

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



L'analyse de Philippe Moati

SEPTEMBRE 2017



Dire que le numérique est à l'origine d'une vague de « destruction créatrice » est devenu banal. Tous les cas de « disruptions » ou d'« ubérisations », c'est-à-dire de bouleversements profonds de filières entières, ont à voir avec le numérique. Les nouvelles technologies offrent de formidables opportunités de création de nouveaux biens et services, et de leviers de productivité dans leur création et leur production. Le cinéma, évidemment, ne fait pas exception. Le basculement de l'analogique au numérique dans la production et la projection s'est faite à une vitesse stupéfiante, au bénéfice des spectateurs. Mais si le numérique œuvre ici en faveur de l'amélioration de l'existant, d'autres effets du numérique sont beaucoup plus radicaux et déstabilisants. Ainsi, l'explosion de la quantité et de la diversité des contenus audio-visuels mis à portée du public s'accompagne de l'entrée de nouveaux et du déploiement de *business models* originaux ; l'arrivée de la réalité virtuelle porte en germe un potentiel de réinvention de la narration et de l'expérience de consommation.

Si les effets du numérique sont spectaculaires, il ne faut pas oublier que la manière dont se déploient les nouvelles technologies dépend de la logique d'ensemble du système économique et social dont elles sont issues et au sein duquel elles se diffusent. Ainsi, la filière du cinéma – comme les autres secteurs de l'économie – doit aussi faire face à la transformation de la société qui induit celle des modes de vie et de consommation qui affecte nécessairement les manières de consommer des images. Si quasiment dès l'origine, et sous l'impulsion des États-Unis, le cinéma s'est présenté comme une industrie internationalisée, la mondialisation contemporaine contribue au changement de cadre avec la montée des pays émergents vus pour l'instant comme un potentiel de croissance des débouchés mais qui est appelée à nourrir l'élargissement de l'arène concurrentielle, mais aussi avec l'entrée dans la filière d'acteurs globaux dotés d'une puissance économique inédite, dépassant parfois celles d'États. Le cinéma fait donc face à un changement de décor qui, comme toujours dans ce genre de situation, est porteur à la fois de menaces et d'opportunités. C'est notamment le cas pour la valorisation du cinéma français à l'étranger dont on pressent qu'elle pourrait tirer profit de la numérisation de la diffusion. A condition que... la filière française du cinéma réussisse à négocier le virage et ne sorte pas affaiblie des mutations en cours.

L'esprit de la méthode

Les défis que la filière du cinéma doit affronter pour assurer son avenir ont une part d'objectivité d'autant moins discutable que, relevant de mutations technologiques et sociétales globales, ils émanent pour l'essentiel de dynamiques qui se déroulent hors de son strict périmètre. Pour autant, les voies d'adaptation au nouvel environnement, et donc l'avenir de la filière, dépendent très largement de la manière dont les acteurs analysent cet environnement et dont ils définissent le contenu de leurs stratégies d'adaptation. L'objectif de l'étude dont Unifrance nous a confié la réalisation est précisément de donner un coup de sonde dans les représentations et les anticipations des acteurs, au travers de la réalisation d'une enquête quantitative auprès d'un échantillon de professionnels de la filière, complétée par des entretiens approfondis auprès d'une quinzaine de cadres dirigeants d'entreprises ou d'organisations professionnelles. L'idée est moins de déboucher sur une vision prospective « juste » de ce sera le cinéma français dans 10 ans, mais plutôt de proposer une photographie de ce que les décideurs ont en tête, de manière à mieux comprendre comment ils réagissent ou seront susceptibles de réagir à la dynamique des conditions de base de leur secteur. La question n'est donc pas de savoir si les personnes interrogées ont raison ou tort, mais plutôt de contribuer à la compréhension de la manière dont la filière est susceptible d'évoluer à moyen terme sous l'impulsion des stratégies qui seront mises en œuvre sur la base des représentations de l'avenir que nourrissent les décideurs.

Définir une stratégie pour une entreprise, c'est toujours faire un pari sur l'avenir, c'est tenter de trouver la bonne manière de répondre à ce que sera son environnement demain. Le pari est d'autant plus risqué que l'environnement est en mutation et impose un ajustement permanent des comportements. Le futur n'étant pas écrit, la définition de ce que devrait être la « bonne » stratégie s'effectue nécessairement en situation d'incertitude et d'information imparfaite, faisant jouer un rôle important à la subjectivité des représentations et des anticipations. Cette subjectivité comporte, bien évidemment, une forte composante individuelle en faisant jouer des paramètres aussi divers que la formation, les expériences,

ou les traits de caractère de chaque décideur. Pour autant, une certaine convergence des représentations et des anticipations individuelles a souvent été observée à l'intérieur des secteurs d'activité. En effet, la subjectivité s'exerce dans un cadre collectif qui tend à la faire converger avec celle des autres acteurs du secteur. Car un secteur ou une filière, au-delà de sa dimension strictement économique, est une entité sociale, une communauté d'individus reliés les uns aux autres par une diversité de liens qui conduisent à des interactions directes ou indirectes contribuant à une certaine homogénéisation des modes de pensée et des visions du monde. Si cela est vrai de tous les secteurs d'activité, ça l'est sans doute tout spécialement des « industries culturelles », et du cinéma en particulier. On exerce rarement une activité professionnelle dans ce secteur par hasard. On y est attiré par l'objet de l'activité, qui est souvent le siège d'une passion. De ce fait, les décideurs de la filière du cinéma forment un microcosme dans lequel règne une certaine homogénéité, sur le plan du *background* social et culturel bien sûr, mais aussi sur celui du système de valeurs et des visions du monde. Ainsi, par exemple, la filière du cinéma en France se distingue de la plupart des autres secteurs par la prévalence d'une logique d'offre, liée à la conception du cinéma au moins autant comme un art que comme une activité économique, ce dont témoigne l'importance de la figure de « l'auteur ». Cette homogénéité culturelle favorise une convergence des représentations et des anticipations qui s'entretient et se nourrit des informations et analyses livrées par la presse spécialisée, des prises de parole lors des congrès ou des conventions, des positions adoptées par les leaders d'opinion. Une convergence excessive des représentations et des anticipations peut constituer une menace pour la pérennité d'un secteur lorsqu'il fait face à un environnement en profonde mutation, car le microcosme est susceptible d'adopter une représentation erronée des enjeux et de la nature des réponses à y apporter. Comme pour l'évolution des espèces, une certaine hétérogénéité constitue un avantage sélectif, un gage d'adaptabilité, pour le collectif.

La perception d'une crise

Les résultats de l'étude montrent sans ambiguïté que le microcosme du cinéma est convaincu de traverser un épisode de mutation. En effet, 94 % des professionnels qui ont répondu à l'enquête anticipent pour les dix prochaines années une accélération du rythme du changement par rapport à ce que la filière a connu au cours des dix dernières années. Pourtant, avec l'extension au cinéma de la pratique du piratage, l'arrivée des plateformes de VOD/SVOD, la numérisation de la production et de la projection... les dix dernières années n'ont pas été particulièrement « tranquilles » ! Plus encore, parmi ces 94 %, 64 % anticipent « des transformations radicales devant conduire à une redéfinition profonde des structures du secteur et des modèles économiques ». Une « crise » en quelque sorte, au sens de mutation structurelle, de basculement d'un état du système vers un autre. Notons cependant un premier point de dissensus : pour 30 % des répondants, cette accélération du changement ne remet pas en cause les fondamentaux. Sous-estimeraient-ils les changements les bouleversements en cours et la profondeur des stratégies d'adaptation qui s'imposent ?

Le choc du numérique

Sans surprise, l'épisode de turbulence que traverse la filière du cinéma est perçu comme imputable avant tout au choc du numérique, un choc qui transforme les modes de production et d'exploitation, induit de nouveaux usages de consommation, bouleverse les structures de la filière en provoquant l'entrée de nouveaux acteurs et, ce faisant, remet en cause l'équilibre réglementaire et les mécanismes de régulation. Toutes ces dimensions sont vues avec lucidité par les professionnels, même si des divergences sont observées quant à la portée qui leur est associée. Retenons donc l'idée d'une vision partagée de nature holistique des conséquences du numérique sur la filière. C'est en cela que cette « crise » est aussi une « révolution », des termes en réalité pas ou peu employés par les personnalités que nous avons rencontrées. Et c'est là que réside probablement, l'un des principaux enseignements de cette étude : le paradoxe entre une perception lucide et partagée de l'ampleur des effets de la numérisation (au sens large) de la filière et, au final, une difficulté à en déduire une vision de ce que pourrait être le point d'arrivée qui conduit à privilégier des anticipations plutôt conservatrices et optimistes de l'état du cinéma français dans 10 ans.

De la difficulté à se projeter à la relativisation de la crise

En effet, la plupart des personnalités que nous avons rencontrées ont exprimé ressentir des difficultés à se prêter au jeu d'une projection à l'horizon 2027, tant les mutations en cours leur paraissaient résulter d'un ensemble complexe de facteurs, souvent incontrôlables, et dont les effets combinés sont perçus comme difficilement prévisibles. Le contraste avec la manière dont la communauté professionnelle du commerce de détail réagit à la mutation de son environnement est frappant. L'étude que nous avons réalisée en 2014, selon une méthodologie similaire, avait conduit à l'observation, comme pour le cinéma, d'un consensus autour de la perception d'un épisode de transformation systémique, là aussi d'abord et avant tout impulsé par le numérique. Mais cette perception était assortie de visions assez claires de ce que pourrait être le point d'arrivée. Ici, les visions de ce que pourrait être la filière du cinéma en 2027 est plutôt confuse et consiste souvent dans la prolongation des tendances actuelles, avec une certaine dose d'optimisme. Car des crises, le cinéma en a vu d'autres ! C'est en tout cas ce que se plaisent à dire les professionnels que nous avons rencontrés. Combien de fois la mort du cinéma n'a-t-elle pas été annoncée ? « Et pourtant, il tourne » pour reprendre le titre du livre de Joëlle Farchy¹... Il est vrai qu'il a fait preuve jusque-là d'une grande résilience : il a survécu à la diffusion de la télévision, puis du magnétoscope, puis à l'arrivée des chaînes payantes, et aujourd'hui, malgré la multiplication des chaînes et diffusion de la VOD/SVOD, les entrées en salle demeurent à un niveau élevé et le nombre de films mis sur le marché est en croissance tendancielle. Pourquoi la « crise » actuelle ferait-elle exception ?

L'optimisme concernant le marché et la salle

Ces éléments de l'histoire du cinéma nourrissent un certain optimisme quant à sa capacité à traverser cette crise comme il a traversé les précédentes. Cet optimisme est visible à deux niveaux qui constituent des nœuds de l'économie de la filière. Tout d'abord, celui des anticipations quant à la dynamique du marché du film de cinéma pour les 10 prochaines années. 61 % des répondants anticipent une croissance du marché mondial, dont 18 % une « forte croissance ». Ils ne sont que 7 % à envisager un « léger » recul. Personne ne se place dans le scénario d'un recul important... Les perspectives des débouchés promis par les pays émergents nourrissent cet élan d'optimisme, mais pas seulement, car les prévisions sont à peine moins favorables concernant le marché français, qu'une majorité voit stable (31 %) ou en croissance (37 %), pour seulement 20 % qui anticipent son recul. Le deuxième niveau concerne l'avenir de la salle de cinéma. Il est intimement lié au premier car le microcosme définit le film de cinéma comme une œuvre dont l'exploitation commence en salle. Là aussi, l'optimisme règne : 25 % des professionnels interrogés anticipent, pour la France, une consommation de cinéma en salles en 2027 en croissance par rapport à son niveau actuel. 52 % envisagent une stabilisation de la fréquentation et seulement 15 % son recul.

Pourquoi il faut s'inquiéter

Difficile d'interpréter ce paradoxe. Peut-être est-il à rapprocher du contraste entre, d'une part, l'homogénéité culturelle à l'intérieur du secteur, la logique de l'entre-soi qui y règne, la relative prospérité dont il profite à l'abri d'une régulation bien huilée et de quelques positions dominantes solidement établies, ainsi que de cette croyance dans la capacité du cinéma à surmonter les crises et, d'autre part, la nature de « corps étrangers » qui caractérise les acteurs qui portent la révolution numérique et les modèles économiques qui vont avec et qui les rend particulièrement déstabilisants.

Or, si le cinéma français a effectivement plutôt bien traversé les épisodes de crise antérieurs, ce n'est pas le cas de l'ensemble des cinémas nationaux, à commencer par celui de la plupart de nos voisins européens. Cette « exception française » tient pour beaucoup à un cadre institutionnel original dont découle une régulation efficace et protectrice. Or ce cadre institutionnel – fait d'interventions publiques et de compromis entre les acteurs de la filière – est une construction complexe et donc fragile. La question centrale – que les acteurs pressentent effectivement mais à laquelle ils peinent à donner une réponse – est donc de savoir dans quelle mesure le système de régulation actuel risque d'être affecté par les transformations en cours et si son degré de plasticité est suffisant pour réussir l'adaptation à une

¹ Farchy J., *Et pourtant ils tournent... Economie du cinéma à l'ère du numérique*, INA, Paris, 2011.

nouvelle donne sans compromettre les grands équilibres qui président aujourd'hui au bon fonctionnement de la filière.

La sous-estimation de la portée du choc

Pour le dire brièvement, le système du financement du cinéma français repose directement ou indirectement sur deux piliers principaux : l'exploitation en salle et la télévision. Or ces deux piliers sont et/ou risquent d'être profondément déstabilisés par la révolution numérique.

De manière générale, on sait que les anticipations des décideurs consistent souvent dans une prolongation des tendances en cours : il est plus facile de prolonger une courbe que d'imaginer sa bifurcation. Les acteurs de la filière ne font pas exception. S'ils se montrent pessimistes sur l'avenir de la télévision (et encore davantage sur sa capacité à maintenir sa contribution au financement de la filière à son niveau actuel), ils sont beaucoup plus optimistes, on l'a vu, concernant l'avenir de la salle. Il faut dire la télévision est d'ores déjà entrée en zone de turbulence : Canal Plus perd des abonnés et les chaînes gratuites souffrent de l'évasion des recettes publicitaires vers l'Internet et commencent à pâtir de l'évolution des pratiques de consommation des images. La cause est donc entendue, de manière presque consensuelle : 58 % des acteurs interrogés anticipent que la consommation de cinéma *via* la télévision est amenée à se contracter d'ici 2027. Les avis sont plus mitigés concernant la télévision payante que « seuls » 44 % voient régresser, alors que 26 % l'imaginent gagner du terrain.

Un optimisme immodéré quant à l'avenir des salles ?

L'optimisme relatif aux salles – qui n'est pas cantonné à la vision partagée d'un avenir radieux dans les pays émergents - est à rapprocher de la bonne tenue des entrées au cours des dernières années, en dépit des progrès des modes de diffusion numérique. Mais le microcosme ne fait-il pas preuve ici de myopie ? Une myopie entretenue par une croyance chevillée au corps de l'ensemble des personnes que nous avons rencontrées et qui ressort également du volet quantitatif de l'étude : rien ne pourra jamais remplacer l'émotion qui naît de la vision d'un film en salle, cette expérience collective, si souvent rattachée aux premiers flirts... Et pourtant, trois facteurs, qui semblent sous-estimés par les acteurs, projettent une ombre inquiétante sur l'avenir des salles (et les financements qui en découlent).

- L'enrichissement continu de l'offre d'images hors de la salle de cinéma. Multiplication des chaînes de télévision, plateformes de VOD/SVOD, prolifération des contenus payants ou gratuits « over the top » qui l'on peut visionner sur une diversité de *devices*² y compris en situation de mobilité (le fameux ATAWAD...). Si cette prolifération favorise la croissance globale de la consommation d'images, elle induit (et induira) nécessairement des transferts entre les modes d'accès aux images car, *in fine*, les journées n'auront toujours que 24 heures et les semaines 7 jours, et les images sont en concurrence avec les réseaux sociaux, l'écoute de la musique et les jeux vidéo dans la captation de l'attention, du « temps de cerveau disponible ». Certes, le temps de sommeil des Français est en recul... mais ce potentiel rencontrera rapidement ses limites naturelles ! Si, jusque-là, la salle a plutôt bien résisté à cette déferlante, il n'en sera pas nécessairement de même dans l'avenir. Le fameux « besoin d'expérience collective d'autant plus pressant que le numérique enferme l'individu dans le virtuel » pourra-t-il longtemps tenir – à l'échelle qu'on lui connaît aujourd'hui – alors qu'à l'augmentation quantitative de l'offre d'images s'ajoute une dynamique de transformation qualitative susceptible peser sur l'avenir des salles ?

- La transformation qualitative des images consommées. Le film de cinéma est en passe de perdre son statut de standard de la consommation des images. Il est aujourd'hui victime de la prolifération et du succès d'autres modalités de narration. On pense d'abord, bien sûr, à l'explosion des séries, portées en particulier les plateformes de SVOD. Longtemps considérées comme un style mineur, chacun s'accorde (y compris dans le microcosme de la filière) à constater leur montée en qualité, en rapport avec l'inflation des moyens engagés dans leur production et l'attraction qu'elles exercent désormais auprès de réalisateurs estimés (Woody Allen, Steven Soderbergh, Jane Campion...). Les séries explorent un autre

² Médiamétrie recensait une moyenne de 6,4 écrans par foyers en 2015.

mode de narration qui s'étend sur des durées longues et fragmentées, qui génère en retour de nouveaux modes de consommation, comme le fameux *binge watching* particulièrement consommateur de temps de cerveau... Les séries, autoproduites et non exposées aux contraintes de la chronologie des médias, se sont imposées comme le principal levier de différenciation et de fidélisation dans la concurrence que se livrent les plateformes de SVOD. La filière française du cinéma est restée très largement à l'écart de ce mouvement. Son attachement au « film de cinéma » la détournant des productions « audiovisuelles », associées à une autre communauté professionnelle. Par ailleurs, YouTube a généré de nouvelles formes de production et de consommation d'images, que O. Alexandre analyse comme fondées sur des collectifs de créateurs en porte-à-faux avec la culture verticale centrée sur la figure du « créateurs » en vigueur dans le cinéma français, et il semble que Facebook soit prêt à lui emboîter le pas³. Enfin, à cette offre pléthorique se sont ajoutées depuis peu des mini-séries (épisodes d'une durée de 5 à 10 minutes) diffusées sur des applications dédiées (Blackpills, Studio+, etc.) adaptées à une consommation en mobilité (mais pas seulement...). On s'éloigne ainsi de plus en plus du « film de cinéma » et ces nouveaux contenus se prêtent mal à une diffusion en salle. Facteur aggravant, cette évolution dans le contenu de la consommation des images amènent les télévisions à se détourner du cinéma au profit d'autres types de programmes assurant une plus forte audience ce qui, bien entendu, ne les disposent pas à maintenir leur capacité de financement du cinéma à son niveau actuel.

- les perspectives associées à la réalité virtuelle. Quiconque a expérimenté le visionnage d'un contenu en réalité virtuelle ne peut qu'être frappé par la capacité de cette technologie à renouveler l'expérience de consommation d'images. Nul doute qu'elle ouvre également un espace gigantesque aux créateurs pour réinventer la narration. Certes, la production est coûteuse, le rendu de l'image encore grossier, les équipements inconfortables... mais, au rythme auquel progresse la technologie, il est probable que ces défauts de jeunesse auront été largement dépassés à l'horizon 2027. Il est d'ailleurs étonnant de constater le peu d'écho que les professionnels ont donné à la réalité virtuelle au cours de l'enquête⁴... Pourtant, dans l'état actuel des choses, elle implique un mode de consommation par nature individuel qui remet en cause la pertinence même de la salle de cinéma dans laquelle s'agrègent des dizaines ou des centaines d'individus. D'autant plus que le coût des équipements (individuels) est faible et appelé à diminuer. Il paraît dangereux de se fonder sur l'échec de la télévision en 3D pour minimiser l'impact de la diffusion de la réalité virtuelle dans les ménages. Des salles de réalité virtuelle ont été ouvertes à Paris. De quelques dizaines de m², elles font surtout office d'espaces de démonstration. Certains réfléchissent cependant au moyen de remettre du collectif dans la consommation de réalité virtuelle : synchronisation de la diffusion (ce à quoi travaille également Youtube... à distance !), son émis par des dispositifs centraux, fauteuils réagissant au contexte...

Le pire n'est jamais sûr et la salle profite et profitera encore des innovations technologiques : 3D, écrans Imax, ultra haute-définition, hologrammes, sièges inclinables et vibrants... L'optimisme des répondants quant à l'avenir de la salle tient à la confiance qu'ils placent dans sa capacité d'adaptation et de réinvention. Pour 61 % d'entre eux, l'attractivité des salles de cinéma passera d'abord (après, bien sûr, la qualité de la programmation) par « l'élargissement des services proposés pour en faire des lieux de vie sociale et culturelle » : développement d'activités connexes (restaurants, cafés, librairie...), diversification des contenus proposés au public (spectacle vivant, événements, conférences...). 45 % mettent en avant l'impact des innovations technologiques permettant d'améliorer l'expérience du spectateur et de contribuer ainsi à un mouvement d'« événementialisation ». Ces axes ne sont pas sans rappeler la manière dont les centres commerciaux tentent de s'opposer à l'érosion de leur fréquentation, sous l'effet notamment des progrès du e-commerce : on table sur « l'expérientiel » et le « serviciel » pour convaincre les consommateurs de se déplacer. Avec un succès inégal... De même qu'alors la visite peut trouver sa justification au-delà d'un besoin d'achat, cette trajectoire pourrait conduire le modèle économique des salles de cinéma à réduire leur dépendance à l'égard de l'activité de projection de films.

³ Alexandre O., "The Digital Turn in the French Audiovisual Model", *Icono 14*, vol. 14, n°2, 2016, pp. 143-155.

⁴ Seulement 5 % mentionnent l'apparition de nouveaux modes de narration, de nouvelles formes d'expressions artistiques comme l'un des points qui différenciera le plus la filière du cinéma en 2027 par rapport à aujourd'hui. 3 % la montée en puissance de la réalité virtuelle...

Perspective qui renforce les craintes sur la pérennité du maintien à son niveau actuel de la capacité contributive des salles au financement de la filière.

Un régime de financement sous pression

Si l'avenir de la télévision est sombre et que la pérennité des salles ne semble pas aussi assurée que ce que les acteurs veulent le croire, c'est bien le cœur de l'édifice institutionnel sur lequel repose la filière du cinéma qui se trouve menacé, au travers du tarissement des sources de financement. L'enjeu est alors de réussir à contrebalancer le recul des contributions des formes de diffusion en recul par l'apport des nouveaux gisements. Parmi les 17 sources de financement soumises à l'évaluation des professionnels, une seule réunit une majorité (71 %) autour de l'anticipation d'une augmentation de sa part d'ici 2027 : le financement issu des plateformes de VOD/SVOD. Voici qui conforte le point qui traverse la vision d'avenir de la plupart des acteurs interrogés : les plateformes sont perçues comme devant devenir les acteurs structurant de la filière, par leur pouvoir croissant sur le contrôle de l'accès des œuvres à leur public, et leur part prise dans le financement de l'amont. Les acteurs interrogés ne s'y trompent pas : alors que dans leur grande majorité, ils considèrent que ce sont des catégories d'acteurs internes à la filière qui disposent aujourd'hui du plus grand pouvoir (les majors, les groupes audiovisuels, les exploitants de salles, les stars...), ils sont près de deux sur trois à anticiper que le pouvoir en 2027 sera entre les mains des géants du numérique et des plateformes.

Or, ces acteurs ne font pas partie du microcosme. Les plus influents sont américains. La France n'est pour eux qu'un marché parmi d'autres, et pas nécessairement le plus stratégique. Mis à part Netflix (et encore, seulement dans une certaine mesure), ils ne sont pas issus du monde du cinéma et le cinéma ne représente qu'une part modeste de leur activité. On est même en droit de se demander dans quelle mesure leur activité dans le cinéma ne vise pas d'abord à soutenir leur activité principale : multiplier le nombre d'abonnés *Prime* pour Amazon ; pour Apple, étendre son écosystème qui favorise l'écoulement de ses équipements ; pour Google, améliorer encore la connaissance des goûts et des centres d'intérêt des gens pour nourrir son dispositif d'intelligence artificielle pour mieux canaliser la demande des consommateurs... Ces nouveaux entrants ne sont donc pas nécessairement enclins à partager les codes et le système de valeurs des acteurs de la filière. On l'a vu notamment récemment avec le non-respect de la chronologie des médias par Netflix.

Les professionnels ayant contribué à l'étude se montrent à la fois partagés et peu assurés quant à la manière dont l'emprise croissante de ces nouveaux acteurs est susceptible d'influer sur la dynamique de la filière. Certains (en particulier des producteurs) y voient une nouvelle source de financement attractif assurant l'accès à un vaste marché ; d'autres craignent la montée de leur pouvoir de négociation. Tous réclament une réglementation qui impose aux plateformes des obligations similaires à celles qui ont été imposées aux acteurs de l'audiovisuel, en matière d'exposition de la production des films français et de participation au financement de leur production. Enfin, beaucoup regrettent que la filière n'ait pas su exploiter elle-même ce mode de diffusion d'avenir...

Le temps perdu ne se rattrape plus

L'inertie du système l'a empêché de prendre de manière précoce la mesure des impacts du numérique sur la diffusion et la consommation des ménages et de ne pas avoir pris à temps des positions dans le domaine des plateformes (beaucoup mettent en cause le pusillanimité de Canal Plus soucieux de ne pas cannibaliser son modèle de chaîne payante du cinéma). Or, dans un domaine où règnent les rendements croissants, le retard ne pardonne pas, surtout lorsque l'on a face à soi des acteurs bénéficiant d'un gigantesque marché intérieur permettant d'accélérer la course à la taille critique. Netflix n'était pourtant à l'origine qu'une entreprise partie en 1997 de rien, spécialisée dans la location à distance de DVD. L'ex start-up a franchi durant l'été 2017 le seuil de 100 millions d'abonnés dans le monde ce qui lui confère bien sûr une force de frappe redoutable. Il est challengé depuis 2011 par Amazon, le leader mondial du e-commerce qui affiche un chiffre d'affaires 2017 de près de 150 milliards de \$. À quand les plateformes SVOD d'Apple et de Google (pour l'instant cantonnés à la VOD) ? Se frotter frontalement aujourd'hui à ces mastodontes imposerait des investissements colossaux bien au-dessus des moyens des *pure players* du cinéma et de l'audiovisuel, voire même des acteurs des télécommunications.

Seulement 59 % des personnes interrogées appellent de leurs vœux la création d'une plateforme alternative dédiée à la mise en valeur du cinéma français et européen. Les autres considèrent peut-être, comme certaines des personnalités rencontrées, que la cause est déjà perdue ou bien qu'il y a matière à tirer son épingle du jeu de l'architecture de la filière qui est en train de se mettre en place. En tout état de cause, aux yeux des répondants, cette alternative ne pourrait être qu'européenne et découler d'une alliance entre les différents acteurs de la filière. Autant d'embûches dans la marche dans cette direction...

Une difficulté à penser son devenir

Ce voyage au cœur des représentations des acteurs de la filière laisse le sentiment d'une profession consciente de vivre un tournant de son histoire mais désemparée pour en comprendre le sens et imaginer son devenir. C'est la marque de communautés professionnelles dotées d'une forte culture sectorielle, qui est un élément de cohésion dans un régime de fonctionnement stable mais qui peut être un facteur d'inertie pénalisant l'adaptation à un environnement en mutation. Ce risque d'inertie se trouve accru dans le cas de la filière du cinéma par le jeu d'une régulation efficace mais fondée sur un équilibre des intérêts que personne n'a vraiment le désir de remettre en cause de peur de menacer l'édifice dans son ensemble. La filière renvoie ainsi l'image d'un système embarqué dans la déconstruction d'un équilibre sous l'impact de chocs extérieurs ouvrant une période de forte incertitude sur la nature de nouvel équilibre susceptible d'accoucher d'une phase de recomposition d'une durée elle-même incertaine. A bien des égards, la chronologie des médias semble être la clé de voute de l'édifice et un point de cristallisation des conflits qui naissent de cette transition d'un équilibre à un autre. Aux États-Unis, où le contrat l'emporte sur le règlement, de nouveaux compromis sont testés entre les studios et les exploitants de salle consistant à réduire la période d'exclusivité et à anticiper la vente à l'acte des films en contrepartie d'une fraction des profits issus des ventes au cours d'une période définie suivant le lancement. En France, il est reconnu de manière à peu près unanime que la chronologie des médias devra être révisée (les discussions sont déjà en cours). Si les réponses des personnes interrogées montrent qu'il n'y a pas de vision partagée relative au point d'arrivée le plus probable en la matière à l'horizon 2027, c'est le principe général d'une modulation des fenêtres de diffusion en fonction des montants des préfinancements investis qui est globalement défendu par les professionnels interrogés. L'aménagement de la chronologie des médias pourrait ainsi constituer la monnaie d'échange envers les plateformes pour les inciter à entrer dans un système de préfinancement qui n'est pas dans leur ADN mais qui contribue à la spécificité du cinéma français.

Les résultats de l'étude sont ainsi également intéressants par les non-dits, les éléments qui n'ont pas été intégrés par la plupart des professionnels interrogés dans leur analyse de la situation et leur vision de l'avenir. Parmi ces non-dits figure la remise en cause de la suprématie de format film de cinéma à la fois dans l'échelle du prestige et dans le modèle économique des acteurs. Nous ne reviendrons pas sur la diversification croissante des types d'images consommées par le public qui entame la suprématie du film. Ce mouvement aurait pu induire des anticipations d'une franche accélération du mouvement d'ouverture des acteurs de la filière à la production et à la diffusion de nouveaux types de formats ou de contenus – vers les séries en particulier – de nature à rattraper le retard pris sur les Américains, les Britanniques ou même les Scandinaves. Ce mouvement, qui irait dans le sens de la réorientation des investissements des chaînes, aurait vocation à s'accompagner d'une redéfinition de l'assiette des contributions financières des diffuseurs. La filière est sans doute ici victime de la force de son système de valeurs. Le nouveau contexte appelle sans doute une évolution culturelle visant à admettre que le film de cinéma n'est qu'une modalité d'une expression cinématographique qui se diversifie et qui appelle une diversité de mode de diffusion et de consommation. L'inertie culturelle puise ses fondements dans la nature des compromis qu'il a fallu construire pour établir le mode de régulation actuel. Ces compromis sont aujourd'hui remis en cause à mesure que les intérêts des différentes parties tendent à se désolidariser et que de nouvelles catégories d'acteurs s'imposent dans la filière. C'est là sans doute là que réside le défi majeur qui pèse sur le cinéma français. Rebâtir des compromis débouchant sur une régulation assurant la viabilité de la filière, dans le respect des valeurs qui sont les siennes (en particulier en matière de création et de diversité) ne sera chose aisée pour une raison principale : la nécessité d'intégrer dans le jeu de très puissants acteurs étrangers au microcosme (voire étrangers au cinéma) d'envergure mondiale et dotés d'un fort pouvoir de négociation qui risquent d'exprimer de fortes réticences à prendre part à des règles du jeu spécifiques au marché français, et alors que l'Union européenne peine à établir un consensus pour imposer des règles contraignantes aux plateformes étrangères.

L'exportation à la traîne

Le moins que l'on puisse dire est que l'exportation et, plus généralement, l'international, ne s'est pas imposé comme un thème central de nos entretiens avec des personnalités de la filière. Beaucoup reconnaissent que l'exportation n'est pas un maillon stratégique du mode de fonctionnement actuel de la filière. Les plans des acteurs sont le plus souvent définis à l'échelle nationale et le succès à l'international – lorsqu'il se produit – est perçu comme un bonus. Le caractère périphérique de l'activité à l'étranger apparaît également au travers des pourcentages importants de non réponse ou de « sans opinion » lors des questions sur l'international dans le volet quantitatif de l'enquête.

Pour autant, la communauté professionnelle semble également partager la conviction que la filière du cinéma française ne pourra plus faire l'impasse sur l'international. De fait, 49 % des répondants anticipent un marché du film français à l'exportation en croissance d'ici 2027. Pour certains acteurs, l'exportation serait désormais, plus qu'une opportunité, une condition de survie dans un contexte où il faudra trouver des sources de financement permettant de palier le recul des gisements domestiques.

L'optimisme relatif des professionnels quant aux perspectives des performances du cinéma français à l'étranger tient, d'une part, aux anticipations de croissance du marché mondial tiré par les pays émergents et, d'autre part, aux opportunités offertes par les modes de diffusion numérique, supposés faciliter l'exposition de la diversité et la rencontre entre l'offre et la demande y compris sur des segments de niche.

Saisir ce potentiel de débouché à l'international imposerait cependant des efforts d'adaptation de la part des acteurs de la filière, visant en particulier à construire des « produits » plus spécifiquement conçus pour un public international. Une logique susceptible de heurter une culture sectorielle qui porte une certaine conception de ce que doit être une œuvre cinématographique. Sans doute, ici aussi, c'est la transformation du cadre institutionnel et des circuits de financement qui pourra être en mesure – ou non – d'inciter ou de contraindre les acteurs à mettre l'international au cœur de leurs stratégies.

En guise de conclusion

Mais finissons sur une note d'optimisme. Tout d'abord, si le microcosme du cinéma se révèle relativement homogène dans l'identification des facteurs à l'origine de mutations en cours, les anticipations sont beaucoup plus hétérogènes concernant la configuration qui pourrait caractériser la filière à l'horizon 2027. Or, en la matière, la diversité des points de vue est gage d'une meilleure adaptabilité collective. En outre, les professionnels sont, dans l'ensemble, plutôt confiants dans l'avenir. Comme on l'a vu, ils anticipent un marché du film français en croissance à l'horizon 2017, notamment grâce aux opportunités qu'offre le numérique pour l'abord des marchés étrangers. Et même si certains expriment des craintes pour l'avenir du cinéma indépendant, ou bien pour celui des fameux « films du milieu », au final près des deux tiers des répondants estiment que les modes numériques de diffusion, en permettant une meilleure visibilité et rentabilité des films à faible exposition en salles, sont de nature à préserver, voire à accroître la diversité du cinéma français. Un marché en croissance, qui bénéficie d'un soutien croissant de l'exportation, qui préserve la diversité qui fait l'originalité du cinéma français, qui continue de s'appuyer sur des salles qui ont su conserver leur public, et avec des plateformes que la réglementation saura faire prendre le relais de contributions financières de télévisions en recul... Finalement, tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles et, au final, le choc du numérique n'aura pas été si violent !