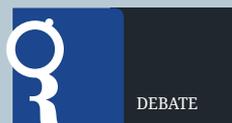


GovReg NOTES

L'industrie
cinématographique à
l'ère Netflix : stratégies et
régulation

Julien Jourdan



L'INDUSTRIE CINEMATOGRAPHIQUE A L'ERE NETFLIX : STRATEGIES ET REGULATION

RESUME

Un siècle d'innovation technologique a progressivement affranchi le cinéma des contraintes spatiales et temporelles de la salle de projection. En dépit des obstacles, l'industrie a su intégrer avec profit la télévision hertzienne, la vidéo puis la télévision à péage, tout en préservant les salles de cinéma. Cet équilibre fragile est en passe d'être balayé par le succès des services de diffusion en ligne. Dans cette note, je discute des implications stratégiques de cette évolution majeure pour l'industrie cinématographique française et sa régulation.

POINTS CLES

- *Historiquement, chaque nouvelle technologie de diffusion a accru le public du cinéma et donc la taille du marché, tout en détournant une partie du public des canaux existants.*
- *Les acteurs de l'industrie ont intégré les nouvelles technologies, en les partitionnant dans le temps et dans l'espace de manière à ce que les différents canaux se complémentent.*
- *La diffusion numérique en streaming est d'une autre nature : plus qu'un complément, elle menace de se substituer à tous les canaux existants, à l'exception des salles de cinéma.*
- *Sous l'effet de cette évolution, l'industrie se restructure à l'échelle mondiale. Les diffuseurs numériques, suivis des studios, sont lancés dans une stratégie d'intégration verticale, combinant production et diffusion. En parallèle, une course à la part de marché mondiale s'est engagée.*
- *Si l'industrie apparaît encore stable en France, les menaces n'en sont pas moins réelles. Les diffuseurs, qui financent en grande partie les œuvres, sont en difficulté et font face au succès croissant des services de diffusion en ligne.*
- *Le système de soutien et de régulation en place contraint la diffusion pour soutenir la production. Cette approche apparaît aujourd'hui contreproductive.*
- *Un nouveau paradigme s'impose pour, notamment, 1) abandonner le principe de chronologie des médias uniforme et assouplir la chaîne de diffusion, 2) repenser les catégories d'œuvres et adapter en conséquence l'organisation de la régulation, et 3) soutenir l'ouverture de nouveaux canaux de diffusion en France et à l'étranger.*

Remerciements

Je remercie les participants à la conférence sur « L'industrie du cinéma face à la transition numérique, enjeux économiques et de régulation », organisée le 18 avril 2019 par la Chaire Innovation & Régulation des Services Numériques de l'École Polytechnique et Telecom ParisTech, pour leurs commentaires. Je remercie également Nicolas Curien pour ses suggestions. Une tribune publiée dans le journal Les Echos (6 mai 2019) et une publication dans The Conversation (15 mai 2019) reprennent certains éléments et idées de cette note.

Pour toute correspondance, contacter : julien.jourdan@dauphine.psl.eu

Table des matières

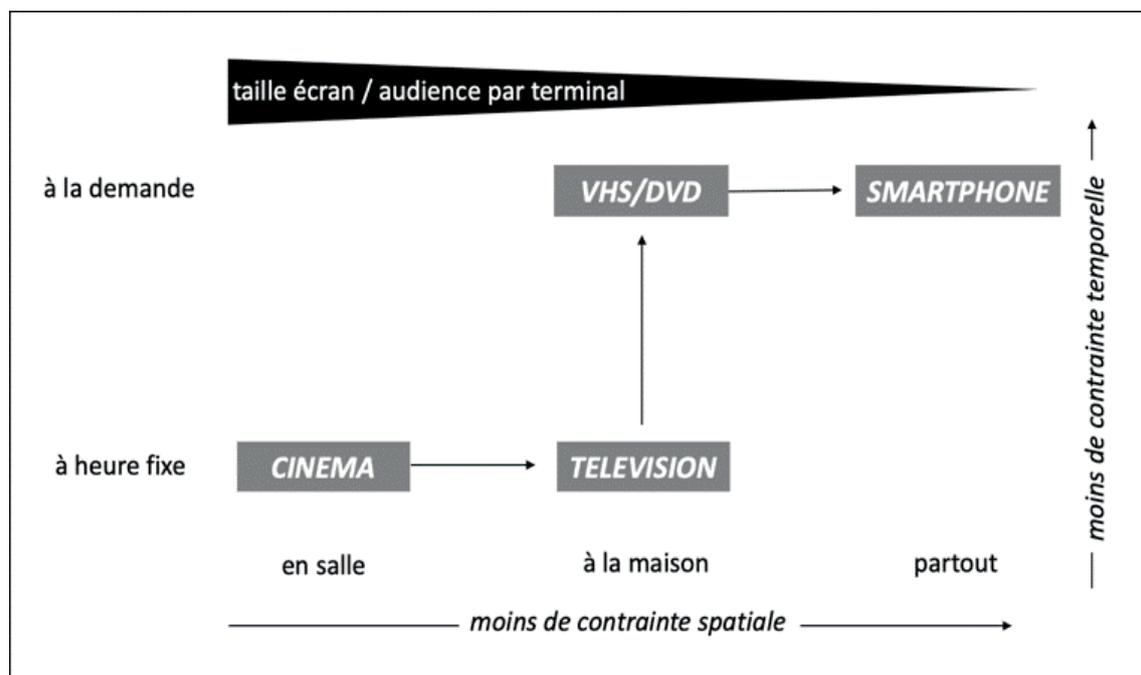
Remerciements	5
La libération du contenu	9
« Hollywood, we have a problem »	12
France : le calme avant la tempête ?	15
Un nouveau paradigme	17
Assouplir la chaîne de diffusion	17
Repenser les catégories d'œuvres qui structurent la régulation	18
Soutenir l'ouverture de nouveaux canaux de diffusion.....	18
Conclusion	22

Aux premières heures de l'industrie cinématographique, deux visions pionnières s'affrontent. Le kinétoscope de Thomas Edison offre une expérience individuelle au spectateur qui visionne une œuvre projetée dans une boîte. Le cinématographe d'Auguste et Louis Lumière, inspiré de l'invention d'Edison, propose une expérience différente, collective : l'image sort de la boîte pour apparaître sur un grand écran. La vision d'Edison connaît un succès éphémère aux États-Unis, où les clients des Nickelodeons peuvent, contre une pièce de monnaie, visionner un court film. Mais la vision des frères Lumière s'impose dès les années 1910. L'industrie cinématographique – et non « kinéoscopique » – prend son essor. Le cinéma est alors une expérience collective, située dans l'espace (la salle) et dans le temps (la séance).

La libération du contenu

Cette double contrainte, spatiale et temporelle, va être levée par plusieurs vagues d'innovations technologiques successives (Figure 1). La télévision, popularisée à partir des années 1950 et 1960, casse la première la contrainte spatiale : il n'est désormais plus nécessaire de se déplacer dans une salle car les œuvres arrivent dans le foyer par les ondes. Il faut attendre le magnétoscope VHS dans les années 1975, puis le DVD, pour que la contrainte temporelle soit levée. Dès lors, une famille bien équipée peut programmer à sa guise une séance de *cinéma à la maison*. Finalement, les technologies numériques achèvent de libérer les œuvres. Il suffit désormais d'un smartphone pour accéder à une œuvre à la demande et partout, ou presque.

Figure 1. Évolution des technologies de diffusion des œuvres filmées



Au fil du temps, l'écran a rétréci, ainsi que l'audience de chaque terminal : la salle, la famille, l'individu. Le smartphone, cet écran éminemment individuel, a redonné vie à la vision originelle de Thomas Edison.

Chaque nouvelle technologie de diffusion produit un double effet. En levant des contraintes, la nouvelle technologie accroît le public touché et augmente la taille du marché. Ce faisant, elle offre une alternative aux offres de diffusion en place et constitue donc pour ces dernières une menace. Imaginez une montagne au pied de laquelle se tient le public et au sommet de laquelle des créateurs déversent du contenu. A défaut d'une route suffisamment large et praticable, le contenu reste au sommet, loin des yeux du public. Chaque nouvelle route permet à plus de contenu de gagner un public élargi. Plus la route est rapide et pratique et plus le trafic se détourne des autres routes.

Le déploiement de la télévision a ainsi considérablement étendu le public du cinéma après-guerre en apportant les œuvres directement dans les foyers. Ce faisant, la télévision a détourné le public des salles de cinéma : entre 1945 et 1970, leur fréquentation est divisée par trois (Figure 2). Le même schéma s'est répété dans les années 1980 avec la VHS et les offres de télévision à péage qui ont permis d'accroître la diffusion des œuvres, et donc leurs recettes, mais en emportant un tiers du public resté fidèle au grand écran.

Figure 2. Évolution de la fréquentation cinématographique, 1938-2018



Sources : CNC, INSEE

L'inquiétude qui saisit les acteurs en place quand surgit une nouvelle technologie de diffusion est donc tout à fait légitime. La résistance s'organise : il faut en appeler aux autorités, pointer les inéluctables zones d'ombre juridiques, dénoncer le piratage, réclamer plus de régulation pour freiner les nouvelles offres. Rapidement, pourtant, l'évidence s'impose : la nouvelle technologie ne disparaîtra pas. Si chacun est sommé de s'adapter, la

tâche est éminemment difficile. Certains trébuchent, disparaissent. La sidération passée, les nouveaux diffuseurs sont invités à la table de négociation. Des accords sont passés – car nul n'a intérêt au conflit. Une fois le choc absorbé, c'est l'ensemble de l'industrie qui croît et se fortifie.

Par la négociation, l'industrie a ainsi ordonné et organisé la télévision hertzienne, la VHS, la télévision à péage, le DVD puis le Blu-ray. Une chaîne de diffusion soigneusement partitionnée dans le temps (la « chronologie des médias ») et dans l'espace (par « territoire ») a ainsi été graduellement assemblée. En limitant la compétition entre canaux, cette double partition a permis d'accroître le marché des œuvres filmées. Progressivement, la contribution économique des salles de cinéma s'est réduite au point de ne représenter qu'un cinquième des recettes des studios américains à la fin des années 2000¹. En France, la télévision, ce redoutable concurrent des salles de projection, est devenue la première source de revenu du cinéma et le premier contributeur financier à la production.

La libération progressive du contenu par la technologie a ainsi généré une spectaculaire croissance du marché à l'échelle mondiale. Le 28 décembre 1895, 33 spectateurs avaient assisté à Paris, pour un franc, à la projection organisée par les frères Lumières au Salon Indien du Grand Café. Aujourd'hui, plus de deux milliards de personnes ont un smartphone en poche et ont donc accès à du contenu filmé. Si l'on considère que le taux de pénétration du smartphone est de l'ordre du tiers de l'humanité, le potentiel de croissance est loin d'être épuisé.

¹ Vogel, H. L. 2011. *Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis, 9th Edition*. Cambridge University Press

« Hollywood, we have a problem »

Quand la technologie de diffusion numérique apparaît au tournant du millénaire, c'est naturellement, une fois encore, l'inquiétude qui domine. Elle s'accompagne d'une résistance active des acteurs de l'industrie. Le « piratage » permis par la nouvelle technologie est dénoncé et combattu. Si des accords sont finalement trouvés pour intégrer la nouvelle technologie dans la chaîne de diffusion, les premiers résultats sont décevants : la vidéo à la demande (VOD) peine à décoller et les revenus créés ne compensent pas les pertes essuyées sur les autres canaux.

C'est dans ce contexte que Netflix, une société américaine de location de DVD par correspondance, propose en 2007 un service de visionnage en flux continu (*streaming*). L'offre initiale, modeste par son catalogue et de qualité technique limitée, ne semble pas en mesure de concurrencer les puissants opérateurs du câble et du satellite, qui ne réagissent pas². Non sans hésitation, des détenteurs de droits, studios et chaînes de télévision, négocient pour offrir leur contenu sur la plateforme. Une nouvelle fenêtre est créée : la vidéo à la demande par abonnement (SVOD) est ajoutée à la toute fin de chronologie des médias, le plus loin possible dans le temps de la sortie en salles³ (Figure 3).

Figure 3. Chronologie des médias en 2018



Netflix, qui améliore progressivement la qualité de son service, est toutefois en difficulté : la jeune entreprise est dépendante de catalogues de droits détenus par d'autres, qui négocient âprement et lui rappellent sans cesse sa fragilité. Seule solution : remonter la chaîne de valeur et investir dans la production de contenu. La série *House of Cards* diffusée à partir de 2013 marque le début d'une nouvelle ère : en 2016, un quart du catalogue de Netflix est composé de contenu dit « original⁴ » ; en 2018, plus de la moitié du contenu présent sur la plateforme répond à cette appellation⁵. Entre-temps, le service en ligne s'est propagé aux États-Unis puis dans le monde.

La technologie de diffusion numérique de Netflix, Amazon et quelques autres, est tellement efficace – elle donne accès avec facilité à un large catalogue de contenu partout et à la demande – qu'elle menace d'assécher les autres canaux. Les ventes et locations de vidéo physique, chutent en volume et en prix, au point où leur disparition prochaine semble inéluctable. La télévision à péage subit une hémorragie d'abonnés – un phénomène appelé « *cord-cutting* ». Les jeunes générations désertent en masse la télévision gratuite financée par la publicité, dont l'audience vieillit à vue d'œil. Seules les salles de cinéma,

² Netflix est un cas d'innovation de rupture, telle que décrite par Clayton Christensen : une innovation qui vient du bas de marché que les opérateurs en place, en concurrence pour le haut du marché, laissent se développer.

³ La dernière version de la chronologie des médias, mise en place en 2019, avance sous certaines conditions, la fenêtre de la SVOD.

⁴ Ce terme, ambigu, recouvre différentes réalités. Sur ce sujet, voir Ball, M. 2018. *How the Paradox of the Term 'Original Series' Explains the Video Industry*. REDEF, 28 août.

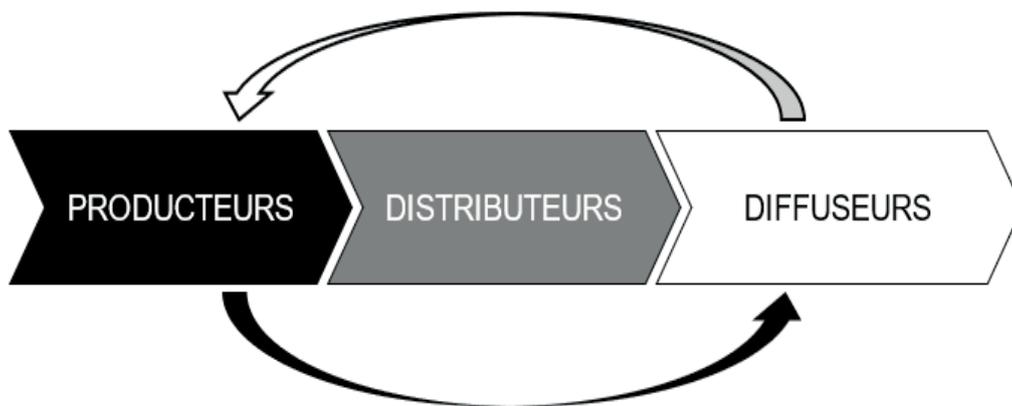
⁵ Ampere Analysis, Mars 2019.

porteuses d'une autre vision, celle des frères Lumière, semblent encore à l'abri.

Les services de diffusion en ligne connaissent un tel succès que, désormais, ce sont les studios d'Hollywood qui se sentent menacés de dépendance fatale. Un changement de stratégie s'impose : ils projettent désormais de descendre la chaîne de valeur pour proposer leurs catalogues directement au public, en compétition directe avec services de streaming. La menace a changé de camp.

En somme, c'est un double mouvement d'intégration verticale qui s'opère (Figure 4) : des diffuseurs se lancent dans la production et des studios se lancent dans la diffusion.

Figure 4. Un double mouvement d'intégration verticale



Ces mouvements d'intégration se doublent d'un impératif stratégique : il faut grossir le plus vite possible à l'échelle mondiale. Car les effets d'échelle sont considérables. C'est une industrie de coût fixe : le coût de production d'un film ou d'une série ne varie pas en fonction de la taille de l'audience. Côté diffusion, Netflix domine aujourd'hui le marché mondial avec ses 149 millions d'abonnés (mars 2019). Côté production, l'absorption de Fox par Disney crée un géant du box-office mondial (Table 1)⁶.

⁶ La course à la part de marché est aussi engagée en Asie, en Chine notamment, où se développent de très grandes entreprises de production et de diffusion.

Table 1. Dix premiers films au box-office mondial en 2018 (en millions de USD)

Rang	Titre	Studio	Recettes mondiales
1	Avengers: Infinity War	Disney	2048
2	Black Panther	Disney	1347
3	Jurassic World: Fallen Kingdom	Universal	1309
4	Incredibles 2	Disney	1243
5	Aquaman	WB	1148
6	Bohemian Rhapsody	Fox	902
7	Venom	Sony	855
8	Mission: Impossible - Fallout	Paramount	791
9	Deadpool 2	Fox	785
10	Ant-Man and the Wasp	Disney	623

Source : Box Office Mojo

L'histoire n'est pas terminée. Les stratégies d'intégration verticale dans ce secteur se heurtent à un obstacle majeur : si les clients se soucient peu de l'identité du producteur, ils privilégient en revanche la diversité et la qualité du contenu. Les producteurs, eux, ont intérêt à ce que leur contenu soit disponible sur le plus grand nombre de canaux. Les précédents dans le domaine se sont souvent mal terminés. Ainsi, la fusion AOL-TimeWarner au début des années 2000 s'est soldée par une des plus grosses pertes financières de l'histoire.

Un scénario possible serait que les acteurs intégrés s'allient – ou se marient – pour reconstituer des offres groupées. Le consommateur aurait alors à sa disposition des offres assez proches de celles qui existent aujourd'hui via les bouquets du câble et du satellite. Avec une différence majeure : les opérateurs de service ne seraient plus nationaux mais mondiaux.

France : le calme avant la tempête ?

Dans ce contexte mondial d'intégration verticale et de course à la part de marché, l'industrie cinématographique française apparaît remarquablement calme. Selon les statistiques du Centre National de la Cinématographie (CNC), la fréquentation des salles se maintient (Figure 5). Bon an, mal an, les films français engrangent près de 80 millions d'entrées, en légère baisse sur dix ans. Les sommes investies en production suivent une tendance similaire. A noter que les investissements se dispersent : 300 films sont produits par an, contre 200 il y a une décennie.

Figure 5. Entrées en salle des films français et investissements dans la production



Source : CNC (Bilan Annuel 2017)

L'industrie est étroitement pilotée par le CNC depuis sa création en 1946, et l'ouverture des salles françaises aux productions américaines par les accords Blum-Byrnes. Si le système de soutien et de régulation en place a indéniablement permis de conserver une production forte et diverse, un tissu d'entreprises performantes, des savoir-faire et des emplois, on ne peut que constater un affaiblissement de la voix du cinéma français dans le monde au fil du temps. Encore populaire en Europe, notamment dans les pays frontaliers, le cinéma français est peu présent dans les grands marchés d'Amérique du Nord et d'Asie, où sa part de marché est inférieure à un pourcent, cantonné à quelques œuvres emblématiques⁷.

A y regarder de près, les nuages s'amoncellent aussi dans l'hexagone. Les recettes vidéo ont baissé de deux tiers en dix ans. Le groupe Canal+, qui contribue fortement au financement du cinéma par le jeu des obligations contractuelles, connaît de sérieuses difficultés commerciales et financières. Les télévisions gratuites voient, comme partout ailleurs, leur audience vieillir chaque année alors que Google et Facebook, qui offrent aussi du contenu filmé, convoitent leurs recettes publicitaires. Dans ce paysage morose, seul Netflix, qui ne contribue que très marginalement au financement de la production locale, semble tirer son épingle du jeu. Le service de diffusion en flux continu est en forte croissance et plus de 5 millions de foyers français y sont désormais abonnés.

Ces évolutions ne seront pas sans conséquences. Dans un secteur où nul ne sait prédire avec fiabilité les succès à venir, il est très difficile de convaincre un banquier ou un investisseur en capital de participer au financement d'une œuvre. Les productions sont donc financées en grande partie par les diffuseurs, par différents mécanismes d'avance sur les recettes attendues. Ainsi, qui perd le contrôle de la diffusion risque de perdre le contrôle du financement, et donc *in fine* de la production.

⁷ Les films français à l'international, bilan 2017. Unifrance, 27 novembre 2018. <https://www.unifrance.org/actualites/15356/bilan-2017-des-films-francais-a-l-international>

Un nouveau paradigme

Netflix sauvera-t-il le cinéma français ? Le service en ligne dispose d'une puissante base mondiale d'abonnés et affiche de solides ambitions de production en Europe. Certains placent beaucoup d'espoir dans la directive européenne SMA (service des médias audiovisuels), qui prévoit de soumettre les services numériques à des obligations de programmation et de financement. Mais sa transcription en droit national et les négociations en vue de son application prendront du temps – la route sera semée d'embûches. Si la piste n'est pas à négliger, il serait probablement naïf de s'en remettre à une entreprise cotée en bourse aux États-Unis pour appuyer la diffusion et le financement de la création française.

En transformant l'industrie, la technologie numérique nous invite à renouveler nos représentations de l'industrie et à repenser sa régulation. A cet égard, un changement de paradigme semble nécessaire. Depuis sa mise en place en 1946, le CNC a concentré ses efforts, non sans succès, sur le volume et la diversité de la production nationale. Dans cet objectif, des contraintes fortes ont été imposées aux diffuseurs, sous la forme notamment de contributions obligatoires au financement de la production. Comme le montre l'évolution de l'industrie à l'échelle mondiale, l'enjeu est aujourd'hui ailleurs : c'est la chaîne de distribution et de diffusion de contenu français qui est menacée. J'avance dans ce qui suit quelques pistes de réflexions fondées sur des observations factuelles de la situation actuelle de l'industrie.

Assouplir la chaîne de diffusion

En matière de diffusion, la règle est simple : le contenu, par nature, doit aller à tous par toutes les avenues⁸. A cet égard, la chaîne en place, rigide et corsetée par une chronologie des médias uniforme et à sens unique, constitue un handicap majeur. Si l'on s'en tient aux seuls films qui parviennent à être distribués en salles, ce sont près de 700 films par an que l'on veut faire entrer de force dans un tunnel étroit qui commence par une redoutable étape éliminatoire : la sortie en salles. Sur plus de 13 films en compétition chaque semaine, combien passent le cap de la première semaine d'exploitation ? Les statistiques ne le précisent pas mais on voit bien que la concurrence est féroce. Elle s'applique au détriment des films aux moyens modestes, qui n'ont qu'une infime chance de trouver un public : ils restent, pour la plupart, au haut de la montagne, loin du public. Alors que certains suggèrent de réduire le volume de production, une autre option, plus ambitieuse, consiste à identifier des parcours de diffusion différents pour ces œuvres qui sont mal diffusées. Pourquoi imposer le même cheminement au premier film à petit budget et au *blockbuster* massivement promu ? Quel principe fondamental, par exemple, interdit à un film de sortir sur un service en ligne avant de gagner les salles de cinéma si un tel dispositif est profitable pour toutes les parties ?

La question n'est plus, comme par le passé, d'ajuster des durées de fenêtres successivement ordonnées en une stricte chronologie des médias : il convient de repenser la chaîne de diffusion des œuvres, dans un nouveau cadre, beaucoup plus souple et adapté à la configuration actuelle du marché. Concrètement, une réflexion sur l'abandon du principe même de « chronologie des médias » uniforme et applicable à tous les films est nécessaire et urgente. L'enjeu premier, au fond, est de laisser chaque œuvre emprunter le parcours de diffusion qui lui permet de toucher le plus large public.

⁸ Nous devons cette formule à l'ancien patron de TimeWarner Jeff Bewkes : "Available content has to go, by the nature of what it is, to all people through all avenues.", *TVWeek*, 13 octobre 2009.

Repenser les catégories d'œuvres qui structurent la régulation

A cet égard, les catégories qui guident la régulation de cette industrie méritent d'être également reconsidérées. L'époque où une stricte barrière séparait le cinéma de l'audiovisuel, le film « noble » du téléfilm ou de la série, est révolue. Ces catégories, héritées de technologies du passé, sont en voie d'obsolescence. Si le catalogue de Netflix est aujourd'hui composé d'un tiers de films unitaires et de deux tiers de séries, cette distinction n'est nulle part mise en avant sur la plateforme. Certaines séries événements – comme récemment *Game of Thrones* (HBO) – bénéficient d'un lancement digne d'un *blockbuster* américain. Des plus en plus, acteurs et réalisateurs de talents travaillent indifféremment sur films et séries.

Il faut aussi noter la dichotomie très forte qui existe entre le cinéma d'auteur et le cinéma grand public. Deux camps font face : selon les mots d'un journaliste du *Hollywood Reporter*, ils se méprisent et se tolèrent tout juste comme des cousins infréquentables qui se retrouvent à Noël une fois l'an⁹. Si bien qu'un producteur a deux fois plus de chances de survivre s'il se spécialise dans un des deux types de cinéma¹⁰. Cette bipolarisation ne facilite pas les projets qui portent la double ambition créative et commerciale nécessaire pour s'imposer sur la scène mondiale.

On peut noter qu'au-delà des différences de format (court/long, unitaire/série, etc.), les œuvres se distinguent aujourd'hui par leur modalité première de commercialisation. La vente de ticket, l'abonnement et le financement par la publicité imposent des contraintes différentes en termes d'écriture – nature de l'intrigue et complexité des personnages – et de réalisation, qui demandent à être intégrées et dépassées par créateurs et producteurs.

Les distinctions catégorielles ne sont pas que sémantiques : elles façonnent les comportements et les règles du jeu en vigueur, notamment les systèmes de soutien à la production et à la distribution ainsi que les contraintes réglementaires. Une régulation qui resterait ancrée dans les catégories du passé risquerait de freiner la nécessaire adaptation de l'industrie au nouveau contexte concurrentiel mondial.

On pourrait, par exemple, imaginer de regrouper les activités de régulation du cinéma et de l'audiovisuel au sein d'un même organisme, qui articulerait une politique publique cohérente, englobant les enjeux de production et de diffusion, en tenant compte des évolutions technologiques et industrielles (constantes) du secteur.

Soutenir l'ouverture de nouveaux canaux de diffusion

Reste évidemment la question des canaux de diffusion et la possible ouverture de nouvelles « avenues ». Si nul ne peut prédire le résultat de la recomposition en cours de la chaîne de diffusion, on peut toutefois faire quelques observations. Comme le remarquaient Steven Spielberg et Georges Lucas en 2013¹¹, il est acquis qu'un nombre croissant d'œuvres ne passera plus par les salles de cinéma, dont l'existence ne semble pas pour

⁹ Mintzer, J. 2013. Comment le cinéma français est passé de Jules et Jim à Boule et Bill. *Le Monde*, 22 mai (traduction du texte original fourni par l'auteur).

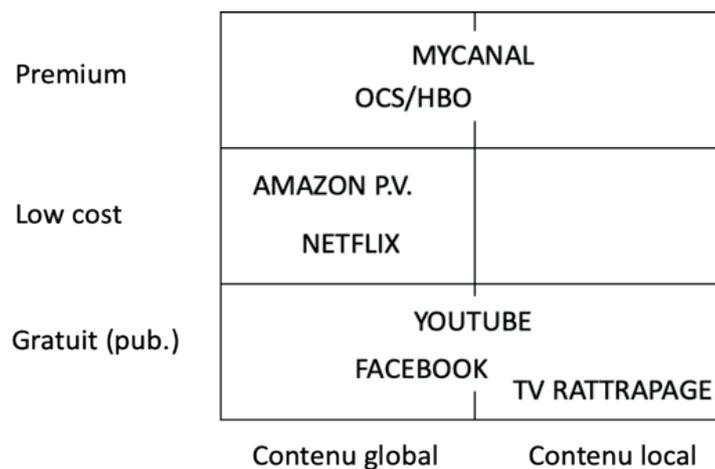
¹⁰ Jourdan, J. 2018. Institutional Specialization and Survival: Theory and Evidence from the French Film Industry. 2018. *Strategy Science*, 3(2): 408–425.

¹¹ Bond P. 2013. Steven Spielberg Predicts 'Implosion' of Film Industry. *The Hollywood Reporter*, 12 juin.

autant compromise, au-moins à court terme. Des services en ligne par abonnement comme Netflix et Amazon Prime Video offrent d'ores-et-déjà de nombreux films en première exclusivité. A y regarder de près, ces services sont positionnés comme des offres *low-cost* : à moins de 10 euros par mois, leur prix est largement inférieur à celui des offres de télévision à péage classiques. Y est proposé un contenu essentiellement « global » : même les œuvres produites hors des États-Unis sont dépourvues d'une forte empreinte culturelle locale car elles s'adressent à un public mondial (Figure 6).

A ce prix, Netflix propose un catalogue vaste mais dont l'attractivité est jugée assez moyenne dans les enquêtes de satisfaction¹². D'autres services adoptent un positionnement plus premium, offrant des catalogues parfois moins fournis mais très attractifs, comme l'offre HBO sur OCS ou le service MyCanal. En toute probabilité, les offres à venir de Disney+ et WarnerMedia adopteront à terme ce type de positionnement. Si du contenu local est disponible par les services financés par la publicité de télévision de rattrapage, on peut en revanche noter la relative discrétion de l'offre locale *low-cost* par abonnement : des services existent – FilmoTV par exemple – mais leur visibilité reste encore limitée.

Figure 6. Positionnement d'une sélection de services de diffusion en ligne (avril 2019)



Une solide offre de contenu global se développe, sous la férule de grandes compagnies multinationales qui détiennent un avantage concurrentiel fort lié à leur taille. L'offre de diffusion de contenu local en ligne, dont l'attrait auprès du public ne se dément pas, reste largement à façonner. Sur ce point, il existe une opportunité de développer une politique d'incitation et de facilitation pour faire émerger de nouvelles offres, non seulement par les diffuseurs en place mais aussi par de nouveaux services. Le projet de plateforme Salto, regroupant notamment les offres de télévision de rattrapage de France Télévisions, TF1 et M6, apparaît comme un pas dans cette direction ; mais ce service, quand il verra le jour, ne répondra que très partiellement aux enjeux de diffusion des œuvres françaises.

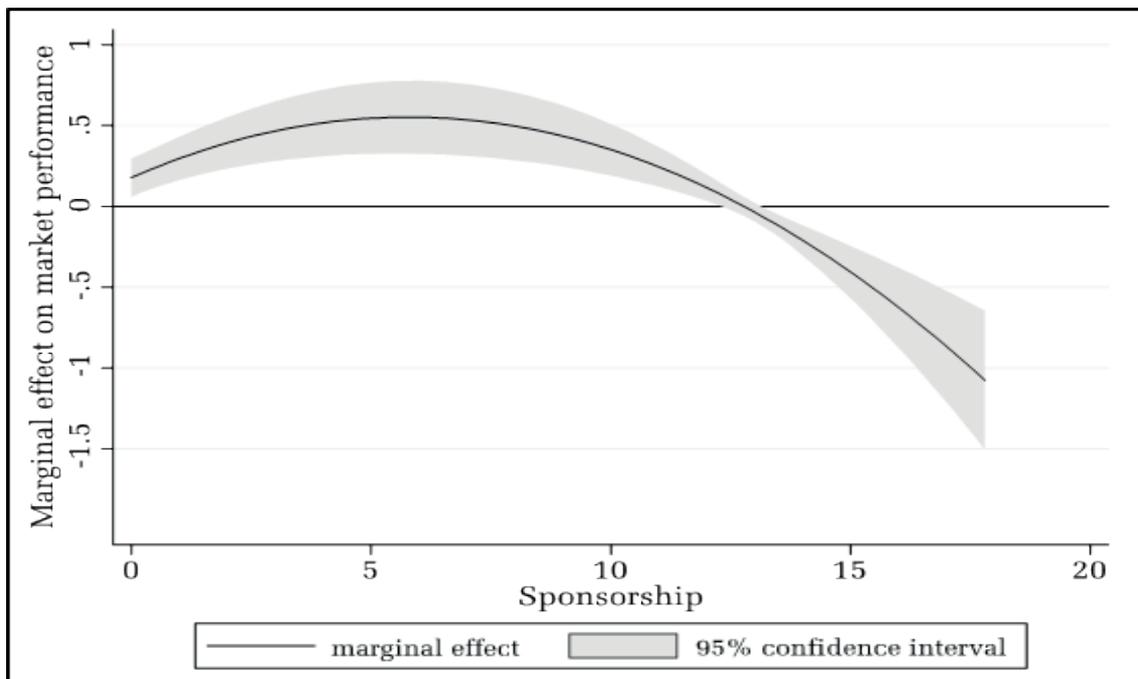
Il convient en parallèle de s'interroger sur la manière de lever les freins aux projets entrepreneuriaux dans ce domaine, en partie liés à la disponibilité limitée de capital en

¹² Dowson, A. 2018. *Netflix trails Hulu, Amazon, and several cable networks in quality of original shows*. Streaming Observer, 6 septembre. <https://www.streamingobserver.com/best-original-shows/>

Europe pour financer des projets ambitieux mais risqués. Notamment, une réflexion sur la diffusion de contenu français au-delà de nos frontières mérite d'être engagée. Par quels services, un détenteur de smartphone, où qu'il soit dans le monde, pourra-t-il accéder demain à des œuvres françaises ? Si quelques œuvres seront probablement disponibles sur Netflix et d'autres services globaux, qu'en sera-t-il du reste de la production et des œuvres de catalogue ?

Les chantiers à ouvrir sont nombreux. Dans un contexte de forte contrainte budgétaire, on pourrait imaginer qu'une partie des ressources existantes puisse être réallouée. Par exemple, si les différents dispositifs de soutien à la production ont globalement montré leur efficacité, une analyse précise du soutien automatique à la production montre qu'au-delà d'un certain seuil de soutien accumulé, la performance des producteurs tend en moyenne à décliner suggérant qu'une allocation plus effective pourrait probablement être trouvée (Figure 7).

Figure 7. Effet marginal estimé du soutien automatique à la production sur la performance de marché des producteurs délégués¹³



¹³ Jourdan, J. & Kivleniece, I. 2017. Too Much of a Good Thing? The Dual Effect of Public Sponsorship on Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 60(1): 55-77.

Conclusion

Plus de deux milliards de personnes peuvent aujourd'hui accéder à du contenu filmé à tout moment et quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Cet état de fait remarquable est le résultat d'une série d'évolutions technologiques qui a permis de libérer le contenu filmé connu sous le nom de cinéma de toute contrainte spatiale et temporelle. Le marché ainsi créé est immense et la promesse de recettes grandissantes alimente une croissance inédite de la production de contenu à l'échelle mondiale. De puissantes entreprises multinationales intégrant production et diffusion se développent avec une vocation universaliste : proposer des contenus conçus pour une audience mondiale, segmentés et mises en avant selon les préférences de chacun par des algorithmes de recommandations.

La chaîne de diffusion sur laquelle l'industrie cinématographique française s'est construite est menacée. La salle de cinéma, pourtant le medium le plus ancien, est relativement à l'abri, protégée par la nature unique de l'expérience qu'elle offre au spectateur. Le reste de la chaîne de diffusion, en revanche, est très exposée à la concurrence croissante de services de diffusion en ligne gratuits (financés par la publicité) et par abonnement, qui offrent un service très attractif. C'est une grande partie du financement de la production de contenu qui risque de s'amenuiser sur un temps court.

Le système de soutien et de régulation graduellement échafaudé depuis 1946 a permis de préserver et de développer une offre fournie et diversifiée de cinéma et de contenu audiovisuel produite en France. Ce résultat serait menacé si la chaîne de diffusion devait passer sous le contrôle de services en ligne globalisés : ces derniers gagneraient alors le contrôle du financement et donc de la production. C'est l'autonomie et la diversité de la création cinématographique française qui seraient alors menacées. Plus qu'une adaptation de la régulation, une telle menace appelle un changement de paradigme. J'avance dans cette courte note quelques observations et pistes de réflexion que j'espère utiles, à défaut d'être exhaustives.

Mon premier constat est celui d'une chaîne de diffusion héritée du passé qui laisse bien des œuvres sur le bord du chemin. A la notion de chronologie des médias imposée, uniforme et à sens unique, je propose de substituer l'idée d'un parcours de diffusion qui permette aux œuvres, dans leur diversité, de toucher un plus grand public, pour le bénéfice des auteurs, producteurs, diffuseurs et spectateurs. Si, à l'évidence, certaines œuvres ont intérêt à suivre le parcours classique qui débute par une sortie en salles, d'autres parcours pourraient s'avérer plus appropriés pour d'autres œuvres. La démarche suggérée est éminemment pragmatique. Elle implique un changement majeur de perspective : il s'agit de reconnaître que la diversité de la production doit s'accompagner d'une diversité de parcours de diffusion.

Ma seconde observation est que nos représentations de l'industrie sont en voie d'obsolescence. Notamment, certaines catégories que nous utilisons pour décrire, comprendre et réguler cette industrie perdent chaque jour un peu plus de leur pertinence. Distinguer cinéma et audiovisuel, par exemple, a de moins en moins de sens. Les services de diffusion en ligne l'ont bien compris : ils traitent films de cinéma, téléfilms et séries sur le même plan. Le succès commercial, à l'échelle mondiale, d'œuvres affichant de fortes ambitions créatives questionne aussi la pertinence de l'opposition historique entre cinéma d'auteur et cinéma grand public. En s'attachant à des catégories qui perdent en

pertinence, le dispositif de régulation en place prend le risque de méconnaître la réalité et de justifier des différences artificielles de soutien et de régulation qui pourraient avoir des effets néfastes sur l'avenir du secteur.

Enfin, une observation factuelle de la chaîne de diffusion révèle que la diffusion de contenu local en ligne par abonnement est à ce jour limitée. C'est une perte de chance pour les œuvres française, y compris les œuvres de catalogue, qui se trouvent privées d'une partie du public. C'est un signe de faiblesse pour les diffuseurs en place, qui laissent le champ libre à de nouveaux entrants qui ne manqueront de se présenter. C'est bien sûr, pour ces derniers, une opportunité. Il faut souhaiter pour l'influence culturelle et politique française dans le monde que les œuvres produites par nos artistes et techniciens, dans toute leur diversité, soient disponibles le plus largement possible sur la planète non seulement en salle de cinéma mais aussi sur des services en ligne attractifs. Le contenu, par nature, doit aller à tous par toutes les avenues.



*Chaire Gouvernance et Régulation
Fondation Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75016 Paris (France)
<http://chairgovreg.fondation-dauphine.fr>*