de 10 ans disponible sur les plateformes VàD françaises. Ils représentent 55% de l'offre totale de ces services. La VàD a une offre forte de film de

⁶ Benoît DANARD Directeur des études, des statistiques et de la prospective du CNC, « L'économie des films de patrimoine », le 17 octobre 2019

⁷ Estimation personnelle par l'utilisation du Moteur de recherche de films et séries en streaming JustWatch.com indexant notamment les offres de Orange Vod, TF1Vod, iTunes, Google Play, Microsoft Store, YouTube, CanalVod, Rakuten, Cinéma à la demande

patrimoine à la fois proportionnellement et quantitativement. C'est le service permettant d'avoir accès au plus grand nombre de films de patrimoine. En revanche la consommation VàD est assez faible : environ 1 film visualisé tous les 5 mois⁸.

Prenons l'exemple de la plateforme indépendante UniversCiné : Leur offre est de 7 000 films dont 52% ont plus de 10 ans. La demande en films de patrimoine est en revanche de 20%.

En Europe ?

Selon l'OEA⁹, les films de patrimoine représentent en moyenne 12% de l'ensemble des longs métrages sortis **en salle** sur la période 2007-2016, dont 16% en 2016 : la numérisation du parc a favorisé le développement de l'offre de patrimoine.

En revanche, elle représente une part négligeable de la demande, avec 0,4% du nombre total d'entrées en salles, beaucoup plus faible qu'en France. C'est un marché très concentré, où les films américains font le plus d'entrées (62%) et le top 10 des films (Star Wars, Titanic, Harry Potter ...) représente 56% des entrées réalisées. Plus de 85% des titres ne parviennent pas à faire plus de 1 000 entrées par an.

La France a l'offre et la demande la plus forte d'Europe (offre de 38% contre 16%). Une des raisons a été la mise en place de cartes illimitées qui favorisent la consommation de films de patrimoine. Certaines salles parisiennes spécialisées en patrimoine ont près de 50% de leur audience venant des cartes illimitées. Ce modèle « illimité » convient donc bien à priori aux cinémas de patrimoine. Il devrait aussi pousser la consommation des films de patrimoine sur les plateformes VàDA, les modèles de consommation étant similaires.

⁸ D'après Mathias Hautefort lors de la table ronde MIFC 2017 - Plateformes VOD - SVOD et Cataloguistes : Vrai/Faux amis ?

⁹ Observatoire européen de l'audiovisuel, « Annuaire 2018/2019 Tendances Clés Télévision, Cinéma, Vidéo et Services Audiovisuels à la demande – Le Paysage Paneuropéen », 2019, p.22,23

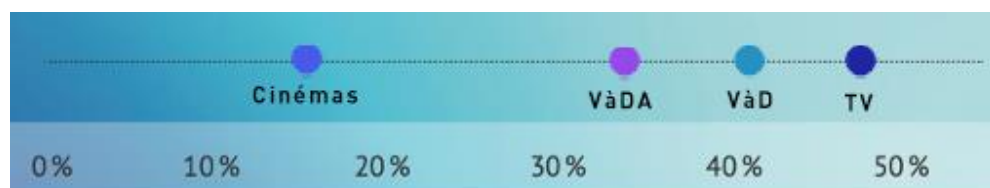
Le modèle illimité offre aux clients un plus grand nombre de films plus anciens, car la formule d'abonnement rend les clients plus susceptibles de regarder des œuvres « plus risquées ».

Bien que les consommateurs ne prennent pas nécessairement le risque de louer ou de télécharger un film de catalogue sur les plateformes VàD, l'abonnement à un service peut leur donner la possibilité de tester des films plus anciens ou peu connus sans frais supplémentaires.

Observatoire européen de l'audiovisuel. "The Exploitation of Film Heritage Works in the Digital Era."

Quelles sont les fenêtres les plus favorables aux films de patrimoine ?

En Europe, la télévision reste la fenêtre offrant le plus de films de plus de 10 ans (47% de l'offre), suivie par la VàD (41%, soit 13 013 films) et la VàDA (34%), puis les salles de cinéma (16% en 2016).



Part des films de catalogue dans l'ensemble des films

Ces disparités d'offres s'expliquent par des contraintes de programmation très différentes :

Les salles de cinéma ont une capacité d'offre limitée par semaine, dépendant du nombre de salles, des horaires et des jours d'affluences.

Les chaînes TV (numéro 1 du classement en termes d'offre) ont des grilles de programmation de 168 h par semaine et une nécessité d'assurer un flux continu de programmes. L'OEA observe cependant une répétition de plus en plus forte pour le même film catalogue et une diminution du nombre de films catalogues différents diffusés.

En revanche, les **plateformes VàD et VàDA** ont une possibilité d'offres quasi-infinies et sans contrainte en termes d'horaire et de jour d'audience. Reste à voir si le modèle économique des plateformes VàDA ainsi que leur stratégie d'éditorialisation permettra de faire croître l'offre de films de patrimoine.

*

Nous avons vu la définition d'un film de patrimoine (de 10 ans après sa sortie en salle) est loin d'être unanime, même chez les professionnels du secteur. On voit bien se manifester un marché du film de patrimoine, dans le sens où il y a une offre et une demande. Mais ce marché est très polarisé entre des petites structures et de grands groupes historiques. La programmation de films de patrimoine représente sur les circuits de diffusion environ un tiers de la programmation complète. En revanche, les films de patrimoine ne représentent qu'un quart de l'audience. Les systèmes d'abonnement et les plateformes numériques ont favorisé une meilleure audience des films de patrimoine. On notera enfin que le marché du patrimoine est très dépendant de la télévision qui programme plus de la moitié de sa grille avec des films de plus de 10 ans.

1.1.2 – MUTATION, ÉVOLUTION ÉCONOMIQUE DU MARCHÉ DU PATRIMOINE (SALLES, TV, VAD, DVD) A L'ÈRE DU NUMÉRIQUE.

- Quelles ont été les évolutions de ces 20 dernières années avec l'arrivée du numérique puis de la VAD ?
- Quel poids représente aujourd'hui chaque circuit de diffusion (salle, TV, VAD, DVD, VAD) et quelles sont les tendances ?
- Le numérique a-t-il déstabilisé le marché ? Si oui, à quelle échelle ?
- Comment les précédentes innovations technologiques (arrivée de la télévision gratuite, payante, des VHS, des DVD/ BR, des vidéos-clubs, ...) ont-elles modifié (positivement ou négativement) le marché du film ?

Pour mesurer l'effet du numérique sur la filière, il convient de prendre de la hauteur en revenant sur les grandes mutations de l'histoire de l'audiovisuel :

Tout d'abord, la salle a eu le monopole de l'image pendant près de 50 ans. Tout le spectre de l'audiovisuel d'aujourd'hui était concentré dans l'achat d'un ticket de cinéma : informations, dessins animés, documentaires.

« Imaginez un monde où le seul moyen de voir les images des Twin Towers qui s'effondrent, de Barack Obama investi, des manifestations des « gilets jaunes » ou de la guerre en Irak, soit d'acheter une place de cinéma. Imaginez le volume d'entrées qui en découlerait. Le CNC pourrait arrêter ses programmes d'aides. »¹⁰

Au bout d'un demi-siècle, la télévision vint ajouter une deuxième filière. En vingt ans, la télévision fit perdre aux salles plus de la moitié de leur public : la salle n'a plus le monopole.

Dans les années 1980, une série de mutations techniques viennent bousculer de nouveau l'audiovisuel : les cassettes vidéo, le câble, le satellite, la télévision payante. Début 1984, 10 % de la population française disposait d'un magnétoscope. Ces séries d'innovations concurrencent et fragilisent encore un peu plus la salle de cinéma.

¹⁰ Jean-Marc Quinton, « Ce que le XXI^e siècle nous enseigne sur Netflix », 2019. slate.fr/story/186512/tribune-xxe-siecle-histoire-cinema-television-films-series-vod-plateformes-streaming-netflix

Années 1990 et 2000, c'est la salle qui innove, en investissant massivement dans de nouvelles infrastructures « multiplex » et en proposant, une offre par abonnement (UGC illimité et Pathé Le Pass). Elles retrouvent le chemin de la croissance.

Depuis 20 ans, le numérique a amené 3 innovations qui ont de nouveau bousculé le marché : le téléchargement illégal, la tentative de la VàD, et l'avènement de la VàDA.

Un point sur le téléchargement illégal

En un siècle de cinéma, c'est la première fois qu'une pratique illégale devient aussi accessible et populaire. Son « audience » était **de 6 millions de personnes en 2014**. Les pertes sont considérables, estimées par exemple à **500 000 utilisateurs en moins pour Canal+, soit 250 millions d'euros non réinjectés dans l'industrie cinématographique**.

Une étude du cabinet Ernst & Young a estimé que l'ensemble de la filière audiovisuelle française perdait chaque année **1,18 milliard d'euros à cause du piratage**. Début 2014, tous ou presque, téléchargent illégalement. La situation devient même parfois ubuesque : les utilisateurs se mettant à payer des services premium de piratage plutôt que de payer une offre légale...

Comment expliquer cette situation ?

On peut tenter de l'expliquer à travers le prisme de la compétitivité-prix et compétitivité hors-prix.

Compétitivité-prix (capacité de produire à des prix inférieurs à ceux des concurrents) : avec le téléchargement illégal, ça va de soi, puisque les films sont gratuits.

Après 50 ans de télévision, la gratuité des films avait largement été infusée dans les mentalités.

Mais comment expliquer alors que certains utilisateurs aient payé des abonnements, parfois onéreux, pour télécharger illégalement ?

On peut l'expliquer par la **compétitivité hors-prix** (capacité à conquérir des parts de marché indépendamment du prix, grâce à une offre adaptée aux besoins, à la qualité réelle ou supposée du produit, à l'image de marque, aux délais de livraison ...).

Les pirates, têtes chercheuses « geek » ont imaginé une réponse technologique en avance.

Le Peer2Peer a été créé avant la mise en place de serveurs puissants : c'est la bande passante des utilisateurs communiquant entre eux qui permettait l'échange des fichiers. Aujourd'hui les cinémas utilisent la technologie Peer2Peer, via des systèmes cryptés et sécurisés pour faciliter le transfert des DCP en dématérialisé.

De même, de nombreuses innovations d'encodage mises en place pour réduire le poids des fichiers vidéo, sont devenues la norme en vigueur.

Les méthodes de référencement SEO (Search Engine Optimization) ont été multipliées, avant que ces techniques ne soient enseignées (avec le laisser-faire indécemment des moteurs de recherche, comme Google).

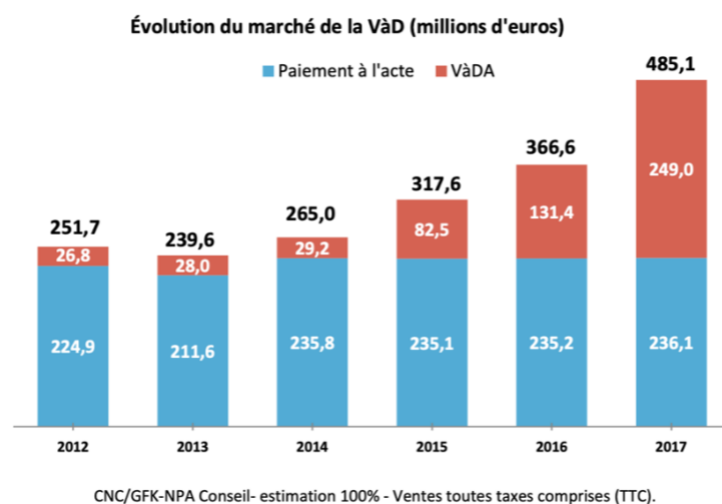
Après une phase de téléchargement-direct (MegaUpload, 72e site le plus visité d'Internet), les premiers sites de streaming se développent début 2010. Là encore : technologie *player* maîtrisée avec une stabilité des serveurs, une qualité de visualisation en avance pour l'époque, l'intégration de publicités, un catalogue large et facile d'accès avec de très bons référencement. On a même pu observer les premiers players en multilingues et les premières intégrations SmartTV Chromecast et AppleTV. La couverture médiatique très importante a contribué au développement et à la notoriété de la pratique. Même au niveau de l'opinion public, l'industrie cinématographique n'a pas réussi à faire comprendre les conséquences de cette consommation destructrice sur ses activités : « en dessous de 40 ans, il devient un peu honteux, ringard de proposer de regarder un film bêtement acheté à la Fnac.¹¹ »

Une réponse légale, la VàD ?

Avec la VàD, la France a très rapidement proposé une alternative légale : d'abord, avec les fournisseurs d'accès (Orange, Free, SFR, Bouygues, Numéricable), puis avec des acteurs indépendants (FilmoTV, VidéoFuturs, UniversCiné), ainsi que les groupes de la grande distribution (Carrefour, la Fnac ou Cdiscount). Fin 2000, il existait 70 services

¹¹ Alain Le Diberder. « La nouvelle économie de l'audiovisuel ». La Découverte.

d'offres VàD en France. Pourtant ils n'ont pas réussi à convaincre la consommation de masse : l'économie de la VàD n'a jamais compensé la perte de la vidéo physique. Sont peut-être responsables de la réticence à cette offre, d'une part, la concurrence déloyale de l'offre illégale, et d'autre part les habitudes de consommations gratuites avec la télévision. On l'explique aussi par le coût psychologique trop proche de la salle (sans son expérience), ou de la vidéo physique (sans en avoir la propriété et la possibilité de revoir). Les distributeurs de films n'ont pas accepté de réduire trop fortement le prix unitaire des films comme pour l'industrie musicale. Et les grands circuits de distribution se sont lancés dans cette course, sans apporter d'innovations fortes et sans expertise dans ce domaine. En 2019 la VàD continue son repli de 29%. Le marché de la VàD n'a jamais représenté plus de 235 millions de chiffre d'affaires. La VàDA a mis 3 ans pour atteindre le chiffre d'affaires que la VàD avait mis 10 ans à l'atteindre¹².



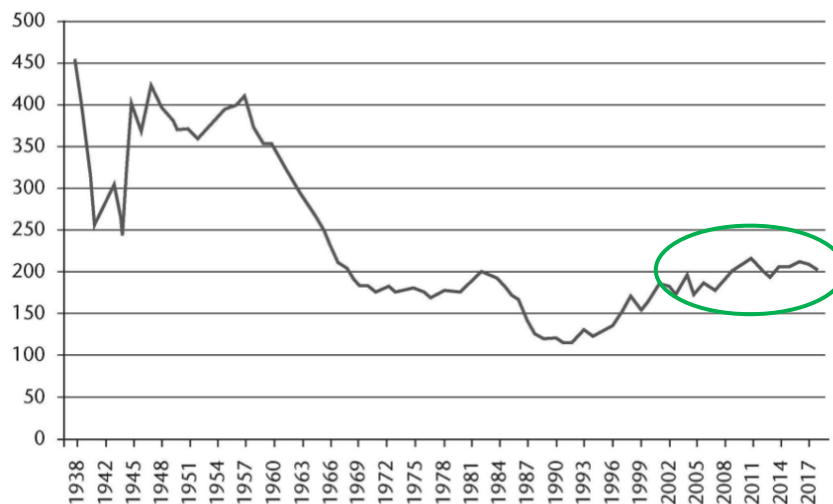
Comment ces changements des 20 dernières années ont-ils perturbé le marché traditionnel ?

La salle :

Premier constat : le numérique a eu peu d'incidence sur la fréquentation des salles. Contrairement à toutes les innovations audiovisuelles précédentes, c'est la première fois que des nouveaux entrants ne provoquent pas de baisse de la fréquentation dans l'exploitation cinématographique. L'une des raisons est que les salles de cinéma ont une

¹² Observatoire de la vidéo à la demande Direction des études, des statistiques et de la prospective du CNC Le 19 décembre 2019

forte différenciation avec les offres digitales : c'est une « sortie », il y a une qualité de projection, un confort du lieu, une animation, des produits annexes. Plus la salle continuera à se différencier, en montant en gamme, en se modernisant, en proposant des lieux alternatifs, en améliorant sa qualité de projection, en ayant un maillage territorial fort, moins le numérique affectera la salle.



Graphique 4. **Fréquentation des cinémas en France de 1938 à 2018**

(millions d'entrées)

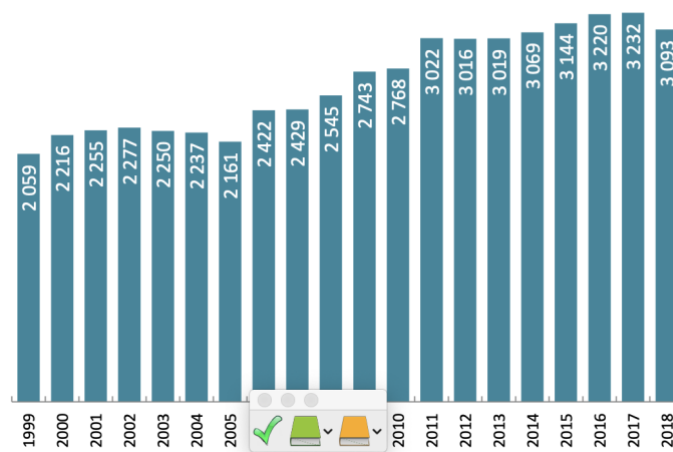
Concernant le **patrimoine**, l'arrivée d'internet n'a pas fragilisé ce marché en salle.

Bien au contraire, la numérisation des salles a fait augmenter l'offre de 50%. Depuis 2011, elle est d'environ 3 000 films par an. On observe aussi que l'offre des films de plus de 40 ans est passée de 31% en 1999 à 46,2% aujourd'hui¹³. On constate donc un renforcement progressif de la part de marché des films les plus anciens. Au niveau de la consommation, les **audiences ont été doublées** en 20 ans.

Ainsi pour la salle, le numérique est un succès à la fois en termes d'offre et de demande, la concurrence légale et illégale n'ayant pas eu d'incidence sur la consommation de patrimoine en salle.

¹³ Benoît DANARD Directeur des études, des statistiques et de la prospective du CNC, « L'économie des films de patrimoine », le 17 octobre 2019

Evolution du nombre de films de patrimoine en salles



Le marché physique :

En revanche, pour le marché du DVDBR, avec une différenciation d'offres trop faibles et des avantages comparatifs en faveur du marché dématérialisé (accès direct aux films, prix du film moins élevé, ...), les résultats sont sans appel :



Après un sommet atteint en 2004, avec un marché de 2 milliards d'euros, les ventes de DVD vont perdre les 3/4 de leur valeur en tombant à 448 millions d'euros en 2018. C'est de loin le secteur le plus impacté par l'avènement du numérique. 2004 est à la fois l'année où le marché du DVD culmine, mais aussi le moment où l'ère du numérique se diffuse avec plus de 20% de la population française équipée en haut débit. Rappelons

les prix importants du DVD à l'époque où il détenait le monopole sur le marché vidéo : le prix référence était de 19,99 euros à sa sortie, de 14,99 euros quelques mois après, puis de 12 euros et enfin de 9,99 euros en fin de vie. **La concurrence** prix de l'offre numérique et l'illégalité a étouffé ce marché.

En 2019 cependant, le marché de la vidéo physique ralenti sa décroissance.

Le DVD et BR ont réussi à freiner leur chute en montant en gamme (marché de moindre volume mais avec des prix moyens plus élevés). Là encore, l'offre s'adapte et innove en proposant des produits se différenciant fortement de la diffusion numérique : mise en valeur du produit physique, comme objet de collection, utilisation de beaux composants (Stealbook), création de collections : par exemple l'édition *ultra collector* de Carlotta à 50€ regroupant BR + DVD + livre. Les éditeurs misent sur le plaisir de l'objet à posséder chez soi et le DVDBR devient un objet de collection.

Concernant le patrimoine, notons que selon l'Observatoire européen de l'audiovisuel, le marché du patrimoine n'a pas été le plus touché par cette baisse drastique. « En effet, étant déjà un marché de niche, il a été relativement à l'abri de la tendance négative de grande envergure qui a frappé le secteur »¹⁴.

La télévision :

La télévision est le deuxième acteur touché de plein fouet par le numérique.

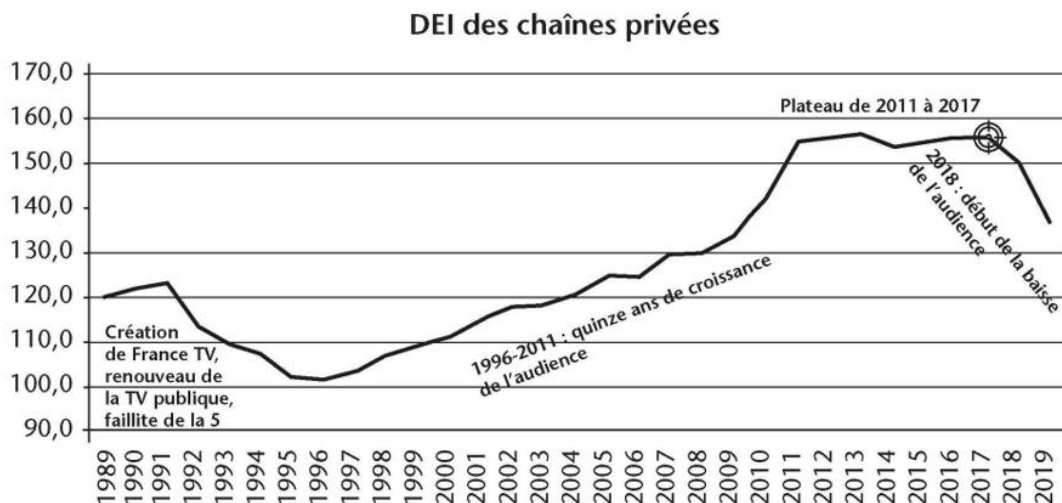
C'est aujourd'hui le monopole de la télévision en tant qu'écran domestique qui est bousculé. Le temps passé sur les écrans n'a pas changé, mais il change de terminal.

On passe d'une utilisation de la télévision regardée en direct à un nouveau modèle partagé entre la télévision linéaire (50% du temps d'écran), la télévision de rattrapage (25%) et les plateformes vidéo dont VàDA (25%).

Les annonceurs de publicité voient les audiences être amputées de 50%, comme l'a été celle du cinéma à partir des années 50 : les habitudes de consommation se reportent vers les émissions de divertissement des Youtubeurs et sur le binge-watching de série.

¹⁴ Observatoire européen de l'audiovisuel, "The Exploitation of Film Heritage Works in the Digital Era", p°31

Tout le modèle économique basé sur des tunnels publicitaires aux heures de grandes écoutes est complètement déstabilisé. Ces baisses d'audience et de revenus publicitaires sont particulièrement inquiétantes pour la création audiovisuelle, dont le modèle linéaire est l'un de ses principaux financeurs.



Graphique 6. **Audience de la télévision commerciale : un niveau qui reste historiquement élevé, mais qui baisse depuis peu**

Quelques points rassurants tout de même pour la télévision :

D'après un dernier sondage¹⁵, la télévision est une pratique utilisée quotidiennement par 70% de la population, contre 6% pour la vidéo à la demande. La télévision garde pour l'instant une nette longueur d'avance.

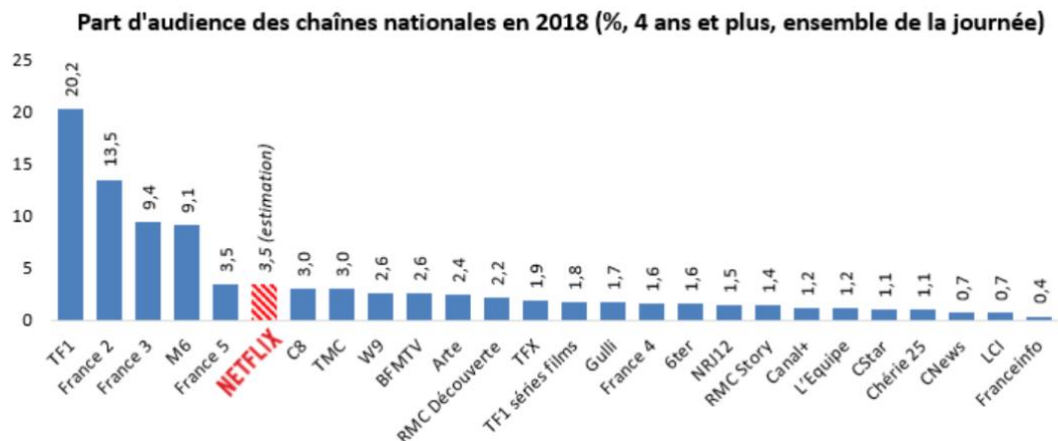
De plus, 60 % des nouveaux utilisateurs de VàDA n'étaient abonnés précédemment à aucune autre offre de TV payante, 26 % des utilisateurs de VàDA déclarent conserver leur abonnement à la TV payante. Pour une grande partie, ce sont donc souvent de nouvelles populations qui augmentent le chiffre d'affaires global de l'audiovisuel.

En revanche, 8 % des utilisateurs interrogés se sont désabonnés ou envisagent de résilier leur abonnement à Canal+, chaîne la plus impactée par cette nouvelle concurrence.

Enfin, sur les films de catalogue, la VàDA n'a pas vocation à obtenir les droits exclusifs. Il n'y a donc pas de blocage d'exclusivité avec la télévision.

¹⁵ Baromètre NPA - Harris Interactive / Troisième trimestre 2019

Selon une étude récente, Netflix n'aurait « que l'audience » quotidienne de France 5, loin derrière TF1, France 2, France 3 et M6 :

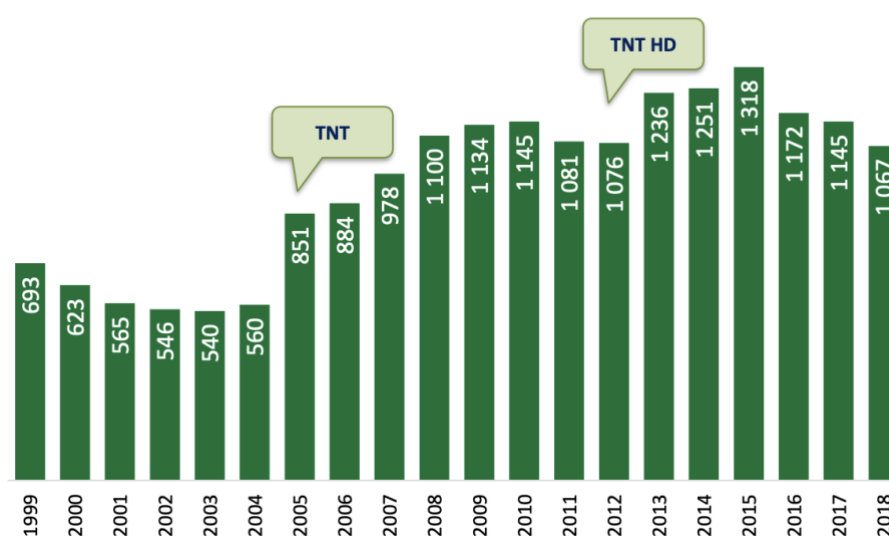


A noter qu'aucune innovation n'a jamais amené un média vers la disparition : la presse écrite n'a pas disparu avec l'avènement de la radio, qui n'est pas morte avec l'apparition de la télévision linéaire, et qui ne chutera pas avec l'avènement des plateformes non linéaire. Chaque nouveau média bouleverse le paysage audiovisuel. Mais il crée plus de valeur qu'il n'en détruit. La télévision voit son audience baisser, se disperser, devenir un « vieux média » mais n'est en aucun cas en cours de disparition.

Concernant le patrimoine, avant 1960 les films de patrimoine représentaient entre 30 et 40% de l'offre (environ 100 films par an). Il y a eu un pic fin des années 1960 avec une part montant à 75%. Depuis 40 ans les films de patrimoine représentent environ 50% de l'offre¹⁶. L'arrivée de la TNT a fait bondir l'offre de films de patrimoine sur la télévision gratuite à 1 000 films par an environ. En revanche, depuis 2015, on observe un décrochage progressif de l'offre, avec une baisse de 20% en 3 ans. Étant le média diffusant le plus de films de patrimoine (53% de l'offre et 36% de d'audience), on peut s'en inquiéter : les plateformes VàDA auront leur rôle à jouer pour la compenser.

¹⁶ Laurent Creton (dir.) Pierre Gras, Le Cinéma à l'épreuve du système télévisuel, p°198

Evolution du nombre de films de patrimoine diffusés à la télévision



L'échec français du modèle VàDA

Après avoir évoqué les dommages de l'offre illégale, l'insuccès de l'offre VàD de substitution et les conséquences sur les marchés traditionnels, *qu'en est-il de la VàDA ?*

La France peine à imposer son système de VàDA, alors que la première offre VàDA date de 2005 (Vodeo.TV) et que CanalPlay lancé en 2008, a fermé ses portes en 2019 après une perte 500 000 abonnés et des contraintes imposées par l'Autorité de la Concurrence¹⁷ : « On nous a interdit d'avoir des exclusivités sur CanalPlay pour favoriser l'émergence d'acteurs concurrents : cela a bien réussi¹⁸ ».

L'avènement d'un nouveau modèle porté Netflix

Lancé en 2014 en France, Netflix (dont la marque est devenue un nom commun aux yeux du public) a été porté par les succès planétaires, proposés en exclusivité, des titres « originals » tels que « House Of Cards », « Stranger Things », « Orange is the new black », « Sex Education », « Casa Del Papel ». Avec une ambition marketing offensive (2,6 milliards de dollars investis en marketing en 2019) et une politique commerciale agressive (abonnement à moins de 10€ alors que les bouquets des chaînes privées

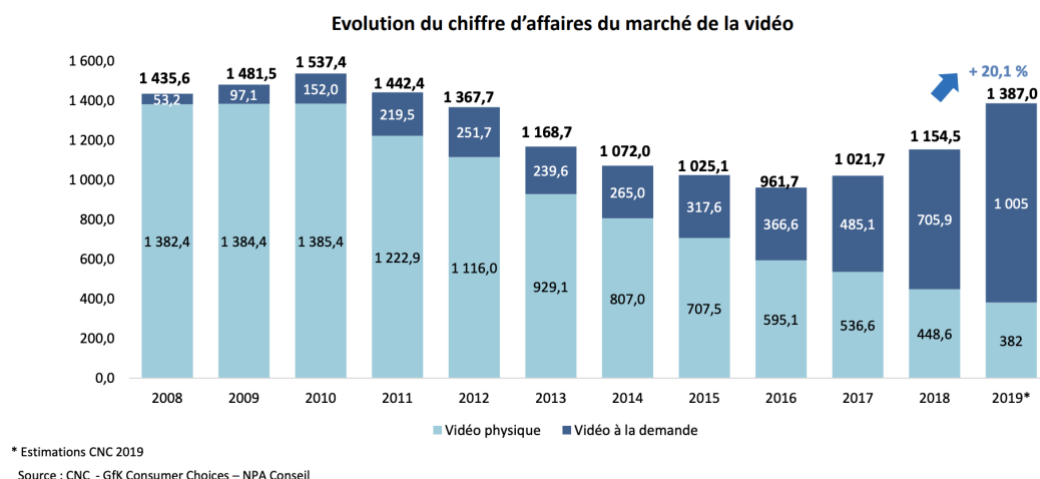
¹⁷ Décision n°12-DCC-100 de l'Autorité de la concurrence a contraint le groupe Canal Plus à renoncer à des exclusivités sur sa plateforme de VàDA, Canalplay, compte tenu de sa position dominante en télévision payante. Par cette décision, l'Autorité avait souhaité préserver le modèle de non-exclusivité qui prévalait en 2012 sur les marchés d'acquisition de droits pour la VàDA

¹⁸ Nicolas Saada, « C'est officiel : Canal+ arrête définitivement CanalPlay », Numérama

étaient habituellement à une trentaine d'euros par mois), Netflix a bénéficié d'une immense couverture médiatique ces dernières années, grâce aux débats découlant de sa prise de position face aux politiques culturelles. Même si on ne peut que s'inquiéter de la concentration et du trust de ce groupe, force est de constater que Netflix a été comme un catalyseur pour l'essor du marché global : il a réussi à changer les habitudes de consommation et il est maintenant d'usage pour un jeune (comme pour un moins jeune) de payer un abonnement mensuel pour avoir accès à un catalogue de films.

En 2017, 65 services de VàDA étaient actifs en France, soit 3 fois plus qu'en 2010. Le marché de la VàDA atteignait 249 millions d'euros en 2017, en progression de 91 % en 1 an. Depuis 2012, il a été multiplié par 9. Le chiffre d'affaires global de la VàDA a permis de retrouver le volume de 2008, d'avant la chute du marché DVD/BR. On peut ainsi dire que la VàDA est l'offre qui a permis de compenser la perte de valeur due au téléchargement illégal. En revanche cette tendance ne laisse pas percevoir la fragilisation que cause la VàDA sur les télévisions, gratuites et payantes. Son poids reste encore très limité par rapport au marché de la télévision payante linéaire (3,3 milliards d'euros en 2016).

Au niveau international, selon la MPAA (association des studios américains), la VàDA pousse vers le haut le marché mondial de la vidéo de 97 milliards de dollars qui atteint + 9% en 2018 (un taux de croissance à quasi deux chiffres). On parle d'une croissance de 19,6% par an pour le seul marché de la VàDA.



Quand l'offre légale précipite la fin de l'ère illégale

Entre 2018 et 2019, on mesure un infléchissement du nombre de streaming / téléchargement illégal : une décrue de 23 % en un an¹⁹. « Du jamais vu » selon Bertrand Krug, directeur du département Internet de Médiamétrie. Le nombre est passé de 15,4 millions en moyenne en 2018, à 11,8 millions en 2019. Plus encore, sur l'année 2019, le nombre est passé de 14,5 millions en janvier à 9,5 millions en décembre. La qualité technique des nouvelles offres VàDA, leur bon référencement et l'attrait de leur offre ont fait se détourner les utilisateurs des plateformes illégales et de leurs inconvénients (nombreuses publicités, crainte de téléchargement de logiciel malveillants). Après 10 ans, avec le très bon travail à l'échelle européenne de déréférencement sur les grands moteurs de recherche et la mise en place de sites miroirs amenant vers des alternatives légales, l'offre légale (fort d'un prix attractif pour le consommateur) a enfin pris le pas sur l'offre illégale.

*

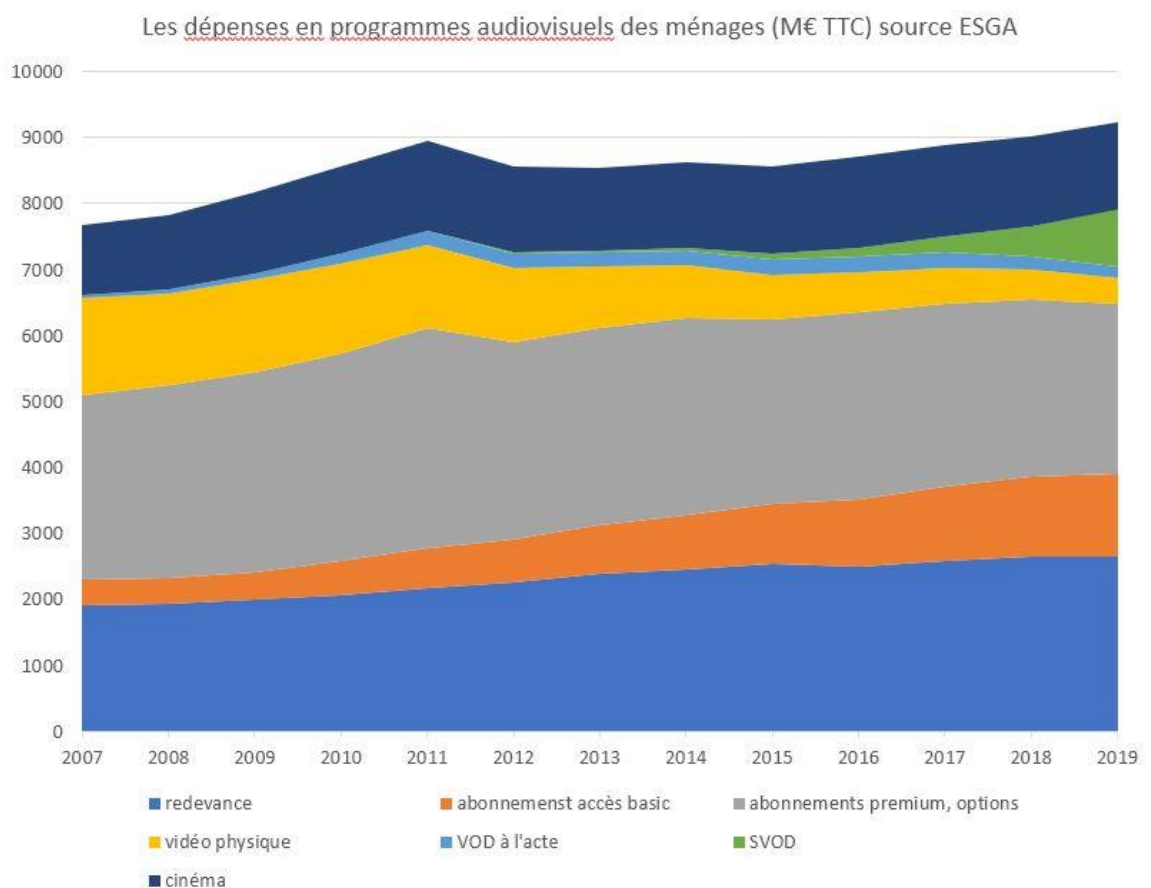
Nous avons vu que la télévision était le diffuseur qui favorisait le plus le cinéma de patrimoine (50%) contre 34% sur les plateformes VàDA. C'est d'autant plus préoccupant si la télévision perd de l'audience alors que la VàDA en gagne.

En revanche, la VàDA a permis de rattraper la perte de valeur brute de la vidéo physique et d'arrêter la croissance du téléchargement illégal.

On peut regretter que l'offre légale populaire ait mis plus d'une décennie à se lancer, au prix d'une perte d'un milliard d'euros par an pour l'industrie cinématographique. On peut regretter aussi le manque de réaction du côté français en investissement et en innovation, qui a laissé libre place aux géants américains (Netflix, Disney+, HBOMax, AppleTV+,...) sans donner une réponse efficiente.

¹⁹ Marina Alcaraz. « Baisse historique du nombre de pirates dans l'audiovisuel », Les Echos. lesechos.fr/tech-medias/medias/baisse-historique-du-nombre-de-pirates-dans-laudiovisuel-1175213

Pour reprendre la réflexion stratégique de W. Chan Kim et Renée Mauborgne, il reste pourtant deux « Océans Bleus » sur la planète numérique. Cette stratégie est fondée sur la "recherche des nouveaux espaces stratégiques inexplorés", zones non-concurrentielles, nommées "Océans Bleus" à différencier des « Océans Rouges » qui représentent la bataille concurrentielle sur les marchés existants. En France, restent donc le secteur du cinéma indépendant, d'art et essai ainsi que le cinéma de patrimoine dont l'offre VàDA n'est pas encore vraiment construite et puissante. C'est en attendant, le piratage, faisant profit du vide, qui en profite. Il est donc urgent et opportun, de créer une offre VàDA à la hauteur.



Évolution depuis 2007 de tous les marchés de l'audiovisuel

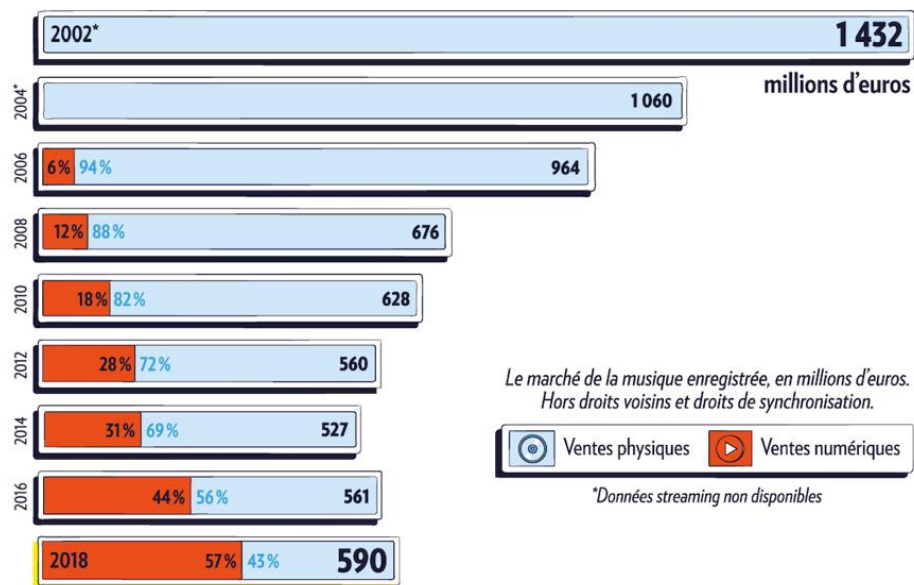
CHAPITRE 2 – LA VADA EST-ELLE UN RELAI DE CROISSANCE POUR LE PATRIMOINE ?

1.2.1 – QUELLES ÉVOLUTIONS ONT AMENÉ LE NUMÉRIQUE SUR D'AUTRES INDUSTRIES CULTURELLES ?

- Comment la transformation numérique sur des marchés similaires affecte l'économie des produits ?
L'exemple de l'industrie musicale.

Avec l'arrivée d'internet, plusieurs analogies peuvent être faites entre l'industrie musicale et cinématographique.

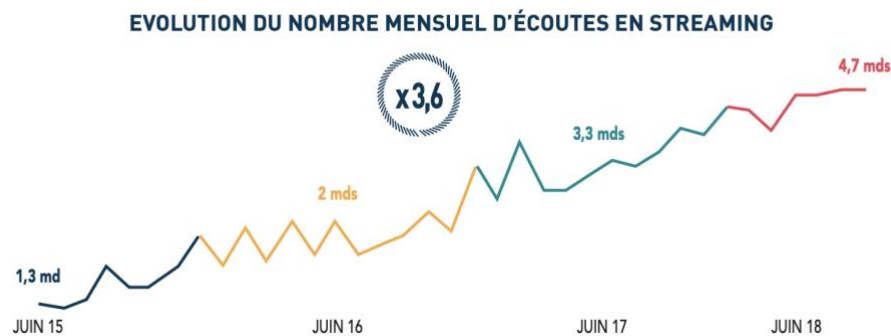
Le marché musical a entamé sa mutation numérique avant celui de l'audiovisuel. En étant touché fortement, il a été réactif.



Le graphique de l'évolution du marché musical en France, sur ces 20 dernières années, illustre que l'arrivée du numérique a entraîné une perte de valeur de près de 700 millions d'euros en moins de 6 ans, divisant par 3 le chiffre d'affaires global de l'industrie musicale (imputée au téléchargement illégal). En 2002, le marché était de 1,5 milliard d'euros, il était 12 ans plus tard de 527 millions d'euros.

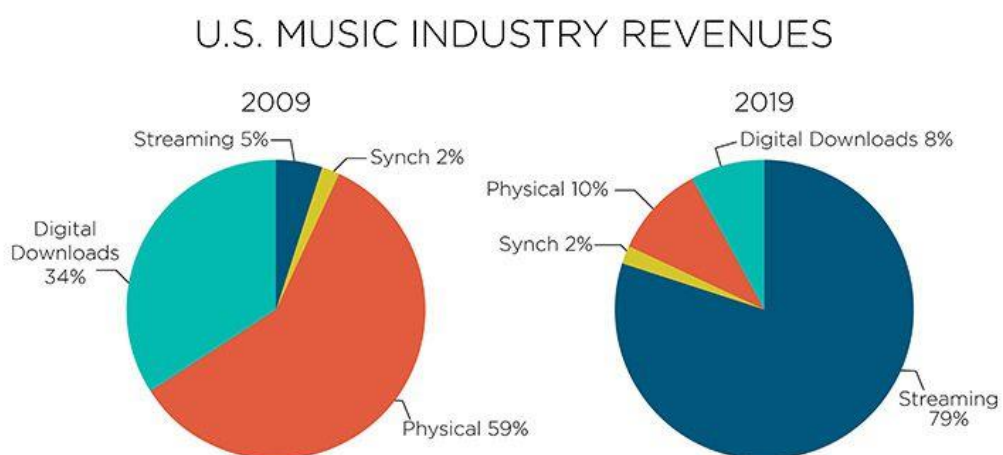
On observe cependant une croissance à deux chiffres des ventes numériques (streaming). Le rapport de force étant du côté des géants du numérique plutôt que des labels fragilisés, les plateformes ont pu rapidement mettre en place une offre à faible prix (0,99€ par titre) et avoir d'immenses catalogues (en 2007 iTunes possédait 5

millions de titres). Aujourd'hui ces plateformes ont environ 50 millions de titres, chacune. A partir de 2015, le marché du numérique a muté d'un marché à l'acte à un marché par abonnement. Les formules par abonnement ont commencé à s'intensifier : de 1,3 milliard de flux en 2015, ce chiffre a atteint 4,7 milliards en 2018 (multiplié par 3,6 en 3 ans). En 2019, le streaming représente en France 59% des ventes. Sur le marché mondial en 2019, le billion de flux a été franchi.



Depuis 2014, l'industrie musicale est passée de la récession à la croissance. En 2019, la croissance en France était de 5,4%.

Aux États-Unis en 10 ans, le marché du streaming est passé de 5% en 2009 à 79% en 2019. Le marché de la musique à l'acte est passé de 34% à 8%, le système par abonnement étant beaucoup plus plébiscité.



Le numérique a donc détruit de la valeur (une lecture générant environ 0,005 centime d'euro contre une vingtaine d'euros pour l'achat d'un CD), mais elle a permis d'étouffer le téléchargement illégal. De plus le volume consommé (grandissant d'année en année) permet de compenser la perte de valeur unitaire.

L'industrie craint l'uniformisation et la concentration des lectures autour de quelques artistes. Les plateformes essaient d'y répondre en travaillant à une personnalisation plus forte de leur application et l'ouverture de leur catalogue, à travers des playlists diversifiées.

Enfin, d'autres leviers de croissance ont émergé avec la transition numérique :

Le chiffre d'affaires des **concerts** a été multiplié par 2,25 entre 2008 et 2018. C'est un phénomène paradoxal : la numérisation de la musique renforce les représentations publiques, l'expérience collective du live étant particulièrement affectivée.

Enfin le chiffre d'affaires du **vinyle** a été multiplié par près de 5 en 5 ans (entre 2014 et 2018). Le marché physique, avec le plaisir de posséder l'objet a donc été relancé grâce à ce produit premium. La numérisation du secteur oblige une montée en gamme du marché physique pour se développer.

*

L'arrivée d'internet a été brutal pour l'industrie musicale. Mais la réaction vive des plateformes numériques avec des offres attractives pour le consommateur (par acte puis par abonnement) a permis au secteur de retrouver le chemin de la croissance. Le marché a dû changer son modèle économique en le basant un peu plus sur les concerts. De plus, le marché physique trouve de la croissance grâce à une montée en gamme avec le vinyle. Voyons comment le marché du patrimoine peut aussi trouver un modèle économique viable face au numérique.

1.2.2 – UN MODELE ECONOMIQUE EN ACCORD AVEC LE MARCHE DU FILM DE PATRIMOINE ?

- *Quels sont les différents modèles économiques et de remontée des recettes utilisés pour la VàDA ?*
- *Existe-t-il un modèle économique plus optimal pour la programmation de film de patrimoine ?*
- *Existe-t-il d'autres leviers de croissance ?*
- *L'analyse de « effet discount » se confirme-t-il ? (perte de valeur unitaire mais compensée par l'augmentation de la demande globale).*

Deux systèmes diffèrent pour définir les différents modes de répartition des recettes entre cataloguistes, ayant-droits et plateformes numériques.

Achat des droits du film (Fixed licenced fee) : la plateforme engage des frais pour exploiter le film pendant une période établie (par exemple 6, 12 ou 18 mois). Le prix est décorrélé de la consommation effective du film sur la plateforme. Il est estimé en fonction du succès potentiel et de l'audience moyenne de la plateforme. L'acquisition des films peut aller d'une centaine d'euros à plusieurs centaines de milliers d'euros. Un film de patrimoine peut rapporter par an entre quelques centaines d'euros à 500 000€. En dessous de 200€ de revenu par an, certains cataloguistes classent le film dans la catégorie « invendu ».

Répartition des recettes (variable licenced fee) : plusieurs biais de négociation sont possibles dans ce système :

- **Pourcentage de répartition** entre l'ayant droit et la plateforme : équitable (50%/50%, souvent employé pour le patrimoine) ou à la faveur de l'ayant-droit (70%/30% pour les nouveautés).
- **Minimum garanti transactionnel (MGT)** : sur une plateforme VàD, l'ayant-droit peut demander un retour minimum sur chaque transaction, qui peut aller de 1,60€ jusqu'à 8,99€. Il lui permet ainsi de contrôler le prix de vente du diffuseur en contournant le droit de la concurrence qui l'interdit.
- **Minimum garanti** : quel que soit le nombre d'actes et de recettes, la plateforme s'engage à verser une somme minimum à l'ayant-droit. Cette rémunération complémentaire est justifiée afin de compenser les coûts technique et humain de l'ayant-droit pour la mise à disposition du contenu.

Quel business model pour quelle plateforme ?

La VàD répartit généralement les recettes à 60/40 avec l'ayant droit, sans minimum garanti. Le seul coût additionnel étant le coup technique d'encodage et de mise en ligne sur la plateforme. Exception, pour certain ayants-droit (Gaumont, Warner, Sony, Metropolitan ...), le prix pour le consommateur est parfois adapté pour compenser le MGT et éviter à la plateforme de vendre à perte. C'est notamment le cas pour l'EST (Electronic Sell Through, achat définitif à l'acte) où les films se retrouvent à 13.99€ au lieu de 9.99€. Mais ce problème de MGT ne concerne pratiquement jamais les films en location VàD, les ayants-droit et les plateformes s'alignant depuis toujours sur un tarif de 4.99€ pour les films de moins d'un an, et 3.99€ pour les films de plus d'un an. Cela correspondant à une remontée de recette en moyenne de 2€ par acte pour l'ayant-droit.

En revanche, il est bien plus difficile de pouvoir mettre en place un système de répartition pour les abonnements. Les plateformes VàDA ont un chiffre d'affaires décorrélé du succès ou de l'échec des films en ligne : c'est le nombre d'abonnés et le prix de l'abonnement qui permettent de générer le chiffre d'affaires. Évidemment, le succès des films sous-tend la satisfaction de l'utilisateur nécessaire au maintien des abonnements. Mais la VàDA, comme la télévision, gratuite ou payante, ont un système de rémunération indirect (par abonnement, via un bouquet de chaînes ou par la publicité...).

Intéressons-nous donc aux systèmes que peuvent mettre en place les plateformes VàDA en un tour d'horizon, depuis les deux principaux acteurs du marché jusqu'aux plateformes plus spécifiques. Il sera question d'identifier les risques et inconvénients de certains modèles et privilégier les plus vertueux pour le film de patrimoine.

Quel modèle de remontée de recette pour la VàDA ?

La méthode Netflix

Netflix achète les films en *fixed licenced fee*. Si le film est un immense succès sur la plateforme, l'ayant-droit ne récupérera rien de plus que la somme initialement négociée avec Netflix. A l'inverse, si le film est un échec, Netflix aura déjà rémunéré l'ayant-droit selon une prévision mal estimée. Pour l'acquisition de certains films, les prix peuvent monter à plusieurs centaines de milliers d'euros, voir million. Vis-à-vis des films de patrimoine, ce sont très souvent des « lots de films » qui sont négociés tous ensemble. Cette méthode, issue des chaînes de télévision, reste la plus employée des plateformes VàDA.

Ce système, qui a l'avantage d'avoir une mise en place simple et qui est exempt d'un comptage complexe de remontée de recette, comporte des limites :

Tout d'abord, comme nous l'évoquions, les droits sont décorrélées des résultats du film. Ainsi, chaque négociation de l'exploitation VàDA est une spéculation sur le potentiel du film.

Si la plateforme VàDA est affaiblie par de mauvais investissements, cela risque de réduire la prise de risque sur des titres les moins rentables et accélérer les phénomènes de concentration. Si les plateformes VàDA limitent leur risque, ce sont les films les plus fragiles, dont le patrimoine, qui en pâtiront.

A l'inverse, si le film est un succès, l'ayant-droit n'en tirera pas profit.

L'exploitation française a toujours essayé d'éviter « le minimum garanti » et de rémunérer les ayants-droit en fonction du succès du film. Avec le passage au numérique, la facilité du transport des copies, a permis une très forte diminution de ces minimums garantis.

Enfin il faut une trésorerie importante pour permettre à la plateforme d'acquérir le film en le payant préalablement à l'ayant-droit et en ne le rentabilisant qu'au fil des mois ou années d'exploitation. Cela peut créer de graves problèmes financiers ou compliquer le

lancement d'une plateforme VàDA qui doit investir une masse très importante de capitaux avant même que les premiers abonnements soient lancés.

Pour favoriser les prises de risques et pour réduire les besoins en trésorerie, la stratégie des plateformes devrait être pensée en termes de répartition. Certains ayants-droits ont encore des réticences à utiliser ce modèle, ne sachant pas sa rentabilité à long-terme²⁰. De plus certains directeurs d'acquisition VàDA viennent du secteur de la télévision et reproduisent le modèle qu'ils connaissent.

La méthode Amazon

L'autre école, Amazon, corrèle la rémunération de l'ayant-droit au nombre de minutes vues (*variable licenced fee*).

Par exemple, un film de 96 minutes avec 45 000 vues pour 2 000 000 minutes vues, va engendrer un revenu de 1 600€. Ainsi le film aura été vu en moyenne 41% de sa durée totale et Amazon va rémunérer l'équivalent de 20 833 visualisations complètes.

Un autre exemple, un film de 107 minutes avec 29 000 vues pour 1 000 000 de minutes vues, va rapporter 1 000€. Le film aura été vu pour 32% et 9 346 vues complètes.

Notons la forte perte de valeur unitaire de cette méthode par rapport à la VàD. Pour reprendre le premier exemple, $1\,600\text{€} / 45\,000 \text{ vues} = 0,03\text{€}$ par consommation. Il faut donc 66 vues sur Amazon pour rémunérer 1 acte VàD. En termes de visualisation complète $1\,600\text{€} / 20\,833 \text{ vues complètes} = 0,07\text{€}$. Il faut donc 28 vues complètes pour atteindre la rémunération d'un acte VàD.

Cependant pour remonter 1 600€ à l'ayant-droit, la plateforme VàD aurait dû générer $2\text{€} \times 800 \text{ actes} = 1\,600\text{€}$. Toute la question consiste à savoir si sur une plateforme VàD, le film aurait fait 800 actes ? Notons que sur une plateforme comme UniversCiné, sur un an, seul **4 films sur 6 000 ont fait plus de 800 vues** dans l'année. La moyenne est de 19 visualisations par film par an. Alors certes, il y a une réelle baisse de valeur de l'acte pour les ayants-droit mais compensée par de gros volumes. Pour les films de plus de 10 ans, le nombre d'actes en moyenne est de 9,3 actes.

²⁰ Observatoire européen de l'audiovisuel, « The Exploitation of Film Heritage Works in the Digital Era », 2016

L'offre VàDA, pour le cinéma de patrimoine, est un des moyens de créer un effet volume qui permet de dépasser l'effet prix et finalement de mieux rémunérer l'ayant-droit.

Cela ne concerne pas les films les plus récents dont la consommation par film est plus élevée. Ils sont de toute façon exclus de l'offre VàDA, étant donné que la chronologie des médias n'ouvre ses droits qu'à partir de 15 ou 36 mois.

Ce qui permet aux offres VàD, DVDBR (disponibles à partir de 4 mois) de profiter de meilleurs volumes à des prix et rémunérations supérieurs.

La Méthode Médiathèque Numérique

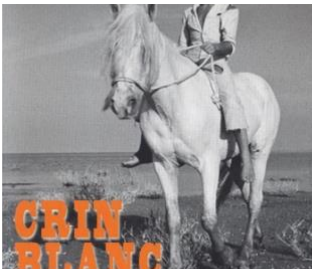
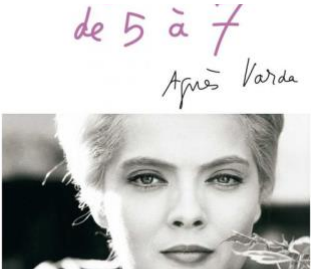
Un autre exemple de *variable licenced fee* :

Pour replacer cette plateforme dans son contexte, Médiathèque Numérique est née, en 2014, d'une initiative commune entre la BnF, Arte et Universciné. Selon la médiathèque, contre un abonnement, l'offre permet d'avoir un nombre de crédits allant de 3 par mois jusqu'à 10 par jour. Dans cette offre, 1 film = 1 crédit.

Ce modèle se situe donc à la frontière de la VàD et de la VàDA :

C'est une offre par abonnement pour le consommateur via sa médiathèque (sans paiement à l'acte pour visualiser les films). En revanche, il rémunère l'ayant-droit à l'acte. La rémunération est d'environ 000€.

Prenons quelques exemples de mêmes films :

Crin Blanc	Cléo de 5 à 7	I Feel Good
		
• Médiathèque Numérique : 209 actes (x 000€) = 000€ • UniversCiné : 38 actes (x 000€) = 000€	• Médiathèque Numérique : 939 actes (x 000€) = 000€ • UniversCiné : 120 actes (x 000€) = 000€	• Médiathèque Numérique : 8560 actes (x 000€) = 000€ • UniversCiné : 392 actes (x 000€) = 000€

En moyenne, Médiathèque Numérique fait 69 actes x 1,1€ par titre, soit une remontée de 1,1€ par titre. Alors qu'UniversCiné, avec 19 actes x 1,1€ rapporte 1,1€ par titre en moyenne.

On voit ici comment l'effet volume rattrape l'effet prix (la perte de valeur unitaire est compensée par l'augmentation de volume). C'est particulièrement le cas pour les films de patrimoine où la concentration est beaucoup moins forte quand les films sont proposés par abonnement.

La méthode Carte Illimitée UGC ?

Pour clôturer cette réflexion et dans l'esprit de création d'une nouvelle plateforme VàDA, j'ouvre sur une proposition qui permettrait, peut-être, d'allier une offre innovante pour les usagers comme pour les ayants-droit.

Une des plus grandes innovations commerciales de l'industrie cinématographie de ces 20 dernières années est la carte UGC illimitée. D'abord rappeler qu'il est le premier service d'abonnement à une offre cinématographique en France, début 2000. Le mode de remontée des recettes est simple : d'un côté un abonnement par mois pour l'utilisateur, de l'autre une rémunération partagée entre l'ayant-droit et l'exploitant à chaque ticket émis (même tarif quel que soit la salle de cinéma : 5€). Dans ce modèle, le prix de l'abonnement doit être supérieur au nombre moyen de films vus par mois.

Si nous appliquions ce modèle à un service de VàD comme UniversCiné : sur 7 400 films, 6 500 films pourraient rentrer dans cette fenêtre de VàDA. Reste à définir trois points : le prix de référence pour la rémunération de l'ayant-droit et de la plateforme, le nombre moyen de consommation de films par utilisateur et par mois, et le prix de l'abonnement par mois.

Pour le prix de référence (aujourd'hui à 1,1€ VàD pour le film de plus d'un an, il pourrait être fixé à 1,1€ pour la VàDA, soit une rémunération à 1,1€ par acte).

Pour définir le bon prix de l'abonnement, avec un prix hypothétique de 9,99€/mois, il faudrait que la consommation moyenne mensuelle des inscrits soit au maximum de 4 films par mois.

Difficile d'obtenir ce nombre de consommation par abonné dans ma recherche. Sur Médiathèque Numérique, les utilisateurs ayant vu au moins 1 film dans le mois consomment □,□ films par mois. Mais sur l'ensemble des inscrits actifs, on tombe à □,□ film par mois.

En fonction de la consommation effective, il sera nécessaire d'ajuster le prix de l'abonnement avec le prix référence de répartition.

D'autres formes de revenu ?

Bien entendu, les plateformes peuvent réfléchir à trouver d'autres sources de recettes. La diffusion de bandes annonces avant le film pourrait être mise en place. C'est une publicité peu intrusive et acceptée par les spectateurs. L'aide de la data permettrait de faire un ciblage plus précis pour les campagnes de bande-annonce. D'autres partenaires comme les festivals, les institutionnels, le secteur culturel peuvent aussi être intéressés.

Enfin, il est aussi possible de proposer sur une interface unique, des offres hybrides combinant par exemple des offres VàDA (rentrant dans la fenêtre de la chronologie des médias) et VàD (permettant d'obtenir les films plus tôt mais contre un paiement à l'acte).

*

Nous l'aurons vu, le système de fixed licenced fee est adopté par une grande partie du secteur de la VàDA. Il a la vertu d'être facile à mettre en place. En revanche un système par répartition garde un lien avec la consommation réelle et permet de ne pas spéculer sur le potentiel d'un film, de prendre plus de risques avec des films fragiles et de ne pas mobiliser trop de trésorerie. Par répartition, les recettes des ayants-droit et des plateformes sont à « à leur juste valeur », à condition que le prix de référence à l'acte ou à la minute ne soit pas trop faible (cf. Amazon).

PARTIE 2 – QUELLE PLACE LE CINEMA DE PATRIMOINE VA-T-IL AVOIR SUR LES PLATEFORMES VADA ?

CHAPITRE 1 – QUELLE STRATEGIE D’EDITORIALISATION ?

- Que représente le patrimoine sur un nombre de plateformes ?
- Quelle différenciation peut-on observer actuellement sur les plateformes selon leurs catalogues ?
- Quelle projection peut-on faire pour les années à venir ?
- Le paradoxe du choix de *Barry Schwartz* (« il y a tellement de choix qu’on finit par ne plus savoir quoi choisir ») s’applique-t-il à la VàDA ?
- « La guerre des plateformes américaines » : est-ce que ce changement de stratégie, d’agrégateur de contenu (horizontal) à des programmations par ayant-droit (vertical) est un jeu à somme positive pour le patrimoine ?
- Quel est le bon nombre, quel est le bon pourcentage de films de patrimoine dans un catalogue VàDA ?
- Analyse du cas Filmstruck avec le changement de stratégie d’AT&T. Analyse du changement de stratégie de Mubi en 2012.

2.1.1 – DECRYPTAGE DE CHOIX D’EDITORIALISATION DES ACTEURS DE LA VADA.

A quoi ressemble les catalogues des offres VàDA et quelle est la place du patrimoine ?

Afin d’avoir des chiffres actualisés, j’ai fait l’exercice de comptabiliser les films. Ils correspondent donc à une photographie des catalogues en mars 2020. Les stratégies d’acquisition entre les plateformes sont très différentes et il est difficile de tirer de grandes conclusions générales. Voici en revanche quelques dénominateurs communs que l’on peut trouver entre ces plateformes.

	Nombre de séries	Nombre de films	% de films	Nombre de films de plus de 10 ans	Pourcentage de films de plus de 10 ans
Netflix	1379	2480	64%	533	21%
Amazon	423	2494	85%	1009	40%
SFR Play	58	82	59%	47	57%
OCS	118	499	81%	292	59%
Mediathèque Numérique	72	5812	99%	3723	64%
Disney+	127	700	84%	509	72%
FilmoTV	0	671	100%	509	76%
Mubi	0	30	100%	24	80%
Cinétek	0	10	100%	10	100%

Définissons d'abord les grands positionnements des plateformes VàDA : d'une part les généralistes, tels que Canalplay, Amazon Prime Video ou Netflix, dont les catalogues sont constitués de programmes, intégrant des films, des séries, des documentaires, des programmes jeunesse, du spectacle vivant, etc.

D'autre part, les spécialisés visant des segments de marchés plus restreints à l'image de Filmo TV (cinéma), Tënk (documentaire), Studio+ (séries courtes pour terminaux mobiles), TFOU Max (contenus pour enfants) ou les services dont le catalogue est dédié aux programmes issus d'une aire culturelle ou géographique particulière.

Les écarts sur la part du patrimoine varient beaucoup entre des plateformes généralistes et des plateformes spécialisées. Premier point, plus la plateforme aura une proportion élevée de films par rapport aux séries, plus sa part dédiée au patrimoine sera importante. Netflix reste la plateforme qui favorise le moins le patrimoine (21%), soit deux fois moins qu'Amazon (500 films de plus de 10 ans sur Netflix contre 1 000 sur Prime Vidéo). De plus, ces films ne sont pas éditorialisés : sauf à être poussés par l'algorithme, ces films sont relégués au fond du catalogue sans qu'aucun travail ne soit fait sur ces œuvres. Netflix a acquis en mai 2020, 50 classiques du catalogue Mk2 repartis sur toute l'année (Chaplin, Truffaut, Demy, Lynch, Kieslowski...). Reste à savoir comment ces films vont être travaillés et mis en valeur sur la plateforme.

Quelles stratégies pour les plateformes généralistes ?

Tout d'abord, notons que la priorité de la majorité des plateformes généralistes reste les **séries** : elles représentent 71% de la consommation totale. 36% de l'offre de Netflix est composé de séries. En termes de poids, en heures et en nombre d'épisodes, la série est très largement représentée. Le cinéma ne représente que 20% de l'offre des plateformes généralistes en termes de volume.

L'autre priorité des plateformes généralistes, c'est la **création originale** : en 2020, les investissements en productions originales de Netflix sont de 20 milliards, pour Amazon Prime Vidéo 5 milliards, pour Disney+ 500 millions (16 milliards pour la maison mère). A titre de comparaison avec la télévision : TF1 investi 1 milliard d'euros dans ses nouveaux contenus, Canal+ 1,5 milliard, France TV 2, 1 milliard, M6 451 millions.

La priorité des grands groupes généralistes américains est donc la **série** et les « **originals** ».

Une stratégie verticale, « La guerre des plateformes américaines »

De plus, pour la première fois de leur histoire, de grands acteurs cinématographiques adoptent une stratégie verticale avec leur propre circuit de distribution en direct. Fox, Disney, Marvel, Pixar, Star Wars, HBO, Warner, Universal (avec Peacock), Apple distribuent leurs contenus sur leurs propres plateformes, en exclusivité. En passant d'un

système d'agrégateur de contenu (horizontal) à un système individuel (vertical), ces nouveaux entrants torpillent l'écosystème audiovisuel et mettent à mal la diversité. D'un côté les ayants-droit vont être fragilisés face à des plateformes qui n'ont aucune ambition d'acquisition (gérant exclusivement la diffusion de leur propre catalogue). De l'autre les diffuseurs vont être privés des films de ces studios qui étaient des locomotives d'entrées²¹. Cette guerre des plateformes monopolise la diffusion autour de quelques studios. Cela pose de réelles questions pour la diversité du cinéma. Les utilisateurs subissent aussi cette nouvelle stratégie avec des catalogues dédiés à un seul ayant-droit.

Le cinéma, et qui plus est le patrimoine, sont donc loin d'être la priorité des plateformes généralistes, excepté quelques épiphénomènes. La stratégie de leur catalogue est bien souvent d'avoir un effet de masse, afin de d'approvisionner leur offre. Le choix d'acquisition est dirigé vers la demande et porté par des algorithmes. On est ici dans une logique de quantité plutôt que de qualité.

Une vaste partie de culture cinématographique est ainsi piégée dans l'espace vide entre les fermetures de magasins de vidéos et l'indifférence des nouvelles plateformes de streaming. Ces films ne sont pas perdus : ils sont inaccessibles, patiemment stockés dans les étagères des distributeurs, ces films accumulent de la poussière²²

Le lancement avorté d'une plateforme de patrimoine porté par un studio, le cas FilmStruck.

Lancée en France en juin 2018, la plateforme cinéophile et dédiée au patrimoine aura duré 5 mois, pour fermer le 29 novembre. Pour cause, le changement de stratégie de son nouvel actionnaire AT&T (après son rachat de la Warner en octobre). L'une des

²¹ Bruno Deloye, CinéClassic

²² Robert Moran, "Tale of the tape: Why film fans are dropping Netflix for physical media", The Sydney morning herald. https://www.smh.com.au/culture/movies/tale-of-the-tape-why-film-fans-are-dropping-netflix-for-physical-media-20191115-p53b1o.html?fbclid=IwAR123MGXNxBsRANhhttJ1JuQ0aCL_h01bL3R0XG9r3SPUnvSQ6o8Anxte_Q&sfns=mo

premières décisions a été de mettre fin aux marchés de « niches » dont ces propositions de cinéma rare, classique, étranger, d'art et essai et indépendant. La mobilisation des personnalités d'Hollywood a fait réagir l'industrie (avec les signataires d'une pétition regroupant Paul Thomas Anderson, Damien Chazelle, Alfonso Cuarón, Guillermo Del Toron Leonardo DiCaprio, James Gray, Alejandro González Iñárritu, Christopher Nolan, Edgar Wright). The Criterion Collection a repris la main en proposant son service The Criterion Channel, mais pour le territoire national. Les studios américains sont donc loin d'adopter une stratégie internationale pour le cinéma de patrimoine.

Qu'en est-il des diffuseurs traditionnels ?

Comme nous l'avons vu, la densité du parc de salle d'art et essai et le passage au numérique, ont permis de renforcer les films de patrimoine. L'offre et la demande ont doublé en 10 ans. Sur la télévision, le patrimoine reste toujours très bien représenté. On observe cependant une baisse de l'offre depuis 5 ans et une concentration sur les mêmes types de films. Beaucoup d'espoirs se concentrent autour de la V&DA, présentée comme un diffuseur pouvant compléter la télévision et rattraper la chute du marché physique. Les ayants-droit et utilisateurs font face à un problème d'offre : sans une nouvelle plateforme, innovante, performante et réussissant à fédérer autour d'elle, le patrimoine n'arrivera pas à exister dans ces nouveaux médias. Il est donc nécessaire de lancer en France une plateforme ambitieuse pour le cinéma indépendant et de patrimoine. En attendant, des initiatives isolées, comme le Vidéo Club de Carlotta, continueront d'émerger, autant que faire se peut.

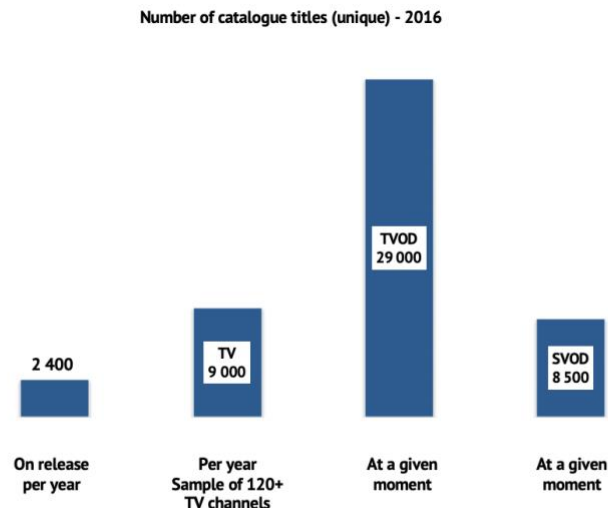
2.1.2 – QUELLE STRATEGIE A ADOPTER POUR UNE OFFRE NUMERIQUE DE PATRIMOINE ?

Que faut-il faire ?

Il ne faut rien attendre des plateformes généralistes comme Netflix ou Amazon, ou des plateformes studios comme HBOMax, Disney+. En revanche, on peut espérer l'arrivée d'acteurs prêts à défendre le patrimoine. Aux ayants-droit de faire pression et demander la mise en place d'une plateforme culturellement exigeante. Les spectateurs ont besoin aussi d'offre différenciante, de proposition de films variés et hétéroclites. Les succès d'audience d'Arte montrent bien que l'exigence culturelle paye en France.

Quel est le bon nombre, quel est le bon pourcentage de films de patrimoine dans un catalogue VàDA ? Faut-il faire le choix de l'offre pléthorique ou de l'offre ultra-éditorialisée ?

La VàDA n'a pas de contrainte technique vis-à-vis du nombre de films qu'elle possède sur sa plateforme. Elle n'a pas de contrainte de prime-time ni de plage horaire d'ouverture. En théorie, les plateformes ont une capacité technique pour avoir les catalogues les plus ouverts du paysage médiatique. En revanche, le modèle économique est basé sur la télévision et non sur l'exploitation ou sur le modèle VàD. Il entraîne une limitation des acquisitions. Avec des droits à plusieurs milliers d'euros, les plateformes les plus fragiles ne peuvent pas faire autrement que de limiter leur offre. D'où cette situation où les plateformes spécialisées n'offrent que 10 ou 30 films par mois, soit 150 ou 350 films par an. On est loin des volumes des plateformes généralistes. Pourtant comme on peut l'observer pour la VàD, la rémunération par répartition permettrait d'avoir une offre bien plus conséquente de films de patrimoine (près de 3 000 films pour certaines plateforme VàD). Il est donc nécessaire qu'ayants-droit et plateformes repensent leur modèle économique et dépassent leurs hésitations à explorer le partage des revenus.



Source: European Audiovisual Observatory

Notons la mésaventure de Mubi, appelé avant 2012 the Auteurs. D'abord avec une offre qui se voulait « comme Netflix », la plateforme a fait face à de gros déficits. Elle a donc drastiquement changé de modèle, simple à comprendre par le spectateur : 30 films disponibles avec un roulement d'un nouveau film par jour. Ce modèle, avec une faible offre, présente des avantages : les utilisateurs ont toute leur attention sur ces 30 titres valorisés par leur rareté. De plus, ce roulement crée une légère pression temporelle qui incite également le choix du consommateur : il doit voir le film avant qu'il ne disparaisse 30 jours après.

On peut espérer en France une offre comme The Criterion Channel avec plus de 2 100 films dédiés au patrimoine. A la fois pour les spectateurs, car rappelons-le, les plateformes contribuent ou participent à l'éducation à l'image des jeunes générations. Faire exister un nombre important de films de patrimoine permet de maintenir un lien culturel fort. Mais aussi pour les ayants-droit, car cette diversité des œuvres provenant d'un nombre important de cataloguistes, permet de soutenir la filière.

Pour les offres pléthoriques, n'y a-t-il pas un risque de paradoxe du choix ?

En 2004, le psychologue *Barry Schwartz* faisait le constat suivant : « il y a tellement de choix qu'on finit par ne plus savoir quoi choisir ? ». Un choix trop important crée des phénomènes de concentration, les spectateurs se renfermant sur les valeurs sûres.

Plusieurs points permettent de contrer cette hypothèse : d'abord l'illimité permet de choisir des films moins reconnus, ensuite la plateforme doit créer un lien de confiance avec le spectateur : au-delà d'avoir une masse de films et les présenter, le catalogue doit aussi répondre à une logique de cohérence.

Le deuxième rôle des plateformes, pour éviter ce paradoxe du choix, est de guider au mieux les décisions des spectateurs à travers un travail éditorial et thématique, une mise en place d'indicateurs de notation, des partenariats avec des prescripteurs pour créer des rebonds, des liens entre les œuvres et les faire émerger. A la question « qu'est-ce que l'on va regarder ce soir ? » il est nécessaire d'aider à se situer parmi les arguments et les positionnements des films de catalogue. Nous étayerons ces méthodes dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 2 – ÉTUDE DES STRATÉGIES DE COMMUNICATION NUMÉRIQUE. LE LANCEMENT D'UNE NOUVELLE PLATEFORME VADA.

- Lancement d'une plateforme VADA spécialisée dans le cinéma indépendant et le patrimoine : quelle stratégie adopter ?
- Quelle communication à avoir pour un produit numérique culturel ? Quel ton adopter ?
- Quelle animation sur une plateforme pour le patrimoine ?
- Une plateforme participative peut-elle exister ?

En 2006, Chris Anderson développait le concept de « longue traîne » vantant les mérites d'un nombre de produits culturels théoriquement infini sur les plateformes en ligne. Pourtant en 2007, Renaud Delourme remettait en cause cette théorie, affirmant que dans la pratique : « La page d'accueil de la boutique en ligne, non extensible, sera encore plus réductrice que la tête de gondole de l'hypermarché. ». Il sera ainsi question dans cette partie de s'interroger sur les façons de recréer de la valeur autour des films de cette longue traîne, qui ont déjà terminé leur premier cycle d'exploitation. Ces films dont la notoriété parfois perdue, que l'abondance de l'offre peut reléguer au dernier plan.

Je souhaite commencer cette partie par un peu de sémantique.

Dès la naissance d'internet, son champ lexical utilisé pour nommer sa structure s'est basé sur l'espace réel : un nom de « domaine », une « adresse » e-mail, des « forums », des « sites » internet, un « navigateur » web, des « réseaux » sociaux ... Pourtant la pensée populaire considère le numérique comme un non-lieu avec de fausses interactions, qui éloignent de la vie, déshumanisent. Il faut garder en tête que le numérique n'est qu'une série d'outils qui, selon nos usages, peut nous isoler, nous violenter, ou au contraire nous rapprocher et nous élever. La culture doit se saisir des instruments de cet espace dématérialisé pour faire exister les films. Internet est un moyen de connecter la cinéphilie à la ruralité, les plus exclus de la culture. Internet est un moyen de connecter la cinéphilie à la ruralité, souvent exclue de la culture. Des communautés de cinéphiles qui prennent du plaisir à échanger sur le cinéma, derrière leur écran, quel que soit leur âge, leur classe sociale ou leur ville, c'est créer du lien humain autour d'œuvres cinématographiques. Une récente science sociale vient

d'apparaître et traite de nos interactions sur internet : elle est appelée « les humanités numériques ²³ ».

Comparé à tous les autres médias, la grande nouveauté d'internet est d'avoir transformé la relation avec le spectateur. Hier, avec la télévision, la médiation se faisait uniquement de haut en bas, de manière « descendante ». Malgré plusieurs essais de « télévision sociale », très peu d'émissions proposent une interaction avec leur communauté. Sur internet en revanche, même si les plateformes conservent une médiation descendante, les interactions avec la « communauté virtuelle »²⁴ sont bien plus fortes, de manière « ascendante ». C'est sur YouTube que les interactions sont les plus fortes, avec des jeux dans les commentaires, appels à témoins, suggestions de nouvelles idées de vidéo par les spectateurs.

Pour rentrer dans ce concept de communauté virtuelle, on distingue sur internet plusieurs usages : **l'architecte de communauté** (il définit le but, les objectifs et les outils nécessaires à la constitution de sa communauté), **l'animateur de communauté** (traduction française de *community manager*, il dynamise les échanges au sein de la communauté et les modère), les **utilisateurs influents** (très actifs, créent des discussions, diffusent les informations et ont un rôle se rapprochant de celui de l'animateur), les **consommateurs actifs**, les **consommateurs passifs** (traduction française de *lurker*, leur rôle est déterminant : c'est l'audience et le public de la plateforme).

Comme évoqué, on peut distinguer deux modes d'animation. **Descendant** (traduction française de top-down design) : l'animation est actionnée par la hiérarchie, des prescripteurs ou influenceurs. **Ascendant** (traduction française de bottom-up design) : les utilisateurs participent aux initiatives, créations de contenu, éditorialisation, améliorations de la plateforme et ses fonctionnalités.

C'est le plan et l'approche que je souhaite adopter dans ce chapitre.

²³ wikipedia.org/wiki/Humanit%C3%A9s_num%C3%A9riques

²⁴ Howard Rheingold, « The Virtual Community », 1993

D'abord évoquer toutes les conditions nécessaires à la création d'une plateforme VàDA pour permettre aux films une meilleure mise en valeur, en particulier les films les moins visibles. Ensuite, créer des synergies en recourant à la production participative, à la gestion des connaissances des spectateurs pour animer et mieux cibler les films.

2.2.1 – APPROCHE DESCENDENTE

Dans les approches marketing, l'**expérience client** a pour but de créer un moment d'échange unique, mémorable et symbolique entre le consommateur et le fournisseur d'un service. Cela crée des sentiments et des émotions au client avant, pendant et après la consommation. L'idée est de permettre au client de vivre une expérience utile, divertissante et interactive afin de le rendre plus apte à revenir²⁵.

Comment créer la meilleure expérience client au profit des films ?

a. La technique

Pour créer une nouvelle plateforme, la technique est primordiale : son bon fonctionnement et la réalisation des idées et des initiatives en découle. Ce sont les fondations d'un site, son architecture. Nous sommes passés d'une diffusion **hertzienne** (la télévision avec un même programme diffusé à tous) à une diffusion **unicast** (le streaming avec une multitude de programmes pour une multitude d'utilisateurs).

Ce changement de mode de diffusion est une aubaine pour la diversité du cinéma. Elle offre une plus grande liberté de choix au consommateur. Elle est en revanche plus difficile à appréhender pour le spectateur qu'une diffusion en continu. Une navigation complexe sur la plateforme peut être contre-productive, l'utilisateur n'étant pas incité à parcourir le site vers des découvertes cinématographiques. L'ergonomie du site doit être travaillée pour être l'écran qui mettra le mieux en valeur les films, avec un accès facile et une utilisation intuitive. Les designers auront une influence primordiale sur l'expérience du spectateur, au même titre qu'un architecte de complexe

²⁵ Rémi Claudon et Thomas Alix, Digital in store: how are distribution networks re-inventing the customer experience

cinématographique : les files d'attente doivent être bien pensées dans le hall, la qualité de projection, la gestion des espaces, la signalétique doivent être irréprochables.

Depuis 2010, la conception de site web (traduction française de *webdesign*) a beaucoup évolué, les métiers aussi : ceux qui étaient appelés, hier simplement les web designer, sont aujourd'hui le UI designer, UX designer, Design Strategist, Évaluateur Heuristique... Tous ces nouveaux métiers montrent bien l'avancée de la recherche à propos de l'ergonomie des sites internet.

On distingue ainsi l'expérience utilisateur (UX pour User eXperience) et l'interface utilisateur (UI pour User Interface) :

Expérience utilisateur (UX)

L'expérience utilisateur est la partie émergée de l'iceberg de l'élaboration d'une plateforme VàDA. Elle regroupe l'architecture du site, la conception, les fonctionnalités. Son rôle est en outre de permettre la bonne accessibilité des plateformes : ces nouveaux services dits OTT (over the top) ont la contrainte de devoir rendre disponible leur offre sur une quantité très importante de support : les box des opérateurs, les ordinateurs, les mobiles ou tablettes. Les consommateurs se dirigent de plus en plus vers des systèmes plus ouverts comme les SmartTV : l'AppleTV, la Chromecast ou le Firestick d'Amazon. Cette multiplication des supports a un coût de mise en place important. En revanche il permet d'être très facilement référencé : les applications spécialisées dans la VàDA sont peu nombreuses, elles remontent très facilement dans les « stores » de ces SmartTV. Mubi a par exemple une forte visibilité sur l'App Store, l'AppleTV, l'Android Store, AdroidTV. C'est un développement nécessaire puisque les modes de consommation ont tendance à s'éloigner de plus en plus des box opérateurs vers l'OTT. De plus, les box opérateurs prennent des commissions représentant environ 35% du chiffre d'affaires.

UX a aussi la charge du bon encodage et de la disponibilité des fichiers vidéo, audio et sous titres. L'intégralité des fournisseurs VàD continue de proposer des contenus bridés en qualité réduite (SD) : cette restriction est aujourd'hui illogique quand tous les acteurs

VàDA proposent leur contenu en HD. En revanche, de nombreux services VàDA ont des sous-titres qui ne respectent pas l'intégrité de l'œuvre (barre noire, police trop importante, pas d'ombre qui empêche de lire) : les services vidéo doivent avoir la rigueur d'offrir à leurs spectateurs les meilleures conditions de visualisation possible.

Il est donc nécessaire de rappeler ce b.a.-ba : avant de regorger d'inventivité, il est nécessaire d'avoir une plateforme accessible, aérée, ergonomique, à la navigation intuitive, avec un lecteur vidéo de qualité, une authentification simplifiée, un espace personnel facile à prendre en main avec un accès à ses favoris et dernières visualisations.

Pour s'adapter à sa large audience (du plus au moins jeune), elle doit permettre un accès très simplifié avec des fonctionnalités essentielles. En fonction des compétences de l'utilisateur, elle doit aussi permettre d'ouvrir des champs de fonctionnalités plus avancées.

L'investissement technologique de Netflix a de quoi donner le vertige puisqu'il est passé de 330 millions en 2012 à 1 milliard de dollars en 2019.

Mais contrairement à beaucoup d'autres secteurs économiques, le numérique permet d'offrir une qualité de service du niveau des plus grands acteurs du marché avec un investissement beaucoup plus réduit. A force d'idées, des plateformes indépendantes n'ont pas à rougir de la qualité de leur service face aux géants d'internet : elles doivent cependant éviter au maximum d'externaliser la technique pour garder la flexibilité nécessaire.

Un service utilisable comme base de données

Les plateformes spécialisées dans le cinéma de patrimoine et indépendant doivent mettre à disposition une base de données de films ouverte bien au-delà de leur offre. Avant de devenir une plateforme VàDA, *Mubi* était *The Auteurs*, une plateforme de notation des films. Aux États-Unis et au Royaume-Unis, nombreux sont ceux qui utilisent *Mubi* comme journal de notation et de recherche d'informations sur le cinéma. *Watcha*, en Corée du Sud, est aussi un site de référencement de films, équivalent Coréen d'Allociné, dont l'activité s'est étendue au streaming avec *WatchaPlay*.

Ouvrir son catalogue au maximum de films peut être très bénéfique pour mettre en avant le cinéma de patrimoine : cela favorise la découverte par *sérendipité*, soit la découverte par le hasard. De nombreuses études²⁶ montre qu'internet est particulièrement adapté à de nombreuses découvertes culturelles par une lecture et une navigation non linéaire. Pour renforcer la navigation non linéaire, il faut multiplier les liens hypertextes entre les fiches films, réalisateurs, année de production, acteurs, genres, thèmes, mots clef, présence dans un festival, chefs opérateur ...

L'exemple le plus souvent utilisé est l'encyclopédie Wikipédia : en effet, on voit comment la fiche Kim Novak peut facilement rediriger vers de nombreuses autres références culturelles : des films (Picnic, L'homme au bras d'or, La blonde ou la Rousse, Sueurs froides), des acteurs (Marilyn Monroe, James Stewart), ou des réalisateurs (Alfred Hitchcock, Otto Preminger, Billy Wilder). Rappelons que le modèle VàDA est celui qui favorise le plus la sérendipité, en pouvant lancer des films sans contrainte de paiement à l'acte.

Kim Novak

 Pour les articles homonymes, voir [Novak](#).

 Ne pas confondre avec la joueuse de volley-ball [Kim Nowak](#).

Marilyn Pauline Novak, dite **Kim Novak**, née le 13 février 1933 à [Chicago](#), dans l'[Illinois](#), est une [actrice américaine](#).

D'abord [mannequin](#), elle est engagée par le studio [Columbia Pictures](#) qui souhaite faire d'elle la rivale de [Marilyn Monroe](#). Le film *Picnic* (1955) lui permet d'accéder au rang de vedette internationale. Elle rencontre de nombreux succès et devient, en 1957, grâce à notamment *L'Homme au bras d'or* et *La Blonde ou la Rousse*, l'actrice numéro un au box-office. En 1958, elle tient le rôle principal dans *Sueurs froides* (*Vertigo* d'[Alfred Hitchcock](#) avec [James Stewart](#) comme partenaire) considéré comme l'un des grands films de l'histoire du cinéma.

Dirigée par les plus grands réalisateurs, notamment Hitchcock, [Otto Preminger](#) et [Billy Wilder](#), Novak s'éloigne progressivement du cinéma à partir des années 1960, lasse d'être considérée par la critique moins comme une actrice que comme un sex-symbol. Elle met un terme à sa carrière en 1991, à l'âge de 58 ans, après une expérience difficile sur le tournage du film *Traumatismes*. Elle se consacre alors à la peinture et élève, aux côtés de son mari vétérinaire, chevaux et lamas dans son ranch de l'[Oregon](#).

Une flexibilité technique au service d'un laboratoire d'idées ludiques

La technique peut être aussi un terrain de jeu pour favoriser l'apparition de petites innovations ludiques pour enrichir l'intérêt du film : rajouter ses propres musiques sur un film muet, permettre le maintien de l'audio du film même l'écran éteint pour

²⁶ Eva Sandri, « La sérendipité sur Internet : égarement documentaire ou recherche créatrice? », *Cygne Noir* www.revuecygnoir.org/numero/article/la-serendipite-sur-internet

pouvoir « écouter » les films. La technique doit montrer son dynamisme ainsi qu'un ton décalé, pour dépoussiérer l'image de la plateforme.

Comme évoqué dans le chapitre sur les modèles économiques, il est aussi envisageable de mettre en place une bande annonce facultative avant le lancement du film pour promouvoir les films de son catalogue (en particulier sur le patrimoine) en donnant la possibilité d'ajouter le film à sa liste de souhait durant la bande annonce.

Interface utilisateur (UI)

UI c'est la partie immergée de l'iceberg, l'identité visuelle du site, sa charte éditoriale. La façon dont l'information est présentée à un rôle déterminant sur notre façon de naviguer sur internet. Voici quelques exemples graphiques d'UI design montrant le rôle de la typographie, de l'emplacement des items et de l'importance de leurs bonnes répartitions.



L'attention du regard est portée sur la taille de la police d'écriture plutôt que sur son positionnement

Thumb zone

Usually, users hold their devices with one hand. Therefore consider to put all the most important components in the natural zone, other zones require finger stretching or even changing the grip.

NATURAL

Easy to reach, doesn't require stretching.

STRETCHING

Require some efforts, but okay to reach.

HARD

Uncomfortable and require stretching



On désigne 3 zones de couleurs différentes, correspondant à la difficulté et l'inconfort pour atteindre la zone. Les applications doivent être pensées pour regrouper les actions dans la zone verte.

Cutting out the clutter

Clutter might be the worst enemy of good design. Make sure all components on the screen is necessary. Consider to get rid of or hide anything in a mobile design that isn't absolutely necessary right on the screen, because reducing clutter will improve comprehension.



Les plateformes ne doivent garder que les fonctionnalités essentielles pour permettre une meilleure compréhension du site.

Pour argumenter leur choix, beaucoup de designers se basent sur les théories des biais cognitifs (mécanismes de pensée à l'origine d'une altération du jugement). La façon dont les informations nous parviennent peuvent influencer nos prises de décisions

Ici encore, le site doit avoir une enveloppe visuelle moderne. Le travail éditorial et marketing doit être accompagné d'un écrin visuel. Présenter des films de patrimoine à travers une esthétique désuet sera contre-productif et portera atteinte aux films. Au contraire, le cadre doit être moderne, jeune, vif, agréable et épuré.

La bonne organisation de la page d'accueil de la plateforme

La consommation sur une plateforme est ambivalente : d'une part ceux qui vont rechercher un film en particulier, d'autre part ceux qui ont un désir de cinéma, sans idée précise. Le rôle de la plateforme est donc à la fois d'offrir un système de recherche efficace des films pour ceux dont le choix est déjà fait. Pour les autres, c'est d'organiser la plateforme comme une vitrine ou les rayons d'un magasin, en choisissant ce que l'on souhaite mettre en avant.

Tout d'abord la page principale est bien évidemment primordiale : elle doit être un millefeuille de propositions de cinémas différents : tout d'abord les films qui font la « une », des films adaptés au profil du spectateur (accès aux films de la wish list, possibilité de reprendre le film en cours), des accès aux classements par catégories, par nationalités, par décennies, une strate sur les dernières vidéos éditorialisées, sur des cycles en fonction de l'actualité, des reprises de programmation de festivals, voir des films au hasard.

Enfin, créer des contenus ludiques pour mettre en avant le catalogue de films : une mappemonde pour les nationalités²⁷, une frise chronologique pour classer les films par dates, par décennies et courants artistiques, le catalogue à travers une mosaïque de photogrammes de films, des playlists de bande-annonce en lecture automatique.

²⁷ Guillaume Pauthier, Le cinéma de patrimoine sur les plateformes de vidéo à la demande, 2018

b. L'image de marque :

Dans une plateforme de patrimoine (spécialisée ou non), il faut créer un lien de confiance avec les spectateurs pour qu'ils puissent se diriger vers des films qu'ils ne connaissent pas.

« On ne va pas sur Mubi pour voir un film en particulier mais pour répondre à un désir de cinéma »

Quentin Carbonell – Mubi, 2017

La considération que les utilisateurs ont pour une plateforme est essentielle, qui plus est si les communautés sont très actives. En revanche, la plateforme a « l'obligation de ne pas décevoir »²⁸. C'est particulièrement le cas chez les éditeurs Blu-Ray où un défaut d'encodage, une édition mal réalisée ou mal éditorialisée est fermement critiquée par la communauté. En revanche, quand la communauté est satisfaite, les membres sont d'autant plus actifs pour la défendre, presque comme un acte « militant ». Si les membres sont attachés à la plateforme, cela rendra d'autant plus difficile leur désabonnement, même s'ils n'utilisent pas beaucoup l'offre. En effet souscrire à un abonnement, c'est faire partie de la communauté, de l'image de marque : c'est valorisant.

Comment renforcer son image de marque ?

C'est avant tout la bonne qualité éditoriale qui va permettre de renforcer son image auprès de sa communauté de fans. Proposer l'intégrale de Wiseman ou de Claire Simon permet de se différencier : en plus d'être de forts produits d'appel, ils donnent beaucoup de visibilité sur l'identité de la marque.

Nous allons le voir, la stratégie sociale sur les réseaux est aussi déterminante pour l'image que peut renvoyer une plateforme.

²⁸ Manuel Chiche, La Rabbia

c. Les réseaux sociaux : au cœur de la stratégie de communication

Les réseaux sociaux doivent être pensés comme le cœur de la stratégie marketing. Le manque de moyen sur les plateformes indépendantes ou de patrimoine, oblige souvent à se limiter aux outils marketing traditionnels (publicité cinéma, radio, affichage).

En revanche, le marketing digital est le champ le plus rentable. Il est nécessaire d'avoir un responsable de communauté (community manager) pour créer sur le long terme la communauté qui pourra être la grande force de la plateforme. Avoir une communauté puissante permet d'avoir une visibilité instantanée et gratuite sur une population déjà ciblée et acquise à la plateforme. De plus, si l'offre est appréciée, les membres actifs ne manqueront pas de prendre parti et vanter les vertus de la plateforme.

Ces réseaux sociaux sont une zone de valeur ajoutée du catalogue, une continuité éditoriale et d'interaction avec la communauté. Ce n'est pas une boutique, une vitrine de produits en vente ou un copier/coller de liens vers des nouveautés. C'est une zone non-commerciale et gratuite, dédiée à relayer toutes les initiatives et créations de la plateforme.

Évoquons la stratégie sociale de Netflix sur les réseaux, pour comprendre comment ils ont changé la façon de communiquer²⁹ :

Malgré leur très important budget en marketing (2,6 milliards en 2019), les réseaux sociaux restent leur principal outil de communication. Leur ton est léger, frais, pertinent. Ils offrent aux internautes un contenu décalé et rafraîchissant au milieu d'une communication en général aseptisée, très contrôlée. Netflix France a été le compte twitter le plus mentionné de l'année 2019. Leur succès tient à deux caractéristiques : créatif et réactif.

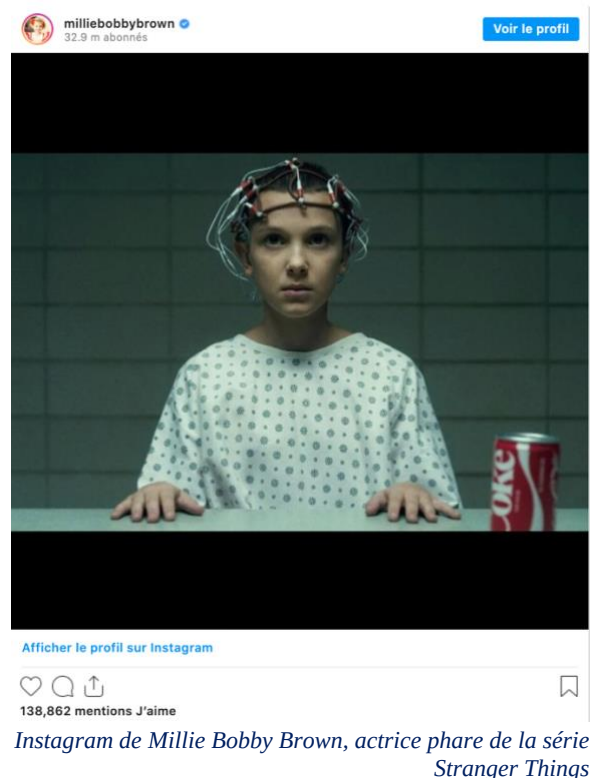
²⁹ Clara Bosle. « Netflix : décryptage d'une stratégie social media à succès ». Spitak. www.spitak.fr/netflix-decryptage-dune-strategie-social-media-a-succes

Créatif : ils regorgent de créativité, d'invention visuelle et d'originalité vis-à-vis de leurs contenus, de leur plateforme ou de leur communauté.

Réactif : Rien ne leur échappe, ils rebondissent au maximum sur les mentions, commentaires, ils aiment, partagent, commentent. Leur prise de parti, risquée, leur permet de créer beaucoup de bouche-à-oreille autour d'eux.

Netflix a donné un nom à sa communication sur les prochaines dates de sortie sur la plateforme : S.T.A.N (Service des Titres qui Arrivent sur Netflix). Cet art du teasing permet de créer une attente très forte et commune autour des œuvres.

Cette énergie créative et ces interactions sont une aubaine pour Netflix qui profite d'une publicité gratuite et véhicule une image positive des programmes sur les réseaux sociaux. Sans compter les acteurs des séries à succès, qui deviennent eux aussi des influenceurs et ambassadeurs de la plateforme sur leurs propres réseaux qui créent des rebonds entre les communautés.



Évoquons aussi Mubi, dont la stratégie sociale est différente. La communication est beaucoup plus axée autour du film : découpage de scènes esthétiques, photogrammes, photo inédite de tournage, images insolites, iconiques, extrait, bonus, interviews, des photographies d'acteurs, actrices, réalisateurs, réalisatrices. Ils relayent chaque semaine les articles de leur magazine en ligne *The Notebook*.



Chaque plateforme doit créer sa façon de communiquer, avec son ton, sa dérision, sa créativité, sa réactivité auprès de la communauté. Pour une plateforme qui défend le patrimoine, ce ton pourrait être à la fois décalé mais aussi solennel. D'une part en désacralisant le patrimoine, jouant et détournant des scènes culte, sous titrant des photogrammes pour en donner un autre sens, utilisant des « Mèmes » pour le cinéma de patrimoine. D'autre part, en adoptant une approche plus esthétique, célébrant la beauté des scènes, des acteurs, des tournages, des réalisateurs.

Les plateformes doivent être capable de s'adapter face aux nombreuses mutations de ces réseaux : aujourd'hui Instagram est devenu un pilier essentiel de la stratégie sociale, mais avec un ton bien différent que sur Facebook. De nouvelles applications émergent comme TikTok, avec une autre grammaire et de nouvelles façons de communiquer. Facebook a depuis quelques mois priorisé les groupes sur les réseaux sociaux avec des notifications et un onglet dédié. Cela nécessite d'être très flexible dans sa communication pour s'adapter aux nombreux changements de ces applications.

Enfin, de nouvelle plateforme comme *Henri*, développée par la cinémathèque française, propose des films dont la date et l'heure et les minutes de mise en ligne sont communiquées en amont comme pour un film en linéaire. Même si le film reste disponible plusieurs jours après, cela crée de l'évènementialisation autour de la date et heure de sortie, lui donne de la valeur, et crée une légère pression temporelle pour le consommateur : en accentuant sur l'horaire de publication, en mettant en place un compte à rebours, cela donne envie d'être présent au moment où le film est disponible. Ici, le film est traité comme une projection en salle, avec une contrainte horaire fabriquée, mais qui permet de fédérer autour d'un même film.

d. L'enjeu d'une plateforme : sa capacité à recommander.

L'enjeu de la communication ici c'est de trouver des positionnements adéquats pour les films de catalogues, des arguments et tous les moyens envisageables pour redonner de la valeur aux films « dormants ».

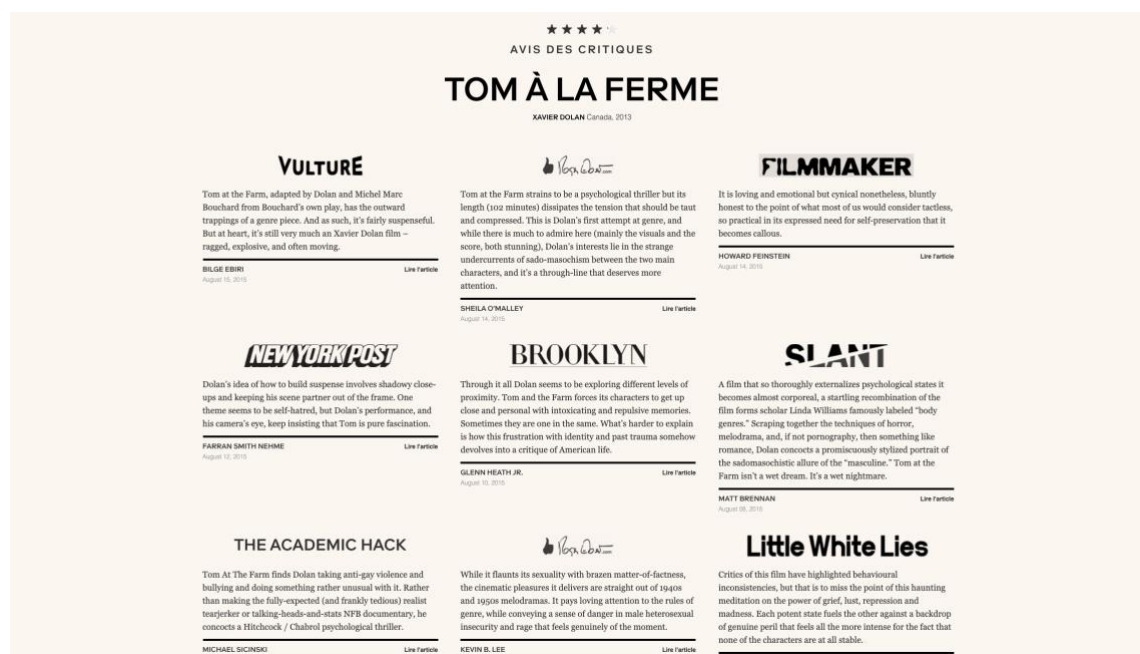
Il est donc nécessaire d'avoir en interne une personne dédiée pour créer l'animation éditoriale et coordonner les initiatives avec d'autres prescripteurs. Les animations sont multiples : favoriser les sélections autour de réalisateurs, écoles de cinéma, nationalités. Utiliser l'actualité reste un très bon moyen de créer des rebonds avec des films. Cela permet parfois de contextualiser les sujets ou débats d'actualité pour les approfondir. Chaque plateforme nomme son éditorialisation de manière différente : chez Mubi, les « programmes spéciaux » autour d'un auteur, d'une nationalité, d'un festival. La grande force de la Cinetek est son éditorialisation autour des listes des réalisateurs invités. Toute la navigation est dirigée autour des films préférés des plus grands réalisateurs contemporains : Bong Joon-Ho, Alain Chabat, James Gray, Justine Triet ou Agnès Varda. Ils font le succès de la plateforme.

Les journalistes cinéma

Les journalistes ont subi la numérisation (particulièrement la presse de cinéma) et beaucoup n'ont pas réussi le virage numérique, en créant une communauté forte autour d'eux. Ils sont pourtant les premiers à créer de l'interaction et du débat autour

des films. Les plateformes VàDA sont encore très frileuses à inviter et à créer du contenu autour des journalistes : elles doivent pourtant les aider à avoir plus de visibilité sur internet.

Les moyens sont nombreux pour créer du contenu éditorial avec eux : rédacteur en chef de la plateforme pendant 1 semaine, mise à disposition des films cités dans le dossier du mois du magazine, collection créée spécialement par les journalistes. Il est également important de favoriser les critiques presse dans les fiches films en complément des avis spectateurs. C'est notamment ce que fait Mubi sur ses fiches avec une charte graphique qui rappelle les teintes du papier presse.



Les Youtubeurs

Nombreux sont aussi les Youtubeurs ciné qui créent hebdomadairement beaucoup de contenu autour des films : Le Fossoyeur de Films, Karim Debbache, MrMeea, Le Ciné-club de M.Bobine, Durendal, Amazing Lucy, Nexus VI, DrawerTV, Dirty Tommy, In The Panda, Gorkab, Flore Maquin, Laurent Durieux, pour ne citer qu'eux. Ils ont une très bonne capacité d'animation autour des films. Ils ont réussi à créer chez les plus jeunes une satisfaction à commenter, décortiquer et analyser des films dont beaucoup sont issus du patrimoine. Ici aussi, il est opportun de leur proposer de faire des sélections

avec une présentation sur leur chaîne YouTube, leur donner un accès privilégié à la plateforme, ou leur demander de faire des listes pour acquérir de nouveaux films.

Le monde de la culture

Les plateformes doivent solliciter des prescripteurs de tous les horizons. D'abord dans le monde du cinéma, puisque même si la Cinétek fait un très bon travail avec les réalisateurs, il y a beaucoup à découvrir des acteurs, scénaristes, monteurs, décorateurs, costumiers, truqueurs, producteurs. Surtout, il faut ouvrir bien au-delà de la cinématographie pour avoir des approches différentes et originales : dessinateurs de BD, humoristes, musiciens, dramaturges, écrivains, etc... A titre d'exemple, Joël Pommera (auteur et metteur en scène de théâtre) est un des plus gros utilisateurs d'UniversCiné : lui proposer une carte blanche pour présenter sa sélection, serait une plus-value forte pour la plateforme. Surtout qu'inviter des personnalités en dehors du monde du cinéma, permet de toucher de nouvelles cibles.

Les graphistes

Les graphistes peuvent proposer un nouveau *artwork* pour mettre en avant le film. Cet anglicisme désigne le matériel graphique et le travail d'illustration pour mettre en valeur le produit culturel. StudioCanal avec la collection *Make My Day* a proposé une série de nouvelles affiches pour mettre en avant leurs films. C'est ce que fait aussi Carlotta, en traitant les sorties de leurs films de patrimoine comme s'ils étaient récents : nouvelle affiche, nouvelle bande annonce. En créant une charte graphique pour sa collection, StudioCanal suscite un nouveau désir pour ses films, en apposant sur eux un regard moderne. Retravailler les affiches, les rendant plus vives, visuelles, contemporaines, tirent les films de leur carcan de « vieux films »³⁰. Il est possible d'avoir recourt à des graphistes connus de l'industrie cinématographique ou au contraire d'horizons très différents, pour avoir des angles de création plus originaux.

³⁰ Anatole Trepos, Recréer de la valeur autour des films de catalogue, 2019



Collection Make My Day - StudioCanal



Illustration de Ralph Mcquarrie mise en avant sur la plateforme Disney+

e. Quel contenu ?

Beaucoup de cinéphiles attribuent leur cinéphilie à la découverte d'émissions spécialisées de cinéma à la télévision. *La dernière séance* animée par Eddy Mitchell ou *Le cinéma de Minuit* animé par Patrick Brion reviennent très souvent dans les témoignages comme premiers éléments de la découverte du cinéma. Aujourd'hui la télévision ne remplit plus ce rôle : les émissions dédiées au cinéma de patrimoine ont définitivement été abandonnées et la programmation de chaîne de télévision tourne toujours autour des mêmes comédies françaises des années 1970³¹.

Certaines plateformes accompagnent la programmation de leurs séances par des pastilles de présentation et de contextualisation de l'œuvre. Ces initiatives sont louables mais sont maintenant datées : pendant 3 minutes sur fond vert, une présentation académique, longue, rébarbative, désuète et sans rythme, présente le film.

³¹ Collectif, « Retour massif du cinéma sur France Télévisions : souhaitons que cette envie frénétique perdure après le confinement ! », Le Monde, 26 avril 2020
https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/04/26/retour-massif-du-cinema-sur-france-televisions-souhaitons-que-cette-envie-frenetique-perdure-apres-le-confinement_6037795_3232.html

Toutefois, beaucoup de nouveaux formats par de nouveaux médias émergent : Konbini avec ses « Vidéoclub » réunit à chaque vidéo entre 100 000 et 600 000 vues. Leurs invités sont prestigieux et ravis de partager leur goût cinématographique : Gaspar Noé, Romain Gavras, Alain Chabat, Nicolas Winding Refn, Dominique Farrugia, Rebecca Zlotowski, Cédric Klapsich ... L'interview n'est pas structuré ou presque : les goûts de l'invité ou quelques DVD emblématiques de sa carrière, sont mis en avant sur le présentoir pour attirer le regard. Les invités livrent leurs expériences de spectateurs et prennent quelques dizaines de secondes pour parler de chaque film. C'est rapide, bien monté, entrecoupé de scènes de film pour illustrer ses commentaires. L'internaute, galvanisé par la passion communicative, en ressort avec de nombreuses envies de films. Ces vidéos sont très appréciées : c'est l'éditeur Criterion qui a initié ce format depuis 2011 avec les « Closet Picks », littéralement « Choix de cagibi ». Le principe était simple, les invités pouvaient récupérer tous les DVD disponibles sur les étagères et commenter pourquoi ils aiment ou souhaitent voir tels films. John Waters, Marco Bellocchio, Willy Wenders, Ira Sachs, Isabelle Huppert, Claire Denis sont passés dans ce cagibi.



On peut imaginer combien cette façon de communiquer autour des films peut être adaptée à une plateforme VàDA. Des invités, dont nous avons vu qu'ils pouvaient être de tous bords, pourraient partager leurs films préférés, leurs cartes blanches, leurs collections ou leurs propositions de cycles en expliquant pourquoi. Ces vidéos doivent avoir un dispositif simple, léger, être très dynamiques, montées, rythmées et renvoyer à une page dédiée proposant ces films dans l'offre.

Les bonus complets (coulisses, vidéos de tournage, interviews, reportages) pourraient être mis à disposition sur la plateforme pour enrichir le film.

Notons l'essor des Podcasts où une table ronde serait aussi envisageable avec des invités pour parler, débattre, présenter des films ou une sélection.

2.2.2 – APPROCHE ASCENDANTE

Revenons sur plusieurs théories du numérique : d'abord l'utilisation du terme Web 2.0, beaucoup utilisé et galvaudé fin des années 2000. Il est cité dès 2003 par Dale Dougherty (auteur et co-fondateur d'O'Reilly Media). Le Web 2.0 désigne l'évolution d'internet vers un modèle plus accessible, participatif, social, et développant l'intelligence collective.

Ce sont ces thématiques que nous allons évoquer : comment trouver des synergies fortes entre les spectateurs et la plateforme, afin de créer une animation participative, une énergie au profit des films et de leur exposition ?

La technique

Pour revenir sur la technique, de nombreux procédés impliquent de plus en plus les consommateurs dans la construction du produit. Il renforce le biais que l'on appelle l'effet IKEA : les consommateurs accordent une valeur disproportionnée aux produits qu'ils ont partiellement créés.

La théorie appliquée à la gestion du développement produit s'appelle le « Design thinking » : elle a été élaborée par Rolf Faste (designer américain) en 1980 et implique les interactions des utilisateurs dans la conception ou l'amélioration du produit.

Prenons l'exemple de Numworks, entreprise française de calculatrices Open Source : elle envoie continuellement des sondages aux utilisateurs pour leur permettre de faire des retours sur le produit et questionner de potentielles améliorations techniques. Le journal technique tient au courant des avancées de la plateforme et des éléments provenant de la communauté. Le taux de réponses est extrêmement élevé car les utilisateurs ressentent que leurs retours sont écoutés et permettent l'amélioration du produit. De plus, cela donne un très fort sentiment d'appartenance, d'utilité (qui renforce cet effet IKEA).

La mentalité open source crée une plus grande empathie et proximité avec l'utilisateur : la plateforme doit permettre aux spectateurs de remonter leurs avis, les problèmes techniques et leurs souhaits d'améliorations techniques.

Une base de données et un système de notation

Citons une autre théorie sociologique « le travail du consommateur » développée en 2014 par Marie-Anne Dujarier (professeure de sociologie à l'Université Paris-Diderot dont les recherches portent sur la sociologie du travail et des organisations). Les entreprises externalisent vers le consommateur la réalisation de tâches qu'elles effectuaient auparavant : cette mise au travail se fait par le biais de l'autoproduction dirigée. De très nombreux secteurs sont concernés : c'est ainsi que le consommateur échange lui-même ses billets SNCF, crée sa carte d'embarquement sur AirFrance, ou procède à la commande de repas (bornes fast food ou application de repas à emporter).

Pour une plateforme, le spectateur peut aider l'amélioration de fiches existantes et l'ajout de fiches manquantes. Les plateformes comme Senscritique et Mubi, ont mis en place des modèles automatiques d'amélioration des fiches films. Elles sont soumises à la validation de l'équipe de modération. Même la plateforme de références IMDb permet à ses membres de rajouter des anecdotes aux films, et de noter les plus pertinentes. Cela crée un très large support et aide l'équipe éditoriale.

La bonne utilisation des data ou le fantasme de l'algorithme

Qu'est-ce qu'un algorithme pour une plateforme ?

Netflix a expliqué beaucoup de choses avec son algorithme, devenant presque un mythe pour justifier leurs prises de décisions et leurs succès. C'était aussi une très bonne façon de rappeler leur force technique et « botter en touche », sans répondre aux questions, en invoquant l'algorithme. Cet algorithme est impossible à reproduire pour ses concurrents et tant mieux, car même Netflix ne l'utilise plus principalement. Il met maintenant en avant ses propres « Originals » : difficile de savoir ce qui tient de l'algorithme ou pas.

De plus, les datas les plus basiques permettent de générer la grande majorité des informations nécessaires à la plateforme. Revenons un moment sur l'ancêtre de l'algorithme Netflix, du temps de son activité DVD, *Cinematch*. Le but initial était grâce aux films ajoutés sur les wishlist des membres, de déterminer les films les plus désirés, pour racheter des stocks. Aujourd'hui, les données les plus intéressantes pour la plateforme sont celles que les utilisateurs souhaitent partager. Il est nécessaire de mettre en place des outils de monitoring pour évaluer le succès de chaque film, le temps de visualisation moyen, les réalisateurs/acteurs ayant le plus grand nombre de visualisations, les films les plus « tapés » dans la barre de recherche. Certaines de ces informations peuvent être utilisées comme outils de recommandation pour les membres : le top des films les plus consultés selon la nationalité, la décennie, le genre.

Un système de notation et de critique

Les fonctionnalités du site doivent être pensées pour inciter le cinéphile à faire ce qu'il préfère : noter, critiquer et faire des listes.

Un système de notation bien pensé permet de favoriser le bouche-à-oreille numérique. Il doit s'organiser au niveau général, puis permettre d'ajouter des comptes « amis » dont on peut suivre spécifiquement les notations. En effet, la note d'une personne de confiance, aura toujours plus d'impact qu'une critique lue en ligne ou dans la presse. Voici donc quelques axes de notations envisageables : *"Note générale", "Note générale de tes amis", "Films vus et aimés par ton ami", "Quels sont les films que votre ami aime et que vous n'avez pas vus ? ", "Ceux qui ont aimé ce film, ont aussi aimé ", "Popularité d'un film : savoir combien de personnes ont noté le film", "Quel est le membre avec lequel vous partagez les mêmes goûts", "Tops : les films les plus aimés de l'année, les meilleures romances, les meilleurs films de la décennie 1940 ... "*

L'UI doit créer un système de notation intuitif et incitatif pour recueillir le maximum de données. Par exemple, avoir la possibilité de noter le film dès le générique de fin. Les critiques utilisateurs doivent être facilitées : un bouton « j'aime » pour remonter les meilleurs critiques. On peut aussi développer des partenariats techniques avec des bases de données de références (SensCritique, IMDb ...) comme compléments.

Enfin, avoir une plateforme utilisable comme un journal de visualisation crée un très fort taux de fidélisation et renforce le temps passé sur le site.

Les listes et playlist : les recommandations maisons

L'industrie musicale l'a bien compris, malgré tout le travail de son équipe éditoriale, ouvrir des listes amateurs permet d'avoir une créativité plus grande pour sélectionner les œuvres. Pour montrer l'éclectisme des listes, voici quelques sélections des membres Senscritique: « Turkish Delices », le meilleur des série B turques, « Cinéma, art subversif » citant l'intégralité de films mentionné dans le livre d'Amos Vogel, « The Good Old Naughty Days » sur les films muets érotiques, « Lyon fait son cinéma », 141 films tournés à Lyon, « 120 courant(s) cinématographique » reprenant l'histoire du cinéma à travers des mouvements artistiques, « Mumblecore, mumblegore & post-mumblecore » citant toute cette mouvance indépendante américaine du début du siècle, « Found Footage : la totale » l'intégrale chronologique des films tournés selon ce procédé.

En utilisant l'intelligence et la créativité collection, ces listes apportent des idées nouvelles et enrichissent le travail éditorial³².

Ces listes s'étoffent grâce aux commentaires des membres qui apportent leurs connaissances. Le bouton j'aime permet de faire remonter les listes les plus pertinentes, insolites, réussies.

L'équipe d'acquisition peut se baser sur des sélections de membres pour acquérir des films et rendre une liste disponible à la visualisation. Elles peuvent améliorer le système de recommandation : on peut imaginer que deux films étant cités très souvent dans des mêmes listes peuvent être recommandés entre eux. Ajouter dans les fiches film, les listes dans lesquelles le film est cité, permet de créer des rebonds. En regardant les 708 listes qui ont cité Tetro de Francis Ford Coppola, on peut voir les sélections des « Films

³² Guillaume Boutin, Senscritique, « Découvrir les œuvres différemment », BiTS, ARTE www.youtube.com/watch?v=8Eog4g2_LG0

en noir & blanc, mais récents », « Les secrets cachés », « Films sur la paternité », « Top 10 des cahiers du cinéma par année », « Films traitant du théâtre », « Films en Argentine », ce qui donne des idées pour voir de nouveaux films.

Les réseaux sociaux

Les fans sont aussi de vrais ambassadeurs pour la marque : ils partagent leurs publications, dessins, montages, avec dérision et humour. Citons les interactions de Netflix avec sa communauté qui crée des réactions virales. Citons aussi Mubi, qui reprend chaque semaine, les meilleurs post faisant référence à la plateforme. Les plateformes doivent relayer ces « Fan art » ou certaines créations visuellement remarquables.



Des jeux peuvent être mis en place comme les jeux de l'image, échanges sur le cinéma : « Quel est le film voir pour une *date* ? », « Quel est le film le plus sous-estimé », « Quels sont les plus belles scènes filmant la nature ? » ...

Les réseaux sociaux sont aussi le lieu où l'on peut poser les questions directement à sa communauté : « Y-a-t-il des erreurs techniques ? », « Quels sont les films qui manquent à notre catalogue ? », « Qu'aimerez-vous avoir sur notre plateforme ? » ...

La plateforme doit être très réactive avec les interactions de la communauté : promouvoir, partager, commenter les fan-art, les meilleurs commentaires, les traits d'humour. Les modérateurs de communauté doivent insuffler un climat de bienveillance entre les membres, où la cinéphilie peut être appréciée sans chapelle, sans élitisme. Travailler des films de patrimoine peut créer des communautés qui se gargarisent et s'enferment sur elles-mêmes. Au contraire, la plateforme doit montrer que le patrimoine appartient à tous, quel que soit son niveau. Internet peut facilement susciter des critiques et des railleries, d'où la nécessité de convenir de règles sociales.

Enfin solliciter des communautés permet de fédérer de nouvelles personnes et de renforcer son image : la cause écologique, féministe, LGBTQ+, le handicap ... Ces thématiques sont ardemment défendues par des communautés. Il est important de travailler avec elles pour leur mettre à disposition une offre de films, des sélections afin d'éveiller les consciences et soutenir leur combat.

CONCLUSION

15 ans après le lancement de la première plateforme VàDA en France, et 5 ans après l'avènement de la VàDA comme nouvel usage de la consommation cinématographique, il est surprenant que le modèle français, structuré, efficient, copié dans le monde entier et dont la demande est l'une des plus cinéphiles, n'ait pas réussi à lancer une plateforme ambitieuse qui défende le cinéma de patrimoine en fédérant et rencontrant des succès d'audience.

Les salles ont, depuis 20 ans, fait un excellent travail en augmentant fortement l'offre de films de patrimoine, grâce à la numérisation des salles. Elles ont été aussi portées par la mise en place de « modèles illimités » (carte UGC et Pathé) qui favorisent une plus grande consommation, dont celle des films plus risqués. La télévision représente pour les ayants-droit une part importante de son économie, mais la baisse des audiences, de la programmation de films et de son modèle basé sur la publicité sont préoccupants. Le modèle VàD a permis de mettre en ligne un très grand nombre de films de patrimoine. En revanche cette solution n'a pas été adoptée par les consommateurs (un acte VàD tous les 5 mois par spectateur). Reste la VàDA dont la croissance actuelle permet de rattraper l'effondrement du marché physique. Mais les plateformes américaines n'ont pas de stratégies vis-à-vis du patrimoine : leurs acquisitions sont des épiphénomènes. Il est donc urgent et opportun de mettre en place une plateforme ayant une stratégie pour le patrimoine, le marché étant libre de toute concurrence.

Dans l'esprit du lancement d'une plateforme VàDA, quelques points à privilégier :

1^{er} point : Il faut proposer une offre de patrimoine large regroupant des classiques indispensables pour les néophytes et des films plus rares pour les cinéphiles en recherche de découverte. L'offre VàDA ne peut pas se limiter à une offre de 300 films par an quand certains sites de VàD proposent entre 3 000 et 8 000 films de patrimoine.

2^{ème} point : le modèle économique. Mon hypothèse est que le système dominant de la rémunération fixe des ayants-droit ne favorise pas une offre large. 1. Quand chaque acquisition est un investissement important et spéculatif, l'offre ne peut pas être abondante. 2. Les rémunérations étant décorrélées de la consommation réelle du film, les plateformes vont limiter leur risque sur des titres populaires. Il faut donc privilégier les modes de rémunération par répartition.

3^{ème} point : d'autres formes de revenu sont à penser pour les plateformes, avec la diffusion de bandes-annonces avant les films ou en adoptant des offres hybrides proposant plusieurs services (VàDA, VàD, diffusion linéaire, VàD gratuite par publicité).

4^{ème} point : ne pas sous-estimer la technique. Dans l'élaboration d'une plateforme, on parle beaucoup d'éditorial, de stratégie d'acquisition, d'accompagnement du public. Mais la technique, le dynamisme des fonctionnalités ou la qualité visuelle et ergonomique du site sont primordiaux pour mettre en valeur des films de patrimoine.

5^{ème} point : la communication. La stratégie de communication doit être très largement tournée vers le numérique. Elle doit fédérer autour d'elle une communauté forte et avoir une animation omniprésente, décalée, créative et réactive.

6^{ème} point : ouvrir aux prescripteurs. Pour créer de l'envie et favoriser la diversité, il faut que la plateforme soit un lieu de parole ouvert aux personnalités et aux prescripteurs de tous les horizons.

7^{ème} point : le participatif. Les plateformes doivent créer un espace pour inciter et laisser libre court au plaisir des cinéphiles : noter, critiquer, faire des listes. Toutes ces datas sont précieuses pour améliorer le service, mieux cibler les films, créer de l'envie, avoir de nouvelles idées d'acquisition.

La jeune génération a pris l'habitude de la VàDA. Elle consomme aujourd'hui des formats longs (séries), sous-titrés en anglais. On peut être optimiste sur l'évolution de leurs regards. Utilisons ce nouveau mode de diffusion pour faire découvrir les plus

grands films du patrimoine. Pour profession, la VàDA fait aujourd'hui débat avec Netflix et Amazon. Dans ce contexte, L'éducation à l'image sur ce type d'offre est loin d'être un sujet de préoccupation. Il est pourtant prioritaire d'offrir aux plus jeunes les moyens de forger leur culture cinématographique, leur regard (avec l'aide de YouTubeurs, de sélections adaptées et d'une communauté dont la passion est communicative). C'est l'un des moyens qui permettra aux plus jeunes de retrouver le plaisir de la salle de cinéma d'art et essai, de la diversité et de la cinéphilie.

BIBLIOGRAPHIE

PERSONNES INTERROGÉES DANS LE CADRE DU MARCHÉ INTERNATIONAL DU FILM CLASSIQUE :

Anais Lebrun, Directrice de la programmation internationale chez Mubi

Hyelin Jeon, Responsable Acquisition chez Watcha

Anne Delabre, Présidente et programmatrice de Le 7e genre

Elena Orel, Directrice du département international de Mossfilm cinema

Guillaume Roitfeld, Producteur des Productions Roitfeld

Gaëtan Trigot, Vendeur international du catalogue Mk2

Jack Bell, Directeur de vente salle de Park Circus

Lise Zipci, Responsable festivals et servicing à l'étranger, Les films du losange

Taku Kato, Vendeur international de Nikkatsu

Thomas Paquereau, Responsable ventes internationales du catalogue Pathé

Shion Komatsu, Vendeur international de Shochiku co

Peggy Zejgman-Lecarme, Directrice de la Cinémathèque de Grenoble

Joël Daire, Directeur du patrimoine de La cinémathèque française

Marleen Labijt, Responsable archives de Eye

Sungji Oh, Responsable de collection au Korean Film Archive

Guillaume Poulet, Directeur de la Cinémathèque de Nice

Anne-Laure Brénéol, Responsable de Malavida

Olivia Colbeau-Justin, Responsable des projections publiques du catalogue de Gaumont

Francis Lecomte, Président de Luna Park Films

Amélie Rayroles, Responsable vidéo de Tamasa Distribution

Marc Olry, Directeur de Lost Films

David Marriott, Distributeur chez Arbelos

Carine Bach, Directrice générale d'Extralucid Films

Thierry Blondeau, Responsable de la collection de Coin de mire cinéma

Kevin Boissezon, Co-gérant de Artus Films

Benjamin Gaessler, Responsable communication de Wild Side

Aimé Besson, Charge du cinéma et du réseau des attachés audiovisuels de Ministère de l'Europe et des affaires étrangères

Florence Keller, Responsable du service diffusion, vente et acquisition de L'agence du court métrage

Richard Belle, Chargé de communication de l'Ina

Noel Cronin, Chargé d'acquisition chez Talking Picture

Marie Pierre Rodier, Acquisition et vente TV VOD Canada Français de Filmoption international

Bruno Deloye, Directeur de Ciné+ Classic, Club & Famiz

PERSONNES INTERROGÉES DANS LE CADRE DE MON MÉMOIRE :

Alexis Viprey, Chargé de mission V&D au CNC

Mathilde Dessane, Chargée de l'aide sélective V&D au CNC

Vincent Paul Boncourt, Directeur de Carlotta Film

Nicolas Le Gall, Responsable patrimoine chez Pathé

Gilles Fontaine, Responsable département information sur les marchés à l'Observatoire européen de l'audiovisuel

Denis Rostein, Directeur d'UniversCiné

Romain Dubois, Directeur Marketing & Editorial d'UniversCiné

Alex Maupillier, Responsable juridique d'UniversCiné

Maxime Lacour, Directeur UniversCiné Belgique.

ÉTUDES ET OUVRAGES :

Alain Le Diberder, « La nouvelle économie de l'audiovisuel ». La Découverte , 2019

Laurent Creton, Le cinéma à l'épreuve du système télévisuel, 2013

Benoît DANARD, « L'économie des films de patrimoine », CNC, 2019

Christian Grece, Film in VOD catalogues : Origin, Circulation and Age, 2018

Observatoire européen de l'audiovisuel, The Exploitation of catalogue films in the EU, 2019

Observatoire européen de l'audiovisuel, « Annuaire 2018/2019 Tendances Clés Télévision, Cinéma, Vidéo et Services Audiovisuels à la demande – Le Paysage Paneuropéen », 2019

NPA Conseil, Film de patrimoine, Baromètre de l'Offre SVOD.

NPA Conseil, Quotas Svod Mythes et réalités, 2018

Howard Rheingold, « The Virtual Community », 1993

MEMOIRE & THESE :

Guillaume Pauthier, Le cinéma de patrimoine sur les plateformes de vidéo à la demande, 2018

Jonas Benhaïem, Le cinéma peut-il Netflix and Chill ? Six réflexions autour du financement du cinéma par Netflix et les autres plateformes de SVOD, 2018

Guillaume Blanc, Les Pratiques Audiovisuelles Domestiques. Cadre de réception et (ré)appropriation du foyer au prisme des techniques numériques et des stratégies industrielles 2018

Irène Bastard, Marc Bourreau et François Moreau, L'impact du piratage sur l'achat et le téléchargement légal, une comparaison de quatre filières culturelles, 2013

Anatole Trepos, Recréer de la valeur autour des films de catalogue, 2019

WEBOGRAPHIE:

Robert Moran, Tale of the tape: Why film fans are dropping Netflix for physical media, 2019 <https://bit.ly/2rU9moF>

Saiman Chow, The Streaming Era Has Finally Arrived. Everything Is About to Change, 2019 <https://nyti.ms/2LsJMxV>

Mike Raab, Everyone's Wrong About the Streaming Wars, 2019
<https://onezero.medium.com/amp/p/95f1eb717a90>

Adrien Gaboulaud, Anne-Sophie Lechevallier, Comment le streaming a transformé l'industrie musicale, 2019 <https://www.parismatch.com/Actu/Economie/Comment-le-streaming-a-transforme-l-industrie-musicale>

Pascal Lechevallier, 36% des Français sont abonnés à un service de SVOD, 2019
<https://www.zdnet.fr/blogs/digital-home-revolution/36-des-francais-sont-abonnes-a-un-service-de-svod-39895069.htm>

Véronique Le Billon, Comment la « vieille télé » américaine se réinvente, 2019
<https://bit.ly/33YyJ69>

Clara Bosle, Netflix : décryptage d'une stratégie sociale media à succès, Spitak.
www.spitak.fr/netflix-decryptage-dune-strategie-social-media-a-succes

Collectif, « Retour massif du cinéma sur France Télévisions : souhaitons que cette envie frénétique perdure après le confinement ! », Le Monde, 26 avril 2020
<https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/04/26/retour-massif-du-cinema-sur-france->

[televvisions-souhaitons-que-cette-envie-frenetique-perdure-apres-le-confinement 6037795 3232.html](#)

Eva Sandri, « La sérendipité sur Internet : égarement documentaire ou recherche créatrice? », Cygne Noir [www.revuecygnoir.org/numero/article/la-serendipite-sur-internet](#)

Jean-Marc Quinton, « Ce que le XXe siècle nous enseigne sur Netflix », 2019. [slate.fr/story/186512/tribune-xxe-siecle-histoire-cinema-television-films-series-vod-plateformes-streaming-netflix](#)

Marina Alcaraz, « Baisse historique du nombre de pirates dans l'audiovisuel », Les Echos. [www.lesechos.fr/tech-medias/medias/baisse-historique-du-nombre-de-pirates-dans-laudiovisuel-1175213](#)

Nicolas Saada, « C'est officiel : Canal+ arrête définitivement CanalPlay », Numérama [https://www.numerama.com/pop-culture/445387-cest-officiel-canal-arrete-definitivement-canalplay.html](#)

MIFC, Le film de patrimoine représente un quart du marché de la vidéo physique, Le Film Français, 2019 [http://www.lefilmfrancais.com/cinema/144012/lumiere-mifc-2019-le-film-de-patrimoine-represente-un-quart-du-marche-de-la-video-physique](#)

Julia Alexander, The streaming wars are finally beginning, but it's more of a polite quarrel than an all-out war, The Verge, 2020. [https://www.theverge.com/2020/2/6/21126156/streaming-wars-disney-plus-netflix-wall-street-subscribers-hbo-max-peacock](#)