



UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES  
FACULTÉ DE PHILOSOPHIE ET LETTRES



**Modèle rêvé d'un distributeur de films pan-européen**  
*Entre contraintes économiques et culturelles*

Mémoire présenté sous la direction de  
Francis DE LAVELEYE en vue de  
l'obtention du titre de Master en gestion  
culturelle, à finalité gestion culturelle  
appliquée

Clara LÉONET

*Défendu le :*  
*Résultat obtenu :*

Année académique 2013-2014

## **Résumé du mémoire**

**Titre** : « Modèle rêvé d'un distributeur pan-européen : entre contraintes économiques et culturelles »

**Auteur** : Clara Léonet

**Filière** : Gestion culturelle

**Année académique** : 2013-2014

Alors que les majors américaines gèrent la distribution de leurs films de manière très centralisée, le secteur de la distribution en Europe est caractérisé par des structures locales et indépendantes. Un distributeur pan-européen pourrait permettre de rassembler les frais et les efforts et, idéalement, d'améliorer la circulation des films européens et les rendre plus concurrentiels.

Sur base d'un corpus académique, de divers rapports et études et d'entretiens avec des professionnels du secteur, la première partie identifie les obstacles à un tel projet. Le marché européen est fragmenté économiquement, législativement et surtout culturellement, ce qui empêche de sortir uniformément les films. L'observation de différentes tentatives de distribution pan-européenne confirme cette tendance.

Ces considérations faites, nous imaginons en deuxième partie un modèle de distributeur pan-européen caractérisé par une stratégie d'acquisitions en labels, un marketing en deux niveaux (global-local) et des stratégies de sorties innovantes exploitant le potentiel d'Internet. Nous évoquerons aussi le financement et la structure d'un tel projet.

Si un relais local reste indispensable, une mise en commun des efforts et des recettes donnera plus de stabilité structurelle et donc, à défaut d'une rentabilité immédiate, une meilleure circulation et visibilité du cinéma européen.

**Mots-clés** : cinéma européen, distribution de films, glocalisation, cross-collatéralisation, marketing film, VOD, Day and Date, public cinéma.

# Remerciements

---

Je tiens à exprimer à mon directeur, Francis De Laveleye, toute ma gratitude pour son investissement et sa disponibilité sans faille.

Merci chaleureusement à toutes les personnes qui ont accepté de me rencontrer et m'ont orientée dans mes recherches :

Christine Eloy (Europa Distribution)

Stephan De Potter (Cinéart)

Sarah Calderón (The Film Agency)

Hugo Lopes (Alambique)

Barbara Thalammer (A-Company)

Gaele Broze (EACEA)

Enfin, je tiens à remercier ma famille et mes proches pour leur soutien tout au long de ce travail.

# Table des matières

---

<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>PARTIE I : ETAT DES LIEUX</b>	<b>10</b>
<b>CHAPITRE 1 : UNE EUROPE HETEROGENE</b>	<b>10</b>
1.1. <u>Point de vue culturel et artistique</u>	10
1.2. <u>Point de vue de l'industrie</u>	11
1.3. <u>Point de vue légal</u>	13
1.4. <u>Conséquences</u>	15
<b>CHAPITRE 2 : AIDES EUROPEENNES</b>	<b>16</b>
2.1. <u>Eurimages</u>	17
2.2. <u>MEDIA</u>	18
2.2.1. Création et développement	18
2.2.2. La distribution comme objectif principal	20
2.2.2.1. L'aide sélective	20
2.2.2.2. L'aide automatique	20
2.2.3. Autres projets soutenus par MEDIA	20
2.3. <u>Creative Europe</u>	22
<b>CHAPITRE 3 : QUELQUES TENTATIVES MULTINATIONALES</b>	<b>24</b>
3.1. <u>La mini-major : Polygram Filmed Entertainment, StudioCanal</u>	24
3.1.1. PolyGram Filmed Entertainment	24
3.1.2. StudioCanal	25
3.1.3. Deux démarches proches mais distinctes	26
3.2. <u>Le distributeur pan-européen : eOne, A-Company</u>	26
3.2.1. eOne	26
3.2.2. A-Company	27
3.3. <u>L'alliance de distributeurs : Eurotrustees, Indie Circle</u>	28
3.3.1. Eurotrustees	28
3.3.2. Indie Circle	28
3.4. <u>Conclusions</u>	29
3.4.1. La structure	29
3.4.2. Les pays où s'implanter	30
3.4.3. Les activités	30
<b>CHAPITRE 4 : FONCTIONS DU DISTRIBUTEUR</b>	<b>31</b>
4.1. <u>Aujourd'hui</u>	31
4.1.1. Acquisition du film et participation à son financement	31
4.1.2. Préparation et suivi de la sortie du film	32
4.1.3. La remontée et le partage de la recette	33
4.2. <u>Dans une structure résolument européenne</u>	33
4.2.1. Un meilleur rendement	33
4.2.2. Une meilleure circulation des films	34

## PARTIE II : DEVELOPPEMENT DU MODELE 36

### CHAPITRE 5 : LIGNE EDITORIALE ET ACQUISITIONS 36

- 5.1. Connaître ses publics pour construire son catalogue 36
  - 5.1.1. L'enjeu des publics 36
  - 5.1.2. Profil des films européens qui circulent 39
- 5.2. Spécialisation par labels 40
  - 5.2.1. Le label familial - animation et films familiaux 41
  - 5.2.2. Le label grand public - films européens dits « mainstream » 41
  - 5.2.3. Le label « alternatif » - films européens dits « indépendants » 42
  - 5.2.4. Films nationaux et locaux 43
- 5.3. Stratégies d'acquisitions 44
  - 5.3.1. Achats en amont et intervention dans le financement 44
  - 5.3.2. Les output deals (contrats d'exclusivité) 44
  - 5.3.3. Relations avec les producteurs eux-mêmes distributeurs 45

### CHAPITRE 6 : STRATEGIE DE SORTIES 47

- 6.1. Estimer le potentiel local du film 47
- 6.2. Frais d'édition (hors promotion) 48
  - 6.2.1. Un continent ; vingt-quatre langues 48
  - 6.2.2. Accord avec un fournisseur de services pour le cinéma numérique 49
- 6.3. Gestion des fenêtres de sortie 49
  - 6.3.1. Ventes aux salles et aux chaînes de télévision 50
  - 6.3.2. L'édition vidéo (DVD, Blu-Ray) et VOD internationales 51
    - 6.3.2.1. Les géants internationaux : iTunes, Amazon Instant Video, Netflix 53
    - 6.3.2.2. Création de notre propre plateforme VOD 53
    - 6.3.2.3. Usage des plateformes VOD locales 54
  - 6.3.3. Choisir les plateformes VOD 52
  - 6.3.4. Rapprochement des dates de sorties 54
  - 6.3.5. Les sorties non-classiques 55
    - 6.3.4.1. La VOD seule 55
    - 6.3.4.2. Le Day and Date 55
    - 6.3.4.3. Réinventer l' « expérience theatrical » 56
- 6.4. Conclusion : donner une chance aux films grâce à la cross-collatéralisation 58

### CHAPITRE 7 : UN FILM, UNE CAMPAGNE DE PROMOTION ? 59

- 7.1. Deux niveaux de marketing 59
  - 7.1.1. Premier niveau : le marketing global 59
  - 7.1.2. Deuxième niveau : le marketing local 61
- 7.2. Etablir la stratégie marketing 62
  - 7.2.1. Déroulement d'une campagne promotionnelle pan-européenne 62
  - 7.2.2. Elaboration d'une base de données 63
- 7.3. Impliquer les publics 64
  - 7.3.1. Organisation d'avant-premières à échelle européenne 65
  - 7.3.2. Sneak previews 66
  - 7.3.3. Présence quotidienne par des petites actions 67
- 7.4. Se construire une identité forte 68
  - 7.4.1. Soigner son image 68
  - 7.4.2. Le pass cinéma illimité version distributeur 68

### CHAPITRE 8 : SE FINANCER 71

- 8.1. Fonds publics 71

8.1.1. A l'échelle européenne	71
8.1.2. A l'échelle locale	73
8.2. <u>Fonds privés</u>	73
8.2.1. Crowdfunding	73
8.2.2. Entreprises privées	74
8.3. <u>Sponsoring</u>	75
8.4. <u>Les chaînes de télévisions et plateformes VOD</u>	75
<b>CHAPITRE 9 : LE DEVELOPPEMENT</b>	<b>78</b>
9.1. <u>S'étendre</u>	78
9.1.1. Les stratégies de développement	78
9.1.2. Les différents types d'implantation	78
9.1.2.1. La filiale	78
9.1.2.2. L'acquisition d'un distributeur local	78
9.1.2.3. L'alliance	79
9.1.3. Choix des pays et des étapes	80
9.2. <u>Se structurer</u>	81
9.2.1. L'équipe internationale	82
9.2.2. L'équipe au niveau local	83
<b>CHAPITRE 10 : OPERATIONNALITE DU PROJET</b>	<b>86</b>
10.1. <u>Matrice SWOT</u>	86
10.2. <u>Inventaire des actions à mener</u>	88
<b>CONCLUSIONS</b>	<b>93</b>
<b>LEXIQUE</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>105</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>110</b>

## Introduction

Mise en contexte : quels enjeux liés à la distribution des films européens ?

« L'exception culturelle n'est pas négociable ! » Le cri de tout le secteur du cinéma européen s'élève en avril 2013 alors qu'est remise en cause l'exclusion des services audiovisuels dans le libre-échange entre Europe et Etats-Unis. Aujourd'hui comme hier, l'écart qui existe entre le *cinéma hollywoodien*<sup>1</sup>, industrie rentable, et le *cinéma européen*, production culturelle subventionnée, ne peut être ignoré. Si le marché seul était amené à réguler l'industrie cinématographique, la créativité européenne ne pourrait faire le poids face à Hollywood.

Ce décalage n'est pas nouveau et c'est ainsi que dès la fin de la seconde guerre mondiale, les coproductions entre pays européens se popularisent : regrouper les talents et partager les frais devaient alors permettre de faire fructifier un cinéma européen de qualité qui puisse faire concurrence au divertissement américain (Everett, 2005). L'intérêt de cette pratique s'est encore renforcé avec la création de l'Union Européenne et son désir de définir une identité commune à tous les Etats membres, le principe même de coproduction présentant un caractère rassembleur dans sa façon de réunir autour d'un projet commun des personnes issues de paysages culturels variés (Beurier, 2004).

Mais malgré leur contexte de création multiculturel et l'appui de systèmes d'aides sophistiqués, bon nombre de films européens peinent à dépasser leurs frontières nationales. En conséquence, les recettes réalisées ne sont pas suffisantes pour couvrir les coûts de production. Le cinéma européen semble voué à une situation de faiblesse économique.

Pourtant, les films européens ne manquent pas et nombreux sont ceux dont la qualité, l'innovation et la sensibilité sont primées lors de festivals internationaux. C'est alors vers la distribution que se tournent les regards : faisant face à de nombreux changements et isolés dans des structures très nationales, les systèmes de diffusion européens paraissent affaiblis.

---

<sup>1</sup> Tous les mots indiqués en italique (à l'exception des citations et titres de films ou de rapports) sont définis en fin de mémoire dans le **lexique**, p.98.

Dès lors, pourquoi l'Europe n'a-t-elle jamais harmonisé et centralisé ses réseaux de distribution à la manière des *majors* américaines? Les tentatives et idées dans ce sens ne manquent pas, mais le territoire européen n'est pas comparable à celui des Etats-Unis. En plus d'avoir imposé ses valeurs et standards partout dans le monde, c'est le pays multiculturel par excellence : tester un film sur le « microcosme américain » permet de se faire une idée de son potentiel international (Bonnell, 2006). En Europe, « les frontières et les langues fragmentent le marché potentiel en enclaves nationales » (Creton dans Sojcher, 1996, p.85) : qu'elles soient culturelles, légales ou autres, les différences qui font la richesse du Vieux Continent sont autant de barrières dans la constitution d'un modèle économique uniforme.

De nombreux changements s'opèrent donc dans l'industrie du cinéma aujourd'hui. La mutation numérique a bouleversé tant les méthodes des professionnels que les habitudes des consommateurs. Les sorties cinématographiques sont chaque semaine plus nombreuses. Il devient très difficile non seulement de trouver des écrans disponibles où placer un film, mais aussi de garantir à celui-ci une exploitation durable : bon nombre de productions peinent à se garantir une place en salles plus de deux semaines. Les cinémas connaissent par ailleurs une baisse de la fréquentation, sans doute due à la banalisation du piratage sur Internet. Les DVD se vendent de moins en moins et les chaînes de télévision préfèrent désormais acheter des séries ou des émissions plutôt que des films. Ces éléments mis ensemble représentent des pertes importantes pour les distributeurs : les avantages à s'unir afin de regrouper certains coûts doivent être encore plus considérés aujourd'hui qu'hier.

En effet, malgré ce sombre constat, les changements sont également toujours synonymes de nouvelles opportunités.

Un distributeur pan-européen pourrait, grâce aux économies d'échelle réalisées en acquisitions groupées, proposer plus de films, plus rapidement et dans plus d'endroits, ce qui permettrait de répondre à l'impératif du « tout, tout de suite, partout » revendiqué par le public 2.0..

De plus, une meilleure circulation des films présenterait l'intérêt de mieux faire connaître les films européens auprès du public, et donc de les lui faire apprécier. Comme tout art, le cinéma est une porte ouverte sur d'autres cultures et réalités et par conséquent un enrichissement tant sur le plan personnel que dans la construction du sentiment d'identité européenne si chère aux institutions.

## Objet et méthodologie du mémoire

Dans une **première partie**, je dresserai un bref état des lieux de la distribution en Europe et des principaux obstacles et opportunités au développement d'un distributeur pan-européen. Je me baserai pour cela sur un corpus d'écrits académiques et de rapports (institutionnels ou issus du privé). J'ai également réalisé une série d'entretiens auprès de distributeurs ou autres professionnels du secteur audiovisuel européens qui ont accepté de partager avec moi leur expérience et m'ont offert leur point de vue « du terrain » sur cette problématique.

Cela me permettra d'imaginer dans la **deuxième partie** comment un distributeur de films européens pourrait envisager les différentes facettes de son travail en fonctionnant dans une structure pan-européenne. Le fil rouge serait donc de veiller à présenter des idées et stratégies réalistes et crédibles au vu des contraintes culturelles et économiques que présente l'hétérogénéité de l'Europe.

Mon **objectif** serait d'imaginer un modèle qui propose assez d'innovations pour marquer une amélioration réelle dans le contexte d'aujourd'hui, avec pour but ultime de permettre une meilleure circulation des films européens en dehors de leurs frontières nationales. Pour aboutir à ces aspirations économiques et culturelles, il est nécessaire de ne jamais perdre de vue les valeurs fondamentales qui animent les structures indépendantes de la distribution européenne: par leur passion et détermination, elles ont fait du cinéma européen ce qu'il est aujourd'hui en découvrant des films pour les présenter au public dans les meilleures conditions possibles.

## Quelques notions préalables

**Distributeur de films** : Dans la chaîne du film, le distributeur est le maillon central qui relie la production à l'exploitation, éventuellement par l'intermédiaire d'un agent de ventes.



Le distributeur achète à l'agent de ventes international les droits d'un film pour un territoire, une *fenêtre d'exploitation* et une période donnée. Il va alors avoir la responsabilité de la sortie commerciale de ces films : il couvre les frais d'édition (copies, sous-titrages,...) et de promotion (le *P&A*), établit des contrats de location avec les salles de cinéma locales et prendra la responsabilité des remontées de recettes vers le producteur. Il opère aussi un rôle non négligeable dans le financement du film en versant habituellement un « *minimum garanti* » au producteur, c'est-à-dire une avance au producteur représentant la somme minimum garantie des recettes que le film fera.

Bien souvent, le distributeur acquière d'autres droits d'exploitation que ceux de la sortie en salles et il s'occupera également de l'édition *vidéo* (DVD et Blu-Ray) du film ainsi que des ventes aux chaînes de télévision et plateformes *VOD*.

**Distributeur de films dans le cadre de ce mémoire :** Le distributeur que j'imagine serait actif sur toutes les fenêtres d'exploitation. Son catalogue comprendrait essentiellement tout ce qui est exploitable en salles : longs métrages de fiction et documentaires assez longs que pour être programmés sur grand écran. J'en exclus donc les courts-métrages, téléfilms et séries télévisées.

**Pan-européen :** Relatif à l'Europe dans son entièreté.

**Distributeur pan-européen dans le cadre de ce mémoire :** Le type de distributeur pan-européen que je m'appête à développer doit répondre aux conditions suivantes : en plus d'exercer son activité sur toute l'Europe, il serait européen d'origine et aurait un catalogue de films principalement européens.

# Partie I : État des lieux

---

## Chapitre 1 : Une Europe hétérogène

Lorsqu'est évoquée la notion de « cinéma européen » - tant du point de vue économique (Sojcher, 1996) que du point de vue artistique et littéraire (Vincendeau, 1998) -, la question de son identité se pose. Le cinéma européen existe-t-il en tant que tel ou n'est-il que le produit d'un patchwork des différents cinémas nationaux ? L'un des grands obstacles au développement de structures de distribution pan-européennes provient en effet de la diversité des approches nationales.

### 1.1. Point de vue culturel et artistique

Durant la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle, les coproductions de films entre différents pays européens foisonnent. Si leur avantage économique est indéniable, dès les années 1970 de nombreux critiques et théoriciens du cinéma reprochent à ces alliances de représenter un danger esthétique. A force de vouloir toucher un public toujours plus large et varié - un public européen - les films ressemblent de plus en plus à des mélanges incongrus de plusieurs traditions sans identité culturelle qui leur soit propre. Cela a pour conséquence l'inverse de l'effet espéré : plus aucun des publics nationaux ne s'y retrouve. Les Britanniques dénoncèrent à l'époque ce phénomène par le terme « Europudding », dénomination qui va longtemps coller aux coproductions européennes et nuire à leur image (Sojcher, 1996). Pourtant, si les coproductions internationales sont aujourd'hui plus que jamais monnaie courante en Europe, elles sont devenues avant tout une affaire strictement économique : les auteurs et producteurs ont tiré les leçons des erreurs du passé et la plupart n'essaient plus d'intégrer la culture de chaque participant dans un même film pour obtenir un produit « européen ». Plusieurs théoriciens de l'esthétique du cinéma (Bergfelder, 2005; Vincendeau, 1998) s'accordent à définir le cinéma européen d'aujourd'hui comme un cinéma d'auteurs qui développe une esthétique innovante, aborde des questions sociales et se centre à chaque fois sur des réalités nationales, voir locales. Autrement dit, sa peur de tomber dans l'Europudding et sa tendance à se définir en opposition à l'entertainment des Etats-Unis aurait plongé le

cinéma européen dans un « repli sur soi identitaire » (Sojcher, 1996, p.12). Non seulement le marché potentiel est fragmenté par des différences linguistiques, mais à force de trop vouloir se protéger contre la mondialisation, chacune des productions nationales s'est fermée sur elle-même dans les sujets qu'elle aborde.

Cependant, il n'est pas rare d'entendre une partie de l'opinion défendre l'idée que derrière les environnements bien spécifiques des films d'Emir Kusturica ou des frères Dardenne, une réalité profondément humaine se dévoile. Stephen Crofts (1998, p.393) parle de « dépolitiser le cinéma d'art d'un humanisme essentialiste ('la condition humaine') assorti à un multiculturalisme purement symbolique ('très Français') »<sup>2</sup>. Loin des théoriciens du cinéma et peut-être plus ancrée dans la réalité, une étude de MEDIA parue début 2014 (*A Profile of Current and Future Audiovisual Audience*) vient trancher en donnant directement la parole au public européen : s'il est vrai que les plus cinéphiles apprécient l'originalité et la diversité du cinéma de l'Europe, la majorité se dit bien souvent bloquée par des histoires qu'elle juge compliquées à suivre, trop sombres, trop ennuyeuses ou trop centrées sur des sujets sociaux.

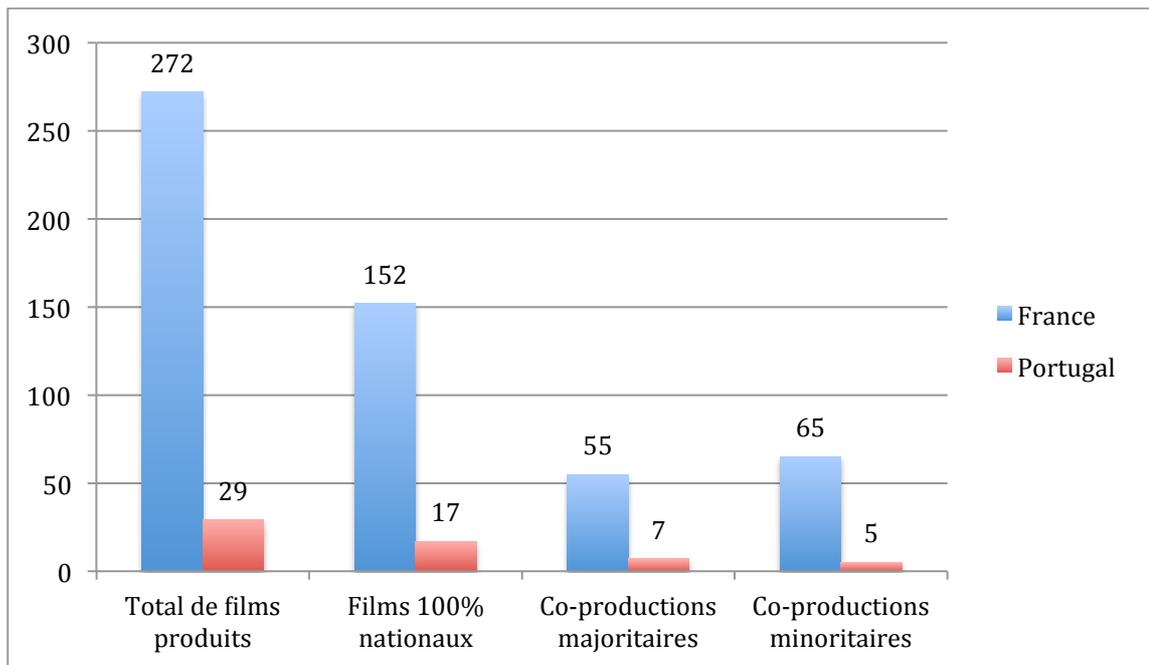
## 1.2. Point de vue de l'industrie

Le morcellement européen se confirme dans la façon dont l'industrie cinématographique s'est développée selon les pays. Elle occupe une place centrale pour certains tandis que pour d'autres elle est presque inexistante.

Le site de l'Observatoire Européen de l'Audiovisuel nous indique par exemple ces chiffres sur la production cinématographique de la France et du Portugal pour l'année 2011.

---

<sup>2</sup> « depolitizing art cinema of an essentialist humanism ('the human condition') completed by a tokenist culturalism ('very French') » (citation originale)



Le contraste entre la quantité de films produits dans ces deux pays est saisissant.

En France, le secteur de la distribution est facilité par le fait qu'il y existe une production forte (272 films pour 2011) et que bon nombre de ces producteurs ont également une activité de distributeur : Gaumont, MK2, StudioCanal, Les Films du Losange,... Pour ces distributeurs, les acquisitions sont moins complexes et coûteuses car ils distribuent en quelque sorte leurs propres films, à la manière de certaines majors américaines. Dans d'autres cas, par exemple en reconnaissance de l'appui que le distributeur aurait apporté à l'auteur à ses débuts, une relation de confiance et de fidélité peut s'installer entre un auteur et un distributeur indépendant. C'est le cas des frères Dardenne dont les films sont systématiquement distribués par Cinéart pour le Benelux. Cela reste une situation précieuse et rare, sans aucun doute facilitée lorsque les personnes concernées partagent une même nationalité et ont donc plus de chance d'être en contact régulier et de partager des intérêts communs.

Hugo Lopes, responsable des acquisitions chez le distributeur portugais Alambique, rencontre plus de difficultés à bénéficier de telles exclusivités. Bien qu'il s'efforce de suivre certains auteurs, « au final, ce qui compte pour les agents de ventes (et par extension pour les producteurs), c'est le M.G. que le distributeur avancera »<sup>3</sup> (*voir annexe I*). Ainsi, Lopes insiste sur le fait qu'un système de production prospère serait la base indispensable au développement d'une industrie cinématographique portugaise.

<sup>3</sup> « In the end what matters for the sales agent (and ultimately for the producers) is the MG the distributor puts upfront » (citation originale)

Les Portugais ne s'intéressent pas assez au cinéma et, selon lui, des films locaux de qualité pourraient permettre de développer leur goût pour le septième art et créer petit à petit un public pour les films distribués au Portugal, tant nationaux qu'étrangers.

En réponse à la force de l'industrie cinématographique et la place qu'elle occupe dans l'économie globale du pays, chaque Etat membre a développé une politique de soutien au secteur audiovisuel qui lui est propre. Pour reprendre l'exemple de la France, il s'y est développé un système poussé et efficace pour venir en aide au cinéma. En revanche, au Portugal, le soutien est plus limité. Ces divergences ne font que renforcer les écarts qui existent déjà d'un pays à l'autre : s'il existe un plan de soutien puissant au cinéma national, ce dernier bénéficie d'un meilleur cadre pour se développer.

Le cinéma ne représente donc pas les mêmes enjeux financiers d'un pays à l'autre. C'est l'une des raisons pour lesquelles les Etats membres ont du mal à se mettre d'accord sur une politique culturelle commune : ils ne partagent pas les mêmes intérêts et n'ont pas les mêmes attentes (De Vinck, 2009).

### 1.3. Point de vue légal

Comme la plupart des professions, le métier de distributeur varie en fonction des lois qui régissent l'endroit où il se pratique. Pour ne citer que quelques exemples récents :

France : La chronologie des médias

*La chronologie des médias* est « un ensemble de règles encadrant l'ordre et les délais à respecter pour l'exploitation des œuvres cinématographiques sur les différents modes de diffusion existants (salle de cinéma, vidéo à la demande, vente de DVD, télévision) » (Lescure, 2013, p.9). Elle est extrêmement réglementée en France : un film ne peut sortir en DVD que 4 mois après sa sortie en salles, il ne passera à la télévision payante qu'après 10 mois et ne sera disponible en vidéo à la demande qu'après 36 mois (*voir annexe II*). Ces lois ont été pensées dans le souci de protéger le cinéma français car elles permettent de maintenir la primauté de la salle et de garantir des exclusivités à des financeurs tels que les chaînes de télévision.

Pourtant, l'ère numérique remet en question ce système. Aujourd'hui, les distributeurs français se voient forcés d'attendre 36 mois pour rendre un film disponible en VOD après sa sortie en salles, alors que les pirates se trouvent en capacité de fournir des films

en parallèle et en temps réel aux moments des sorties. Contrairement à d'autres pays, la France ne peut donc miser sur le *Day and Date* pour offrir une alternative légale aux consommateurs impatientes (*voir point 6.3.4*).

#### Royaume-Uni : Les VPF

Les Virtual Print Fees (VPF) sont apparus avec l'arrivée du numérique en Europe. Les frais engendrés par l'édition et le transport des *DCP* (copies numériques), compris entre 200 et 500€, représentent une économie pour le distributeur qui devait déboursier trois à cinq fois cette somme pour les copies 35mm (Mabillot, 2006). En contrepartie à ce nouvel avantage, il a été décidé que le distributeur participerait au coût important que représente l'équipement numérique de projection pour l'exploitant. Cette contribution se fait sous la forme d'un paiement que le distributeur octroie à l'exploitant sur chacune des copies de son film qu'il va lui fournir.

Si, dans certains pays, ces frais ne s'appliquent plus une fois passée une période définie après la sortie nationale, au Royaume-Uni les distributeurs doivent payer un nouveau VPF dès que leur copie voyage d'un cinéma à l'autre et cela sans limite dans le temps. A l'époque du 35 mm, certains *films de niche* ne sortaient que sur une copie mais parvenaient à être rentables sur le long terme en voyageant de salle en salle. Cela n'est plus possible avec les VPF : placer une copie préexistante dans une nouvelle salle engendrerait un coût trop important par rapport aux recettes du nombre d'entrées qui seront comptabilisées (Lord Smith of Finsbury, 2014).

#### Les taux de location des films

Chaque pays impose ses conditions en ce qui concerne le partage des recettes salle entre le distributeur et l'exploitant. Ces taux de location peuvent être réglementés ou pas et dépendent surtout de beaucoup de spécificités, certaines parfois très locales (taxes,...). La situation du distributeur et sa relation aux exploitants peut donc énormément varier d'un pays à l'autre, ce qui aura un impact sur l'ensemble de la programmation nationale : si peu de lois sont imposées, c'est le marché qui régule et des films peu rentables ont alors encore moins de chance d'être exploités longtemps sur les grands écrans.

Une foule d'exemples semblables pourraient être évoqués. Certains sont sources de polémiques qui font l'actualité de l'industrie du cinéma en Europe, comme ce fut récemment le cas avec la problématique des VPF au Royaume-Uni. En effet, attirer

l'attention sur un problème national à l'échelle européenne peut permettre de trouver des synergies avec d'autres pays qui rencontrent des problèmes similaires et de voir comment ils y font face, voire de s'unir ensemble pour réclamer les mêmes conditions que leurs voisins européens, lorsque c'est réaliste.

Bien sûr, tout le monde ne souhaite pas une uniformisation des lois : comme évoqué plus haut, l'industrie diffère dans chaque pays et tous les distributeurs n'ont pas les mêmes besoins. Par exemple, une loi stricte sur la chronologie des médias conviendra très bien à certains pays quand d'autres feront tout pour l'assouplir.

#### 1.4. Conséquences

La langue, les sensibilités culturelles, les lois et la force de l'industrie forment un ensemble de particularismes qui est à l'origine du problème du fractionnement du marché en territoires hétérogènes.

Tous les pays n'ont pas la même marge de manœuvre et les conditions de distribution d'un film peuvent considérablement varier d'un territoire à l'autre. Cela ne doit jamais être perdu de vue dans l'établissement d'une stratégie de sortie pan-européenne : jusqu'où et en quels aspects peut-elle être uniformisée ?

## Chapitre 2 : Aides européennes

Si la production européenne occupait une position dominante sur le marché mondial du cinéma dans les décennies qui ont suivi son invention (Everett, 2005), l'intervention publique est pourtant vite devenue une nécessité pour en assurer sa survie.

En effet, durant les grandes guerres du début du 20<sup>e</sup> siècle, l'Europe manque de moyens économiques à consacrer à son industrie culturelle et le cinéma des Etats-Unis en profite pour s'exporter et affirmer sa place dominante outre-mer (Mattelart, 1998). Face à cette concurrence de taille, les films européens peinent de plus en plus à attirer le public et commencent à connaître une perte de rentabilité. Celle-ci sera renforcée par un problème de saturation du marché dans les années 1960 : les industries de chaque pays s'étaient développées de manière maximale mais ne pouvaient s'exporter dans les pays voisins à cause de leurs spécificités linguistiques et culturelles (Vivancos, 2000). Sans agrandissement du marché sur de nouveaux territoires, il était alors devenu impossible d'amortir les coûts exorbitants de ces productions. Le problème de la circulation des films au sein de l'Europe même remonte donc à bien longtemps.

De par ces difficultés, les productions privilégiées par les industries nationales sont celles qui sont le plus susceptibles de faire recettes : les films populaires, commerciaux, uniformisés et américanisés. C'est pour protéger les films plus pointus et préserver la diversité du cinéma que les soutiens politiques apparaissent (Vivancos, 2000). Dans un premier temps nationaux, il faudra attendre la fin des années 80 pour voir se développer des programmes au niveau européen : MEDIA et Eurimages (Beurier, 2004).

Avec l'intervention politique, il est intéressant de noter que l'image du cinéma change : plus qu'un simple divertissement, le 7<sup>e</sup> art porte désormais la responsabilité de s'élever comme patrimoine et héritage culturel (Mattelart, 1998). Dès lors, si les soutiens européens ont pour grand objectif d'améliorer la distribution des films au sein de l'Europe, c'est non seulement dans un souci économique de compétitivité et d'accroissement du marché mais aussi en vue de permettre le partage et le dialogue interculturel : dans l'idéal institutionnel, chaque film communiquerait la culture de son pays tout en contribuant à la construction d'une identité européenne commune.

Il convient dès lors de se pencher sur les outils mis en place par ces programmes et de voir s'ils se sont révélés efficaces.

## 2.1. Eurimages

Eurimages est un fonds du Conseil de l'Europe. A ses débuts en 1988, cet accord partiel réunissait douze pays. Aujourd'hui, ils sont trente-six. Le financement d'Eurimages est assuré par ses membres, chaque pays participant selon sa taille et l'importance de sa production. La redistribution des fonds dépendra de cette participation : plus un pays investit, plus il recevra. Cette logique est parfois critiquée mais a le mérite d'être juste et transparente (Vivancos, 2000).

Pour Eurimages, le cinéma européen doit avant tout pouvoir représenter les minorités (ethniques et linguistiques) tout en contribuant à la construction d'une identité européenne commune :

« L'**objectif** primordial d'Eurimages est **culturel**. Le Fonds s'efforce en effet de soutenir des œuvres aptes à refléter une société européenne aux mille facettes, mais dont les racines communes témoignent de l'appartenance à une même culture. » (site web officiel d'Eurimages, consulté le 08/05/13)

A cet idéal déjà ambitieux s'ajoute l'envie de faire du cinéma européen une industrie autonome. A ces fins, Eurimages poursuit un double objectif :

- 1) favoriser la coopération entre pays européens via des coproductions internationales
- 2) et grâce à cela, favoriser une diffusion plus large des films (Vivancos, 2000)

Le premier objectif a été largement atteint. En effet, grâce à Eurimages, le nombre de coproductions européennes a explosé. L'aide aux coproductions représente par ailleurs 90% du budget total du fonds : en 2013, cela représente 26 680 000 €. Pourtant, la circulation de ces films en dehors de leurs frontières reste problématique (De Vinck, 2009). Bien qu'une partie du fonds soit consacrée à l'aide directe à la distribution, celle-ci n'est qu'infime (en 2011, 116 films pour un montant de 645 389€) et ne permet pas de résultats tangibles.

L'erreur d'Eurimages a sans doute été d'admettre comme évidence que la multinationalité d'un film constitue un atout suffisant pour permettre sa circulation pan-européenne et que les coproductions allaient naturellement circuler à l'étranger.

Pourtant, la proximité géographique et linguistique ne change pas les données économiques et un distributeur allemand n'a aucun intérêt financier à sortir un film portugais (Vivancos, 2000).

Néanmoins, comme le souligne De Vinck (2009), si les résultats à ce niveau sont effectivement très faibles, il n'empêche que les coproductions ont un potentiel de circulation internationale qui reste plus important que celui de leurs homologues nationaux. Eurimages, de par son soutien appuyé aux coproductions, aide donc de façon indirecte à la distribution, même si les résultats sont encore loin de ceux visés initialement.

## 2.2. MEDIA

### *2.2.1. Création et développement*

MEDIA est le programme de soutien à l'industrie audiovisuelle européenne mis en place par la Commission Européenne. Créé en 1990, le fonds prend dès le départ une position résolument tournée vers l'aspect économique : MEDIA vise avant tout à aider l'industrie cinématographique de l'Europe en décloisonnant les marchés nationaux (comme expliqué précédemment, la mauvaise circulation des films empêche la rentabilité du cinéma européen depuis les années 1960). Le souhait de promouvoir un cinéma de qualité et porteur de diversité culturelle n'est lui que secondaire, voire même inexistant aux débuts de l'histoire du programme (Beurier, 2004).

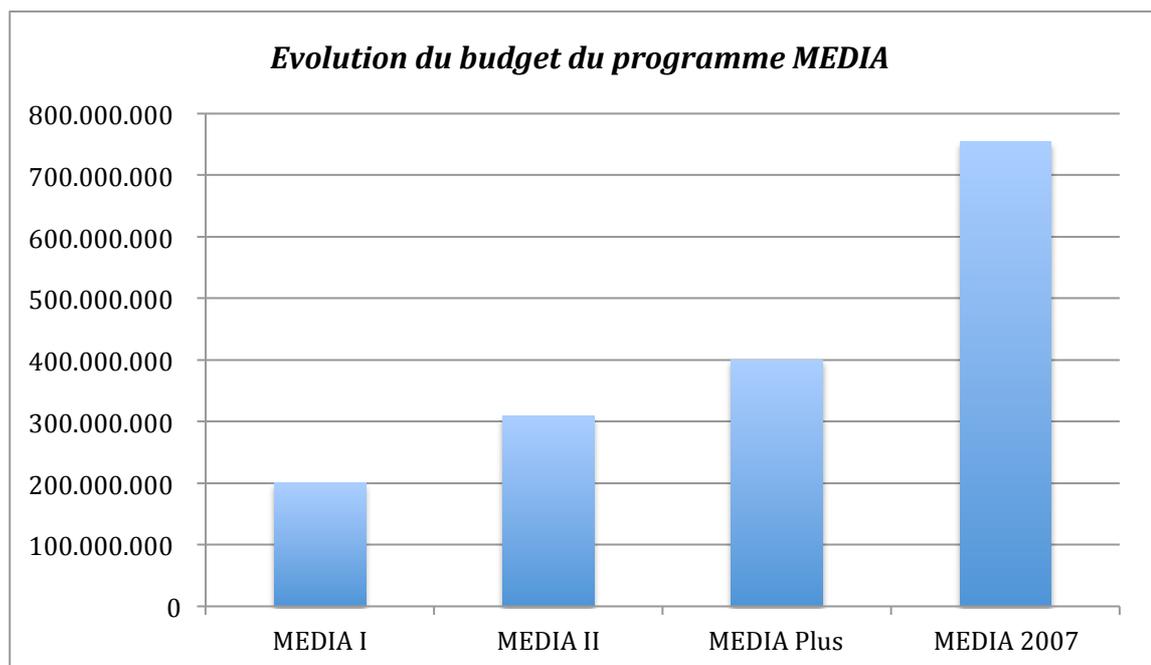
Il est possible de distinguer différentes étapes dans l'histoire de MEDIA, le programme ayant été redéfini tous les cinq ans. Ce renouvellement perpétuel est un atout indéniable, l'industrie audiovisuelle étant elle-même très changeante. Ainsi, le programme eut la possibilité de s'adapter et s'améliorer régulièrement en fonction de ses propres faiblesses internes et de l'évolution de son environnement.

- **MEDIA I** a été effectif de 1990 à 1995. Le budget de départ du programme est de 200 millions d'euros. En dehors du soutien aux conditions de productions et à la formation professionnelle, l'aide à la distribution occupe dès le départ une place particulièrement importante : MEDIA vise à créer des réseaux de distributeurs afin de les rendre plus compétitifs et d'agrandir le marché à sa base.

- **MEDIA II** (1996-2000) bénéficie d'un budget plus élevé : 310 millions d'euros. Les objectifs de départ sont renforcés mais surtout le nombre de projets entrepris diminue, afin de concentrer les efforts et d'obtenir des résultats plus visibles et satisfaisants. Le secteur de la distribution bénéficie de cette restructuration.

- **MEDIA Plus** (2001-2006) continue dans la lignée de MEDIA II, avec une emphase sur l'aide à la promotion, domaine dans lequel l'Europe a beaucoup de retard par rapport aux Etats-Unis. Le budget du programme est désormais de 400 millions d'euros.

- **MEDIA 2007** (2007-2013) va adapter la structure et les objectifs du programme. A cette époque, beaucoup de nouveaux pays membres entrent dans le programme et la révolution numérique pousse à se concentrer sur les nouvelles technologies. Le budget augmente considérablement : 755 millions d'euros.



Il est important d'accorder une attention particulière à l'évolution de l'enveloppe financière de MEDIA, qui a plus que triplé en vingt ans. Bien que positive, cette croissance est aussi révélatrice d'un échec. En effet, l'intervention financière se fait principalement par avances et prêts remboursables : à l'origine MEDIA est un fonds qui devait rouler tout seul une fois lancé grâce à l'argent que les films allaient rapporter. Idéalement, aucune somme n'aurait dû y être réinjectée (Casado, 2006). Mais les films

n'ont pas rencontré le succès escompté : leur circulation reste problématique malgré les efforts mis en place.

Il faut souligner que même si tous les objectifs de MEDIA n'ont pas été atteints, le programme a permis une nette amélioration dans la correction des faiblesses et le renforcement des coopérations internationales (Everett, 2005).

### *2.2.2. La distribution comme objectif principal*

Alors qu'Eurimages a choisi de se concentrer sur la production, MEDIA identifie dès le départ la distribution comme étant le point faible du cinéma européen et décide de concentrer ses efforts dessus. Ceux-ci se répartissent en deux grands types d'aides :

#### 2.2.2.1. L'aide sélective

Il s'agit d'une aide financière accordée aux distributeurs lorsqu'ils sortent un film européen non national. Afin d'obtenir cette aide, ils doivent former un groupe d'au moins cinq distributeurs de pays différents qui font partie du programme. Le but initial est ici de créer des réseaux durables de distributeurs européens. Pourtant, ceux-ci reconnaissent rencontrer bien souvent des difficultés à trouver des partenaires et les groupes formés restent éphémères, unis sur la durée d'un seul projet (Casado, 2006).

#### 2.2.2.2. L'aide automatique

Cette aide est accordée aux distributeurs sur base des recettes qu'ils ont obtenues pour des films européens non nationaux. La somme reçue doit ensuite être réinvestie de trois manières différentes :

- en participation à la coproduction de films européens non nationaux ;
- en acquisition des droits de distribution de films européens non nationaux ;
- en coûts d'édition et de promotion de films européens non nationaux.

### *2.2.3. Autres projets soutenus par MEDIA*

L'appui qu'apporte la Commission Européenne au secteur de la distribution ne se limite pas aux aides sélective et automatique. En effet, en plus de ces soutiens financiers qui reviennent directement aux distributeurs, le nom de MEDIA figure bien souvent sur la liste des financeurs de projets visant à aider la distribution : certains de leurs appels à

proposition visant l'ensemble de la profession énoncent des conditions que ces projets peuvent remplir, ce qui leur permet alors de se financer.

C'est le cas de Europa Distribution. Créée en 2006, cette association rassemble 140 distributeurs indépendants issus de 29 pays européens.

« Le but du réseau est de renforcer les liens européens existants afin d'améliorer la portée, l'impact, la distribution et les outils de promotion des films indépendants (...) [Europa Distribution] agit comme un lobby, un groupe de réflexion, un réseau et un terrain d'expérimentation pour les nouveaux modèles de distribution de films. »<sup>4</sup> (site web officiel d'Europa Distribution, consulté le 08/05/2013)

Europa Distribution vise donc d'une part à renforcer les liens existants entre distributeurs à travers l'organisation de conférences et workshops, d'autre part à défendre les intérêts du secteur au niveau européen. L'association se veut aussi un laboratoire d'expérimentation et un espace de réflexion visant à répondre aux challenges auxquels la distribution doit faire face aujourd'hui (téléchargement illégal, numérique et nouvelles plateformes, etc.).

Europa Distribution est d'une part financée par ses membres qui fournissent une cotisation annuelle en guise d'adhésion, mais l'association ne pourrait exister sans MEDIA qui soutient son financement via le programme « accès au marché ».

En 2012, la Commission Européenne aura également investi la somme de 2 000 000 € dans le développement des sorties simultanées sur multiplateformes à travers les projets EDAD, The Tide Experiment et Speed Bunch (Blaney, 2012). Tous les trois visent à expérimenter les sorties dites « Day and Date », c'est-à-dire les sorties de films qui se font simultanément sur plusieurs fenêtres (par exemple, sortie en salles et en VOD le même jour).

Bien qu'encore risqué en terme de rentabilité et perçu négativement par les exploitants, le Day and Date est un développement qui découle logiquement des nouvelles technologies et qui pourrait permettre aux distributeurs une grande économie de coûts promotionnels. Grâce à cette meilleure visibilité et à l'élargissement du choix des

---

<sup>4</sup> « The network's aim is to strengthen the European existing ties to improve the reach, impact, distribution and promotion tools of independent films. (...) [Europa Distribution] acts as a lobby, a think tank, a network and an experimenting field for new businesses in film distribution. » (citation originale)

fenêtres pour le consommateur, le Day and Date pourrait également permettre d'augmenter et étendre le public des films européens en Europe (*voir 6.3.4.2.*).

### 2.3. Creative Europe

2013 fut la dernière année durant laquelle le programme MEDIA tel qu'il a existé durant plus de 20 ans aura été effectif. En effet, en 2014, il est devenu part d'un nouveau programme mis en place par la Commission Européenne : Creative Europe.

MEDIA est donc désormais un sous-programme de Creative Europe, qui prend également sous son aile l'ex-programme Culture (dont la mission est d'aider les arts visuels, les arts vivants, le patrimoine,...). La répartition du budget pour ces deux sous-programmes est restée la même. Quant aux objectifs de MEDIA, les priorités n'ont pas changées (distribution, développement, accès aux festivals et aux marchés). Il faut néanmoins noter quelques nouveautés : une aide aux jeux vidéos, un fonds pour les coproductions et un nouveau focus sur le public destiné à mieux le connaître pour mieux l'attirer (Barraclough, 2013).

Lors de l'annonce de ce nouveau projet, les distributeurs n'ont pas manqué de faire part de leur inquiétude, exprimée à l'époque à travers la directrice d'Europa Distribution Adeline Monzier : « Nous nous inquiétons vraiment qu'ils [la Commission Européenne] soient en fait en train de perdre l'essence du programme présent, qui est la distribution en salles et l'exploitation. Nous avons un peu peur qu'ils créent trop de nouveaux programmes et que cela dilue l'argent »<sup>5</sup> (citée par Heidsiek, 2012).

Ils peuvent aujourd'hui être rassurés : le budget de MEDIA pour la distribution est resté stable. Si une baisse se fait sentir pour l'aide sélective (il faudra se contenter de 8 millions en 2014 après avoir bénéficié de 12,25 millions en 2013), le budget de l'aide automatique augmente de 2,3 millions.

D'un point de vue pratique, les procédures pour obtenir ces deux aides ont été modifiées sur certains points, mais cela ne semble pas représenter un changement lourd et négatif pour les distributeurs : il s'agit plutôt d'adapter les critères de sélection au monde numérique. Par exemple, le montant de l'aide sélective ne se basera plus sur le nombre

---

<sup>5</sup> « We are really scared that they [the European Commission] are actually losing the core of the current programme, which is theatrical distribution and exhibition. We are a bit afraid that they are creating too many new schemes and that will dilute the money. » (citation originale) 22

de copies physiques sur lequel un film sort, mais sur le nombre d'écrans qu'il occupe lors du point culminant de son exploitation (Broze, 2013).

Approuvé par le Parlement le 19 novembre 2013, Creative Europe fut ensuite adopté par le Conseil fin décembre et est effectif depuis janvier 2014. Le programme sera alors d'application pour sept ans, tout en restant ouvert si certaines modifications s'avéraient nécessaires en 2015.

## Chapitre 3 : Quelques tentatives multinationales

L'envie de créer un distributeur international capable de rivaliser avec les majors US est consubstantielle à l'histoire du cinéma européen : c'est un élément clé à l'ambition d'une industrie compétitive et autonome.

Ces tentatives diffèrent par leurs époques mais aussi par leurs orientations stratégiques. Il est donc intéressant de se pencher sur plusieurs d'entre elles afin de voir comment elles se sont développées et quels ont été les obstacles auxquels elles ont dû faire face.

### 3.1. La mini-major : Polygram Filmed Entertainment, StudioCanal

Le terme de « mini-major » peut être employé pour désigner les sociétés présentes sur plusieurs territoires non seulement en distribution, mais aussi dans les autres maillons de la chaîne de l'industrie cinématographique. A la fois distributeur et exploitant et/ou producteur et/ou actif dans une société d'industrie technique, elles se hissent presque au niveau des « vraies » majors américaines qui couvrent tout cela à la fois (Augros, 1995). Cette intégration verticale présente l'avantage d'une grande cohérence de diffusion : chaque étape est maîtrisée et tout se suit de manière fluide, sans trop d'accrocs entre des intervenants dont les intérêts sont parfois opposés dans d'autres conditions (Bonnell, 2006).

#### *3.1.1. PolyGram Filmed Entertainment*

PolyGram Filmed Entertainment (PFE) a souvent été décrit comme la tentative la plus aboutie de concrétiser l'idéal d'une puissante major européenne. Lorsque la compagnie se lance dans l'industrie cinématographique à la fin des années 1970, elle ne part pas de rien : dans le domaine de la musique, PolyGram est déjà une multinationale à qui tout réussit. Il s'agit à la base d'une joint venture de Philips et Siemens. Ces deux géants de l'industrie électronique possédaient chacun une antenne musique qui peinait à décoller et ils décidèrent alors d'unir leurs forces en créant PolyGram en 1962. A la fin des années 1970, le succès de PolyGram Music est à son apogée grâce à l'avènement du disco. Désireux de ne pas voir ce rythme de croissance décélérer, ils décident d'affirmer leur pouvoir dans le domaine de l'entertainment et se lancent dans la production de

films et de cassettes vidéo. Vers la fin des années 1980, l'idée de créer un studio qui produit et distribue des films à grande échelle internationale se précise. Il leur suffit alors d'appliquer le schéma auparavant suivi par PolyGram Music pour s'étendre internationalement – joint ventures, filiales et acquisitions de distributeurs et producteurs existants (Kuhn, 2007). Comme le soulignent Fréchy et Rochelandet (2002), leur succès doit beaucoup à la stratégie du « système de labels (...) : chaque label garde sa liberté de création dans la limite d'un certain budget » (p.96) et possède une identité qui lui est propre. Cette décentralisation s'adapte particulièrement bien à l'Europe, chacun pouvant alors adapter le film à son marché ou développer des projets plus locaux.

Très vite, grâce à des succès comme *Four Weddings and a Funeral* (1994) ou *Trainspotting* (1996), PFE gagne de l'importance et se met à produire et distribuer une grande quantité de films tant en Europe qu'aux Etats-Unis. Si les films acquis à des producteurs externes font le succès de PFE, la production de films à gros budgets engendre par contre beaucoup de coûts (Farchy et Rochelandet, 2002).

En 1998, Philips (qui possède alors 75% de PFE) revend la compagnie à Seagram, entreprise de boissons canadiennes qui détient déjà Universal Pictures : PFE est rattaché au studio américain et finit par s'y effacer (Jäckel, 2003).

Si PolyGram Filmed Entertainment n'aurait sans doute jamais pu se développer sans la richesse et la puissance d'une entreprise comme Philips, c'est également cette dépendance à un « vendeur d'ampoules et d'autres trucs »<sup>6</sup> comme le décrit l'ex directeur de PFE Michael Kuhn (2007) qui aura contribué à sa perte. Dans ce modèle à l'américaine, la vision du cinéma et de la culture est à l'américaine : c'est l'intérêt financier qui régule tout et les films sont considérés comme des biens de consommation comme les autres.

### 3.1.2. StudioCanal

Aujourd'hui, StudioCanal semble être sur la bonne voie pour s'imposer comme la mini-major européenne de la décennie. Avec les rachats successifs d'Optimum (UK) et de Kinowelt (DE), qui portent aujourd'hui tous deux le nom de StudioCanal, et des alliances en Italie, Espagne et Benelux, le groupe français couvre des territoires clés en

---

<sup>6</sup> « seller of lightbulbs and other stuffs » (citation originale)

matière de distribution européenne. StudioCanal est également actif en tant que producteur et agent de ventes et a racheté en 2010 les studios nWave, spécialisés dans la 3D.

Tout comme PolyGram Filmed Entertainment, StudioCanal est affilié à de puissants groupes : le groupe Canal + (éditeur de chaînes premium et thématiques en France), lui-même dépendant de Vivendi, multinationale française spécialisée dans la communication et le divertissement.

### *3.1.3. Deux démarches proches mais distinctes*

Ses choix de rachats étant motivés par une logique stratégique allant au-delà de l'aspect purement financier, StudioCanal serait-il a priori plus protégé que PFE d'une revente alléchante outre Atlantique? Affaire à suivre : en effet, en 2000 Vivendi a fusionné avec Seagram... mais cette fois-ci les activités de vins et spiritueux ont été cédées dans un souci de cohérence, tout comme Vivendi avait très vite pris soin d'abandonner tout lien avec ses activités d'origine : la gestion des eaux et autres services urbains (Farchy et Rochelandet, 2002).

Une autre différence à mentionner entre les deux sociétés : le modèle de PFE se basait sur des partenariats et laissait beaucoup d'autonomie décisionnelle sur les films, tandis que Vivendi, à travers StudioCanal, choisit la domination (fusion ou sous-traitance des différentes entités). Farchy et Rochelandet (2002) voient là une impasse : le modèle choisi par PFE a montré ses limites financières et celui de StudioCanal, très efficace aux Etats-Unis, risque de se heurter à la multiculturalité de l'Europe.

## 3.2. Le distributeur pan-européen : eOne, A-Company

Tout comme les mini-majors, ces sociétés sont implantées internationalement. Par contre, leur activité se concentre uniquement sur la distribution.

### *3.2.1. eOne*

La société canadienne eOne s'est imposée depuis plusieurs années comme le plus gros distributeur indépendant multi-territoires. Initialement actifs dans l'industrie musicale (distribution de CD et de K7), eOne semble avoir suivi les traces de PolyGram en

ajoutant le cinéma comme corde à son arc. Aujourd'hui, la société acquière les droits de films sur plusieurs territoires à la fois (Canada, Etats-Unis, Australie, Benelux et Espagne) et s'étend grâce à des partenariats en Allemagne, France, Corée du Sud ou encore Afrique du Sud. A côté de cela, elle produit et distribue des programmes télévisuels en tout genre : téléfilms, séries et émissions de télé-réalité.

### *3.2.2. A-Company*

A l'est de l'Europe, un distributeur a également réussi à s'imposer sur plusieurs territoires : A-Company. Je décide de me pencher sur A-Company plutôt que sur eOne car cette société est plus européenne, tant par ses origines que par ses zones de distribution. De plus, son activité se concentre sur le cinéma uniquement.

Dès sa création en 2002, cette maison de distribution berlinoise entrevoit les avantages d'acquérir les droits d'un film pour plusieurs territoires à la fois : non seulement cela entraîne une diminution de coûts pour eux, mais cela arrange également les agents de vente internationaux qui scellent un seul accord pour plusieurs pays à la fois. A-Company s'étend très vite à travers toute l'Europe de l'Est et l'Europe centrale en s'implantant en Hongrie, en Russie, en Pologne et en République Tchèque et en agissant à travers des partenaires pour les autres pays.

Beau parcours pour une société européenne, mais le cas d'A-Company est particulier à un contexte. Lorsque j'interroge Barbara Thalammer (*voir annexe III*), responsable de la distribution chez A-Company Germany, quant à l'éventualité de voir le groupe s'étendre plus à l'Ouest, elle répond par la négative. Selon elle, l'industrie y est trop importante et imposante pour qu'ils y aient leur chance. En effet, si les pays de l'Est peuvent fortement différer en matière de goûts culturels, ils forment un ensemble cohérent du point de vue économique et un marché en croissance pour le cinéma. Le Vietnam partage ces caractéristiques et c'est la raison pour laquelle A-Company a préféré s'implanter là-bas plutôt qu'au Benelux par exemple : Thalammer explique qu'il y existe beaucoup de potentiel pour les films américains et européens que le public découvre.

Aujourd'hui, le groupe continue son expansion mais préfère s'étendre verticalement plutôt qu'internationalement : depuis 2009, A-Company est actif dans le domaine de la production (principalement en co-production, comme financeurs) et pourrait, qui sait, devenir une mini-major de l'Est.

### 3.3. L'alliance de distributeurs : Eurotrustees, Indie Circle

#### 3.3.1. *Eurotrustees*

Au début des années 1990, cinq distributeurs lancent un consortium qu'ils nomment Eurotrustees. Palace Pictures (UK), BAC Films (FR), Concorde (DE), ERRE (IT) et Iberoamericana (ES) décident d'acheter ensemble des films afin d'avoir un plus grand poids sur le marché lorsqu'il s'agit d'entrer en compétition avec d'autres distributeurs nationaux lors des acquisitions. Mais lorsque Palace Pictures fait faillite deux ans plus tard, c'est le projet dans son entièreté qui tombe à l'eau. Comme le souligne Jäckel (2003), si le retrait d'un seul des cinq membres a empêché Eurotrustees de continuer à se développer, c'est qu'ils faisaient face à beaucoup trop de difficultés.

#### 3.3.2. *Indie Circle*

Dix ans plus tard, un même type d'expérience est réitéré avec Indie Circle, alliance formée par Cinéart (BE), A-Film (NL), Lucky Red (IT), Haut et Court (FR) et Frenetic (CH). Leur motivation première est de pouvoir découvrir et préacheter les films très en amont grâce à leur regroupement. Stephan De Potter (Cinéart) (*voir annexe IV*) souligne, comme principale difficulté, le fait que le projet arrive à une époque où des changements drastiques bouleversent l'industrie cinématographique – développement numérique, crises économiques,... Très vite, l'Espagne n'a plus eu les capacités financières pour faire partie du projet. En revanche, l'Italie se trouve dans une position de force et peut alors se permettre de voir un film fini avant de l'acquérir, ce qui n'est pas le cas des autres distributeurs membres. Fin des années 2000, l'alliance se dissout avec les départs successifs de ses partenaires. « Indie Circle a été confronté à un partenariat où les gens travaillaient à des vitesses complètement différentes. L'idée de base qui était de se dire "on se met tous autour d'une table, on est tous enthousiastes autour d'un scénario" n'a plus vraiment fonctionné », constate Stephan de Potter.

En plus de ce contexte particulier, il pointe d'autres éléments qui sont susceptibles d'amener des complications pour ce type d'alliance et qui participèrent sans doute à l'échec d'Eurotrustees. La base même, se mettre d'accord sur un film à acquérir, peut s'avérer laborieuse en fonction des goûts et visions de chacun, mais aussi en fonction de la disponibilité d'un même film dans tous les pays des membres. Il y a aussi les

difficultés liées à la négociation des bonnes conditions lorsqu'un des distributeurs est en même temps coproducteur du film et a donc un conflit d'intérêts.

### 3.4. Conclusions

Comme le démontrent ces exemples, tant des éléments internes (le choix de la structure et des activités développées) que des contextes externes (favorables ou défavorables) sont à prendre en compte pour assurer le succès d'un projet de développement de distributeur pan-européen.

#### *3.4.1. La structure*

Une grande indépendance des différentes unités locales, comme c'est le cas avec les alliances de distributeurs, peut facilement être source de malentendus : chacun favorise avant tout son entreprise et il devient difficile de se mettre d'accord sur une vision commune tant les goûts et intérêts peuvent varier. En revanche, dépendre complètement d'un groupe puissant présente le risque de voir son activité complètement ravalée en cas de fusion avec une autre société, comme ce fut le cas pour PolyGram Filmed Entertainment. Si le rattachement à un groupe de communication semble plus rassurant, Bonnell (2006) met en garde contre des synergies moins présentes qu'elles ne semblent l'être dans les discours officiels : certaines fusions spectaculaires ont parfois du mal à entrer dans les faits et des sacrifices doivent alors être faits pour éviter les conflits d'intérêts. D'ailleurs, lors de la fusion de Vivendi avec Seagram qui détenait déjà Universal, il s'en est fallu de peu pour que StudioCanal subisse le même sort que PFE... Heureusement, Universal revendit sa major à General Electrics en 2003 et les dix années écoulées ont permis à StudioCanal de faire ses preuves et de s'affirmer comme un acteur incontournable de l'industrie cinématographique européenne.

En ce qui concerne la structure à l'échelle du distributeur même, la fragmentation des marchés européens met malgré tout en avant la nécessité d'un relais local. Toutes les structures citées sont potentiellement présentes à l'étranger grâce à des alliances avec des distributeurs déjà existants : ainsi, elles bénéficient de leur expertise et peuvent appréhender un territoire peu connu avant de s'y lancer seuls en créant une filiale.

### *3.4.2. Les pays où s'implanter*

Il faut profiter au maximum des opportunités qui se présentent et des similitudes entre pays tant les disparités peuvent constituer une base trop fragile pour mener à bien un tel projet. Se développer dans un grand nombre de pays qui ne sont en fait part d'une seule région comme c'est le cas d'A-Company présente l'avantage de l'uniformité, mais cela implique le développement d'une spécialisation locale qui peut s'avérer bloquante si l'ambition de départ est de couvrir l'Europe entière.

Par contre, même si StudioCanal s'est implanté dans moins de pays qu'A-Company, ses choix stratégiques en matière d'expansion lui ont permis de se faire une place renommée dans le secteur audiovisuel européen.

### *3.4.3. Les activités*

Beaucoup de sociétés voient des avantages à opérer comme mini-major : couvrir toute la chaîne du film représente des économies non négligeables et il s'agit après tout du modèle qui a fait la force du cinéma nord-américain. Pourtant, un studio européen reste difficilement réalisable en raison de l'hétérogénéité de l'Europe. Aussi, c'est dans ses activités de production que PFE faisait des pertes – en termes de distribution, leur succès était non discutable. Le mieux est de procéder prudemment par étapes, comme le fait A-Company et de choisir stratégiquement les activités où se développer, comme le fait StudioCanal.

## Chapitre 4 : Fonctions du distributeur

Revenir sur les fonctions de base du distributeur de films permettra de bien comprendre et de bien définir celles qui pourraient être celles d'un distributeur pan-européen.

### 4.1. Aujourd'hui

La distribution est un des trois stades de la filière cinématographique. Elle intervient entre la production et l'exploitation, pour lesquelles elle joue le rôle d'intermédiaire (Jäckel, 2003). En effet, la nécessité de recourir à un tiers pour la commercialisation du film et le partage de ses recettes s'est vite fait sentir pour ces deux branches rivales (Bonnell, 2006).

#### *4.1.1. Acquisition du film et participation à son financement*

Le distributeur écume les festivals afin de trouver des films qu'il désirera sortir et entrer en contact avec leurs producteurs ou leurs agents de ventes. Il leur achète (ou loue) alors les droits d'exploitation du film à un prix qui dépendra du potentiel commercial de ce dernier. Ces droits couvrent toujours un territoire déterminé, dans une période déterminée, sur un ou plusieurs canal(aux) déterminés (cinéma, télévision, vidéo, VOD,...) (Trouillet, 2008).

Cet accord peut intervenir à différentes étapes de la production mais la majorité des films sont achetés avant même d'être terminés. En effet, préacheter un film (bien souvent sur base du scénario, voir même du nom du réalisateur et du casting) implique une notion de risque qui va bénéficier au distributeur : en contrepartie de cet achat précoce, le film sera moins cher.

Le producteur y trouve aussi son intérêt : en préachetant un film, le distributeur participe à son financement. Cette participation se fait sous la forme du minimum garanti (M.G.) : en achetant le film, le distributeur garantit au producteur une somme minimale sur les recettes, somme qu'il lui verse directement et qui permettra souvent de boucler le budget de production. Lors de la remontée des recettes (*voir 4.1.3*), le distributeur commencera prioritairement par rembourser ce MG, puis il gardera pour lui

une recette équivalente afin d'être à parts égales avec le producteur et ensuite seulement, il fera suivre au producteur les revenus sur les recettes convenus par contrat.

De par le fait que l'achat des droits se fait bien souvent avant que le film ne soit fini et n'ait vécu sa vie en festivals, les contrats entre producteurs et distributeurs peuvent comporter une clause d'ajustement du prix de vente en fonction des récompenses que le film pourrait remporter : un certain pourcentage sera défini en fonction du festival, de la récompense remise,... En effet, recevoir une Palme d'Or constitue un atout commercial non négligeable et il est dès lors logique que la valeur du film augmente.

#### *4.1.2. Préparation et suivi de la sortie du film*

Une fois les droits d'exploitation acquis, le distributeur est responsable de la commercialisation du film. Il choisit la date de sortie et s'occupe de toute la promotion : affiches, bandes-annonces, spots radio, organisation d'avant-premières,... Chaque film étant unique, il convient de trouver la campagne de promotion la mieux adaptée, tout en veillant à ne pas trop investir : l'investissement doit rester rentable par rapport aux recettes que le film va rapporter. Le distributeur prend également en charge les frais éditoriaux de base que sont les copies du film, le sous-titrage et éventuellement le doublage.

Il lui faudra alors décider d'un modèle de sortie adapté pour chaque film, et ensuite de réserver les salles de cinéma pour le film en signant un contrat de location avec l'exploitant (Jäckel, 2003). Celui-ci est renouvelé chaque semaine et définit la répartition de la recette (en pourcentage) entre exploitant et distributeur. Ce pourcentage démarre en général aux alentours de 48% pour le distributeur et est ensuite renégocié chaque semaine, le plus généralement à la baisse pour le distributeur dont le film attire de moins en moins de spectateurs et donc, de bénéfices pour l'exploitant.

Toute l'astuce est de trouver pour chaque film les salles qui lui soient le mieux adaptées afin que sa durée de vie sur le grand écran soit la plus longue possible. En effet, l'offre des films est de plus en plus abondante et la concurrence de plus en plus rude. Bon nombre de films ne font que passer en coup de vent dans les cinémas : c'est à l'exploitant que revient la décision de la durée d'exploitation du film (Trouillet, 2008). Comme pour la gestion des frais de promotion, il faut viser juste dans le nombre de copies qui seront produites pour sortir pour le film : celles-ci ont un coût (bien que

moindre à l'ère du numérique par rapport au 35mm) et il ne faudrait pas sortir trop de copies, au risque de ne pas les voir amorties par les entrées en cas d'échec commercial.

#### *4.1.3. La remontée et le partage de la recette*

Chaque semaine, l'exploitant envoie un bordereau de déclaration des recettes par film au distributeur. De la somme totale rapportée par la vente des billets, certains frais auront déjà été déduits par l'exploitant : en Belgique par exemple, il s'agit de la TVA, des droits d'auteur et des taxes communales.

De ce qui reste de cette somme, le distributeur facture à l'exploitant ce qu'il lui doit selon le pourcentage négocié : il s'agit de la recette brute distributeur.

Depuis sa recette brute, le distributeur fera ensuite remonter sa part au producteur, en ayant au préalable et prioritairement remboursé ses propres dépenses pour le film : minimum garanti et frais éditoriaux (Bonnell, 2006).

#### 4.2. Dans une structure résolument européenne

Le rôle du distributeur ne se limite donc pas à la simple commercialisation du film. Une fois la production achevée, cela souvent grâce au minimum garanti avancé par le distributeur, tout reste encore à faire. Sans diffusion sur un territoire donné, ni plan de lancement adéquat pour faire ressortir son potentiel, un film ne pourra atteindre son but premier qui est de rencontrer son public.

Compte tenu de la fonction cruciale de cette branche, une distribution efficiente dans toute l'Europe pourrait permettre d'exploiter la rentabilité de l'art le plus coûteux tout en répondant dans les meilleures conditions possibles à l'impératif d'aujourd'hui qui exige que tout soit accessible partout, tout de suite.

##### *4.2.1. Un meilleur rendement*

Partout en Europe, ce sont les mêmes six majors américaines qui dominent le marché de la distribution : 20th Century Fox, Warner Bros, UIP (alliance de Paramount Pictures et Universal Studios pour l'Europe), Walt Disney Company et Sony Pictures. En dehors des attributs de leurs films (divertissants, populaires, tout public) le succès de ces géants

s'explique par la grande quantité de sorties qu'ils couvrent chaque année. Cela leur permet d'amortir plus facilement leurs frais généraux de distribution et de mieux répartir les risques d'un échec commercial. A l'inverse, certains distributeurs indépendants européens sont si petits qu'ils ne sortent qu'un film par an : de mauvaises recettes peuvent être fatales à ce type de compagnie.

Ce catalogue large et populaire assure un monopole aux majors en les plaçant en position de force face aux exploitants : elles sont en mesure de négocier aisément pour leurs films une programmation avantageuse et un pourcentage élevé (Jäckel, 2003). En conséquence, les plus petites structures de distribution peinent à trouver des écrans pour leurs films sur un marché déjà saturé.

La capacité financière des majors leur permet également de déployer des campagnes marketing d'envergure dont les coûts peuvent s'élever jusqu'à hauteur du budget de la production (Bonnell, 2006). Face à cela, la promotion des films européens passerait presque inaperçue pour le public de masse, bien qu'il soit vrai que ce manque de moyens pousse les petits distributeurs à innover et faire preuve de créativité. La domination des structures hollywoodiennes est indissociable de l'histoire de l'industrie cinématographique en Europe et bien que déjà tenté par le passé, l'idéal d'une major européenne s'avère compliqué à mettre en place pour diverses raisons (*voir 3.1.*) : l'Europe présente un contexte tout à fait différent de celui des Etats-Unis.

Pourtant, en rassemblant les forces du secteur là où c'est possible et en développant un modèle de distribution adapté aux films et à leurs territoires de sortie, le cinéma européen pourrait devenir une puissance alternative à celle des majors qui permettrait à l'industrie de se renforcer économiquement et qui sait, de devenir rentable.

#### *4.2.2. Une meilleure circulation des films*

La mauvaise circulation des films au-delà de leurs frontières nationales a souvent justifié le manque de rentabilité des films européens (*voir chapitre 2*). Les efforts mis en place par Eurimages et MEDIA/Creative Europe ont beau avoir crucialement amélioré les conditions du secteur, ils ne changeront pas le fait que, contre toute attente, une meilleure coopération des pays européens en phase de production ne va pas nécessairement provoquer une diffusion plus internationale des films : s'il n'y a pas de demande à la base, il sera difficile de convaincre un public cible inexistant.

Depuis 2000, l'Europe produit plus de films que les Etats-Unis. Cette augmentation constante ne va pourtant pas de pair avec une augmentation des sièges de cinéma et les distributeurs doivent faire face à un marché de l'exploitation saturé. Les films européens de niche à petit budget de promotion sont les premiers à pâtir de cette situation : en analysant les coproductions soutenues par Eurimages entre 1996 et 2003, De Vinck (2009) remarque que plus de 70% de ces films sont distribués dans moins de cinq pays et qu'il arrive fréquemment qu'un film ne sorte même pas dans un ou plus de ses pays coproducteurs.

Compte tenu de la nature *art et essai* de la plupart des films européens et des difficultés que connaît le cinéma (surproduction, piratage,...), il est sans doute illusoire d'espérer augmenter les entrées de manière révolutionnaire sur ce type de films grâce à une nouvelle structure de distribution : comme dit plus haut, forcer la main au public lorsqu'il n'y a pas de demande n'est pas réaliste, il ne faut jamais perdre cela de vue.

Cependant, un distributeur pan-européen pourrait permettre à ces films de mieux circuler. En acquérant les droits pour plusieurs territoires à la fois, il ferait des économies qui lui permettraient de faire vivre ces films sur plus de pays en leur offrant une sortie adaptée (*theatrical*, VOD, Day and Date,...) à leur contexte : potentiel par rapport au territoire, habitudes de consommation audiovisuelle du public local,...

Cela permettrait de proposer une offre légale à un public qui est à la fois de plus en plus cinévore et... de plus en plus pirate (*A Profile of Current and Future Audiovisual Audience*, 2014). Idéalement, une meilleure accessibilité des films permettrait aussi à la tranche moins cinéphile de la population d'être plus facilement en contact avec le cinéma européen et développer de l'intérêt pour celui-ci sur le long terme.

# Partie II : Développement du modèle

---

## Chapitre 5 : Ligne éditoriale et acquisitions

### 5.1. Connaître ses publics pour construire son catalogue

#### 5.1.1. *L'enjeu des publics*

Contrairement aux studios hollywoodiens qui créent des films directement pour le consommateur, la production cinématographique européenne bénéficie de systèmes d'aides qui lui permettent de donner la priorité aux créateurs et à leurs ambitions artistiques. Dans ce modèle, l'offre prévaut sur la demande puisque « le véritable auteur ne suit pas le public, il le précède » (Creton, 2009, p.139). Dès lors, en Europe la question de savoir à quel public le film va s'adresser n'est souvent que secondaire lors de la phase de développement : le marketing ne doit pas interférer avec la création (Laurichesse, 2006).

En conséquence, le risque d'une « déconnexion » entre l'industrie et les destinataires finaux des films est bel et bien présent. Des budgets énormes sont alors dépensés dans des films qui n'identifient pas toujours les attentes de leur public et dont la sortie sera un échec commercial : cela peut par exemple être le cas de certains films d'animation, trop enfantins que pour trouver un public d'adolescents mais trop abrupts dans leur façon d'aborder des thèmes difficiles que pour plaire aux plus petits. Ce problème est par ailleurs décuplé par le fait que, comme déjà mentionné, il y a lieu de parler aujourd'hui d'une suroffre de films par rapport au marché, la plupart des aides gouvernementales se consacrant à la production plutôt qu'à la distribution ou l'exploitation.

Cette distorsion est accrue par le fait que le public cinématographique et ses modes de consommation n'ont pas échappé à la révolution numérique. Internet permet de disposer d'un choix de films gargantuesque, un rêve pour les cinéphiles dont les attentes en matière d'offre sont de plus en plus exigeantes. Quant aux non-initiés, ils peinent à se retrouver dans cette masse de contenu. Sans trop savoir comment chercher la nouveauté

et pour éviter le risque d'une découverte décevante, ils finissent par regarder ce qu'ils connaissent déjà. C'est ainsi que les blockbusters hollywoodiens se garantissent une place en tête des *box-offices*, soit grâce à un casting vedette (*The Monuments Men* (2013), *The Wolf of Wall Street* (2013)) ou à un scénario mettant en avant des histoires et/ou personnages déjà connus du public (la saga *The Hunger Games*, *The Amazing Spiderman 2* (2014) et les films de super-héros issus de comics en général). Notons également qu'Internet a participé à l'émergence d'un « public actif », comme le décrit Michael Gubbins dans son rapport réalisé pour CineRegio: « quelques enthousiastes ont pleinement adopté les nouvelles opportunités de devenir *crowdfunders*, critiques, marketeur ou réalisateur, et bien plus encore ont téléchargé illégalement du contenu » (2014, p.18)<sup>7</sup>. L'industrie ne peut donc mettre de côté le public, maillon final de la chaîne du film dont le rôle dépasse aujourd'hui celui de simple récepteur.

Profils des publics européens d'aujourd'hui : *A Profile of Current and Future Audiovisual Audience*

Ce n'est que récemment (2014) que MEDIA a publié pour la première fois une étude sur le public européen de cinéma. Dans ses conclusions, *A Profile of Current and Future Audiovisual Audience* fait le constat qu'au lieu de parler du public, il faudrait parler *des* publics : goûts, fréquence de consommation, fenêtre d'exploitation de prédilection,... les Européens entretiennent des rapports différents au cinéma.

Le rapport de MEDIA dresse le profil de cinq publics types.

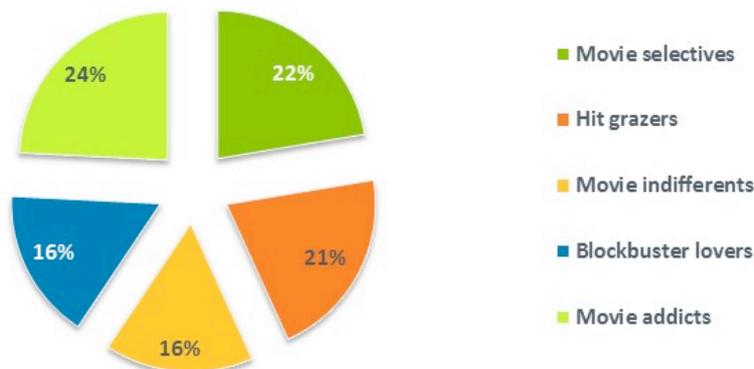


Figure 35: Share of the 5 film viewer segments (EU10 Countries)

Source : *A of Current and Future Audiovisual Audience - Final report EAC/08/2012* (2014)

<sup>7</sup> « Some enthusiasts have wholeheartedly embraced the new opportunities to become crowdfunders, critics, marketers and film-makers, and many more have illegally downloaded content. » citation originale

- Hyper-connected movie addicts (les accros au cinéma hyper-connectés)  
Véritables cinévores, ils ont grandi à l'ère du numérique et sont constamment à la recherche de nouveautés. Ils ont des goûts éclectiques, s'intéressant tant au *cinéma mainstream* qu'aux films de niche européens dont ils ont une bonne connaissance.
- Rushed independent movie selectives (les amateurs de cinéma indépendant pressés et sélectifs) Actifs, urbains et ayant un niveau d'éducation généralement élevé, ils partagent le goût et la curiosité de la première catégorie pour le cinéma. Seulement, ils manquent de temps pour voir fréquemment des films et sont donc sélectifs : ils laissent de côté les blockbusters US et comédies nationales pour choisir des films art et essai qui répondent à leur envie de sophistication. Ce public est généralement féminin et âgé de 25 à 50 ans.
- Mainstream blockbuster lovers (les fans de blockbusters mainstream)  
Contrairement aux deux premières catégories, ils ne s'intéressent pas au cinéma européen qu'ils jugent en général trop sombre et trop « social ». Le prix est un facteur important à leurs yeux : ils vont donc voir des films qu'ils seront sûrs d'apprécier (blockbusters) et préfèrent la télévision au cinéma.
- Occasional hit grazers (les occasionnels consommateurs de hits) Ils ne consomment pas beaucoup de culture de manière générale. Lorsqu'ils regardent un film, ce sera une production encensée par la critique ou recommandée par leurs proches. Jeunes et ouverts aux cultures différentes, ils sont potentiellement intéressés par le cinéma européen.
- Movie indifferentes (les indifférents au cinéma) Il s'agit d'un public rural, plutôt pauvre, peu éduqué et n'ayant que peu d'accès aux appareils permettant de regarder des films. Ils ne s'intéressent que très peu au cinéma, si ce n'est à la rigueur les comédies et films d'action hollywoodiens.

Ces profils sont à garder en tête lors de la construction de notre catalogue et des

stratégies de sortie. Les recherches de MEDIA illustrent que contrairement à une idée préconçue et pessimiste, il existe bel et bien un public pour les films européens : après tout, les catégories « mainstream blockbuster lovers » et « movie indifferents » sont les moins importantes (16% chacune) et trois catégories sur cinq disent s'intéresser, ne fût-ce que potentiellement, au cinéma européen.

Tout l'enjeu est donc de pouvoir séduire ces publics potentiels, idéalement en leur proposant une offre adaptée à leur mode de consommation et à leurs attentes. Par exemple, les « hyper-connected movie addicts » constituent la catégorie la plus importante (24%) et sont également les plus grands consommateurs de films, mais ce sont aussi ceux qui ont comme habitude ancrée de télécharger du contenu illégalement... Développer une offre légale qui les satisferait pour des films qui leur plaisent constituerait une avancée importante dans la lutte contre le piratage et permettrait d'augmenter les revenus, et donc les budgets, du cinéma indépendant.

### 5.1.2. Profil des films européens qui circulent

*A Profile...* a également dressé un tableau des films qui ont circulé dans au moins six pays européens entre 2010 et 2012 (voir annexe V).

Sur cette liste de 26 films, 16 sont issus de genres populaires, typiquement hollywoodiens :

- les **films d'animation**, idéaux dans un contexte multilingue (*Les Aventures de Sammy, Gnomeo & Juliet*),
- les **films familiaux** (*Nanny Mc Phee, Astérix et Obélix : Au service de sa majesté*)
- les **films d'action** (*Greenzone, Taken 2*).

A cela s'ajoute :

- les **films qui ont bénéficié d'un véritable buzz** grâce à des critiques enthousiastes et à un bouche-à-oreille efficace (*Intouchables, The King Speech*).
- les **films d'auteurs européens reconnus** qui ont réussi à conquérir un public international et fidèle grâce à un style identifiable (Almodóvar avec *La Piel que Habito*, Polanski avec *Carnage*).

- Les Etats-Unis ne sont jamais loin : *The Iron Lady* ou les films de Woody Allen (*To Rome with Love*, *Midnight in Paris*) sont des **films européens** dont l'histoire est située en Europe, mais **dont une partie importante de la production (casting, réalisateur) est américaine** et apporte un label de qualité US rassurant pour le public.

Notons par ailleurs l'omniprésence de la langue anglaise dans cette liste de films : seuls deux longs métrages ont été tournés dans une autre langue que l'anglais (cela exclut bien sûr les films d'animation et *The Artist*, film muet).

L'enquête souligne néanmoins l'importance des **films primés en festival** : bien qu'il s'agisse généralement de petites sorties qui ne feront pas des recettes exceptionnelles, ils ont le mérite de bien circuler car ils attirent l'attention des cinéphiles européens, malgré l'obstacle de la langue étrangère et de l'absence de grands noms au casting (*Pina*, *Des Hommes et des Dieux*).

## 5.2. Spécialisation par labels

Comme annoncé plus tôt, l'enjeu de départ serait de pouvoir mettre en place un distributeur multinational tout en privilégiant un catalogue européen qualitatif et diversifié, proche de celui qui caractérise habituellement les plus petites structures de distribution.

Ainsi, des films qui circulent généralement peu seraient mis en avant pour d'une part satisfaire les cinéphiles, d'autre part faire découvrir un cinéma différent à un public parfois réticent ou perdu face à l'ampleur de l'offre des films. Cependant, comme mentionné ci-dessus, il faut également veiller à ne jamais perdre de vue les attentes et goûts réels du public d'aujourd'hui, au risque de se déconnecter de lui et de connaître l'échec.

Compte tenu de la diversification des publics européens (*voir 5.1.1.*) et de l'ampleur de la structure imaginée, il serait judicieux de fonctionner selon une stratégie de *labels*. C'est un modèle que Sarah Calderón (2007) recommande dans la construction d'une major hispano-américaine et surtout, un modèle qui a déjà fait ses preuves en Europe : PolyGram Filmed Entertainment s'était construit de la sorte (*voir 3.1.1.*).

La spécialisation par labels permet d'élargir l'offre sans avoir à sacrifier les films plus indépendants et pointus : cela permet d'éviter le piège d'un catalogue Europudding constitué de films uniformisés, pâles copies de productions hollywoodiennes qui ne trouveront pas de public.

Voici les différentes sections ou labels que j'imagine :

### *5.2.1. Le label familial - animation et films familiaux*

Cette orientation stratégique est déjà celle empruntée par StudioCanal (voir 3.1.2.) et cela n'est pas un hasard. Ces films sont facilement exportables et, bien que coûteux en termes de production et de frais d'édition (doublage obligatoire pour le très jeune public), ils rapportent des recettes. En salles, les films familiaux comptabilisent automatiquement la vente de trois ou quatre tickets par groupe de clients, à l'inverse des autres films que le public va voir en couple ou seul. Un regard sur les meilleures ventes DVD de la Fnac (FR), Amazon (UK) ou El Corte Inglés (ES) confirme la tendance : en tête des classements se trouvent majoritairement des films pour enfants, sans doute car ces derniers ont plus tendance que le public adulte à vouloir voir et revoir un même film.

- Exemples : *Belle et Sébastien* (FR), *Les aventures de Sammy* (BE), ou même, dans une catégorie plus « art et essai », *Ernest et Célestine* (BE-FR-LU) qui bénéficie d'une prestigieuse nomination aux Oscars.

### *5.2.2. Le label grand public - films européens dits « mainstream »*

Accessibilité pour le public, rentabilité pour le distributeur

Le *label grand public* regrouperait des films européens répondant au profil de ceux qui voyagent aisément en dehors de leurs frontières nationales (voir 5.1.2.) : casting et/ou réalisateur connu, retentissement médiatique grâce à un prix prestigieux et connu du grand public (nomination aux Oscars, Palme d'Or,...), thématique « feel-good » avec fin heureuse et langue anglaise de préférence. Le but serait ici de faire découvrir les films européens au grand public en désamorçant ses appréhensions selon lesquelles ils sont trop durs, trop compliqués et trop lents (*A Profile of...*, 2014). Les films de ce label serviraient donc de première étape pour développer l'intérêt du public tout en garantissant au distributeur un rendement grâce à une faible prise de risques sur les films.

- Exemples : *Intouchables* (FR) est l'exemple par excellence du film européen qui rapporte grâce à un bouche-à-oreille puissant et une thématique « feel-good ». *Diana* (UK-FR-BE) se centre sur l'histoire d'un personnage populaire et bénéficie d'une actrice principale renommée. *Philomena* (UK-FR-US) pour sa thématique « feel-good » et sa nomination aux Oscars. *The Angels' Share* (UK-FR-IT-BE), film « feel-good » parfois même décrit comme comédie, par un réalisateur connu du grand public (bien que Ken Loach reste sans doute moins populaire et donc plus risqué qu'un Almodóvar).

### 5.2.3. Le label « alternatif » - films européens dits « indépendants »

Qualité et diversité pour le public, crédibilité pour le distributeur

Le label *alternatif* s'adresse à des publics peut-être plus pointus et connaisseurs, sans doute les « hyper-connected movie addicts » ou « movie selectives » identifiés dans le rapport MEDIA. Pour eux, la langue étrangère ne constitue pas une barrière et ils sont prêts à découvrir des films plus décalés dans la forme comme dans le fond, tout comme ceux abordant des thèmes plus durs. Les documentaires auraient aussi leur place dans ce label.

- Exemples : *Blancanieves* (ES), film muet en noir et blanc, offre une version décalée de l'histoire de Blanche-Neige, *Oh Boy* (DE) également en noir et blanc aborde la « quarter-life crisis » avec sensibilité et humour grinçant, *The Selfish Giant* (UK) ou les films des frères Dardenne se centrent sur des réalités sociales plus dures, *Searching for Sugarman* (UK-SWE) est un documentaire qui a été primé par des récompenses prestigieuses (Sundance, BAFTA, Vancouver,...)

Tous les films faisant partie de la sélection du Prix LUX pourraient également rejoindre le label « alternatif ». Le Prix LUX, initiative du Parlement Européen, récompense des films européens qui « véhiculent différents points de vue sur certains des principaux problèmes sociaux et politiques à l'heure d'aujourd'hui et (...) qui célèbrent la portée universelle des valeurs européennes »<sup>8</sup> (site web officiel du Prix LUX, consulté le 29-05-2014). En plus de correspondre à la ligne éditoriale de notre label et de conférer une

---

<sup>8</sup> « The films selected for the LUX Prize competition help to air different views on some of the main social and political issues of the day and, as such, contribute to building a stronger European identity. They help celebrate the universal reach of European values » (citation originale)

référence de qualité à notre catalogue, l'acquisition de films ayant remporté le prix LUX offre aussi des avantages en matière de P&A : nous y reviendrons en chapitre 6.

- Exemples : *The Broken Circle Breakdown* (BE), lauréat en 2013, *Csak a szél (Just the Wind)* (HU-FR) sélectionné en 2010,...

#### 5.2.4. Films nationaux et locaux

Que ce soit PolyGram dans les années 1990, les observations du rapport *A Profile...* de MEDIA ou encore l'expérience actuelle de distributeurs (*voir annexes I, IV, VII*), tous insistent sur l'importance des productions nationales.

Il serait donc pertinent de développer en parallèle une quatrième catégorie pour les acquisitions de films locaux.

Pour la plupart du temps, ces films ne sont pas exportables, mais ils ont une place dans notre catalogue car il existe une réelle demande de la part des publics nationaux qui ont envie et besoin de ce type de sorties. De plus, cela relève de la particularité nationale (voire locale) de chacun, une richesse à préserver et entretenir.

- Exemple : *FC De Kampioenen – Kampioenen zijn blijft plezant* (BE) Inspiré d'une sitcom flamande très populaire, ce film mettant en scène les aventures d'une équipe de football est sorti en décembre 2013 et s'est érigé à la première place du box office belge pendant deux semaines. Il est toujours à l'affiche dans le nord du pays à l'heure où j'écris (avril 2014) et reste pourtant complètement inconnu de la population francophone de Belgique. Les comédies nationales (dans ce cas-ci régionales) jouent donc un rôle économique important malgré le fait qu'elles n'ont aucun potentiel d'exportation en dehors de leur zone naturelle de chalandise.

Cette structure par labels, en plus de satisfaire à la fois un public large et varié et les ambitions artistiques du distributeur, permettra un équilibre financier plus facilement atteignable : les succès populaires d'une catégorie permettront les acquisitions des films alternatifs moins rentables grâce à une centralisation des recettes et répartition des gains depuis le noyau principal (*voir 6.3.*).

### 5.3. Stratégies d'acquisitions

#### *5.3.1. Achats en amont et intervention dans le financement*

En règle générale, les distributeurs trouvent bien des avantages à acheter les droits d'un film le plus tôt possible. Acquérir sur simple base du scénario implique plus de risques mais permet en contrepartie de payer un prix plus bas que lorsque le film fini est présenté en festivals : en effet, si celui-ci est de qualité, les enchères montent rapidement (*voir 4.1.*). Dans notre cas, être rapide permettra aussi d'acquérir tous les droits internationaux avant qu'ils ne soient vendus à divers distributeurs locaux. Cependant, compte tenu de la grande quantité de territoires que couvre notre distributeur, il sera souvent en position de force face à de potentiels acheteurs concurrents : un producteur ou agent de ventes international trouvera bien avantageux de pouvoir vendre son film à tous les pays européens en un seul contrat, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle des distributeurs ont formé des alliances par le passé (*voir 3.3.*).

Acheter un film en amont et lui fournir un minimum garanti pour cofinancer sa production implique également que le distributeur investit à risque. Les majors américaines investissent parfois jusqu'à 100% de son budget de production lorsqu'elles acquièrent, pour la distribution, le film d'un producteur qui leur est indépendant (Augros, 1996). Cela leur confère alors un grand pouvoir sur le film. De la même manière, pourvoir un minimum garanti généreux au producteur permettrait à notre distributeur de suivre de près le développement du film et d'être éventuellement consulté sur certains aspects comme le choix du titre ou le casting.

En chapitre 7, nous reviendrons sur l'effet positif qu'une acquisition en amont peut avoir sur la campagne marketing.

#### *5.3.2. Les output deals (contrats d'exclusivité)*

Ce type de contrat lie un distributeur et un agent de ventes international sur le long terme. Par cet accord, l'agent de ventes garantit au distributeur l'exclusivité des droits de tous ses films (Bonnell, 2006).

Il s'agit d'un système d'acquisitions à envisager car il permettra à notre distributeur de se garantir immédiatement les droits des films sur tous nos territoires. Quant à l'agent

de ventes, il gagnerait alors la certitude d'écouler ses films dans toute l'Europe. Cependant, les *output deals* ne présentent pas que des avantages : les distributeurs se voient parfois dans l'obligation de sortir des « films fardeaux » qu'ils n'auraient jamais acheté dans une autre situation.

Face à ce problème, la solution idéale serait de profiter de notre position de force sur le marché pour négocier un contrat proche des *first look deals* développés par les majors US (Augros, 1995). Ce contrat nous permettrait de décliner un certain pourcentage de projets et l'agent de ventes aurait alors l'occasion de mettre son film sur le marché une fois notre refus prononcé. En contrepartie, le contrat spécifierait des conditions à l'avantage de l'agent de ventes : après une période définie de l'avancement de la production du film, le distributeur ne pourrait plus se retirer.

Si de telles conditions ne sont pas négociables, une autre solution serait de sous-louer les droits de ces films fardeaux à d'autres distributeurs nationaux ; mais il s'agit d'une alternative fastidieuse et chronophage dans laquelle notre distributeur endosserait lui-même le rôle d'agent de ventes international... Dans ce cas, le plus judicieux sera d'envisager les « films fardeaux » comme un mal nécessaire et d'espérer qu'au vu de la multitude de territoires couverts, ils trouveront de toute façon un public et un type de sortie qui leur convient.

Afin d'éviter au maximum les films fardeaux, la prévention est de mise. Grâce aux conditions particulières et avantageuses qu'il peut offrir aux agents de ventes, notre distributeur pan-européen peut prendre le temps de choisir avec soin ses partenaires et de s'allier à ceux dont les productions seraient les plus en phase avec les lignes éditoriales de nos différents labels.

### *5.3.3. Relations avec les producteurs eux-mêmes distributeurs*

Certains producteurs européens possèdent également une activité en distribution. Dès lors, il est vraisemblable qu'ils préfèrent se charger eux-mêmes de la distribution de leurs propres films sur leur propre territoire.

Cependant, nous accorder les droits peut être intéressant pour eux si par exemple, leur apport en coproduction sur le film est plus financier que créatif : l'intérêt éditorial pour

le film est alors moindre et la branche distribution préférerait peut-être se concentrer sur d'autres sorties. Aussi, confier la distribution à un tiers permettrait à la société de ne pas avoir à supporter seule tous les risques financiers du film.

Si au contraire, le producteur/distributeur tient à sortir seul le film sur son territoire, notre société n'exclut bien sûr pas d'envisager une simple alliance avec ce dernier : partage de P&A, accès aux stratégies marketing,... Le distributeur national garderait alors son autonomie tout en bénéficiant d'une aide et expertise, cela en échange d'un pourcentage négocié sur ses recettes.

## Chapitre 6 : Stratégie de sorties

Dans notre cas, l'acquisition de tous les droits d'un film pour tous les pays européens n'irait certainement pas de pair avec une stratégie de sortie unique pour toute l'Europe.

En effet, si les majors ont tendance à adopter une sortie européenne uniforme pour leurs films c'est parce que ces derniers répondent à des codes esthétiques aujourd'hui intégrés internationalement. De plus, comme déjà évoqué dans l'introduction, les sorties nationales américaines servent d'indicateur avant le lancement du film à l'internationale : les Etats-Unis représentent tellement de cultures et nationalités différentes que l'accueil du public US permettra d'estimer le succès commercial mondial et d'établir une stratégie de sortie adaptée en conséquence (Bonnell, 2006).

La production cinématographique européenne est par contre beaucoup plus variée et marquée par des particularités locales au niveau de l'histoire, de la renommée des acteurs, de l'esthétique,... Les goûts culturels peuvent différer énormément d'un pays à l'autre et le territoire sera alors un élément externe décisif dans le succès ou l'échec commercial d'un film.

### 6.1. Estimer le potentiel local du film

Dès que notre distributeur se placera sur un projet, l'équipe internationale du label concerné réalisera un travail de *benchmarking* en rassemblant un échantillonnage de films similaires (par leurs thématiques, nationalités ou casting/réalisateurs) au film à sortir. En observant, pays par pays, le box-office réalisé par ces films similaires, les labels pourront se faire une idée du potentiel commercial du film à sortir pour chaque territoire.

Afin de compléter ces informations chiffrées et donc laissant peu de place à la nuance, l'équipe en charge du relais national (marketing et ventes) se basera sur son intuition et sa connaissance du terrain pour donner sa propre estimation des recettes dans son pays. Cet avis d'experts locaux sera particulièrement pris en compte pour les sorties des films de niche du label « alternatif » qui demandent un travail de distribution plus pointu et pour lesquels il est parfois moins aisé de trouver des films au profil semblable et de réaliser un benchmarking fiable.

A partir de ces deux estimations, le label international définira pour chaque territoire :

- les fenêtres de sortie,
- le budget P&A.

## 6.2. Frais d'édition (hors promotion)

Le P&A évoqué ici comprend la création des master DCP et leurs duplications, les *KDM*, les sous-titrages et les doublages. Pour l'affiche, bande-annonce et autres coûts promotionnels, se référer au chapitre 7 sur la promotion.

### 6.2.1. *Un continent ; vingt-quatre langues*

Le budget des frais d'édition pour un distributeur pan-européen est conséquent : de par toutes les langues parlées en Europe, une vingtaine de sous-titres et/ou de doublages devraient être conçus pour chaque film.

La langue est une barrière évidente à la circulation des films en Europe et les initiatives permettant d'alléger ce type de coûts sont les bienvenues. Par exemple, en acquérant des films récompensés par le Prix LUX (voir 5.2.3), notre distributeur gagne non seulement de la visibilité sur sa sortie, mais aussi un avantage en frais d'édition : le Prix offre aux films gagnants leurs sous-titrages dans les vingt-quatre langues européennes. Bien que le sous-titrage ne constitue généralement pas des frais très importants, se voir garantir la totalité de ce poste couvert pour une sortie constitue un avantage non négligeable.

En revanche, réaliser un doublage de qualité peut s'avérer particulièrement cher. Opter pour l'option bon marché en se contentant des sous-titres n'est pourtant pas la solution idéale à tous les coups. *A Profile of Current and Future Audiovisual Audience* (2014) révèle que l'aspect du cinéma européen qui rebute le plus le public est le fait de devoir regarder des films dans une langue étrangère. Mon expérience de cinq ans à la vente des tickets dans l'un des multiplexes les plus populaires de Bruxelles confirme cette tendance : bon nombre de clients font marche arrière en découvrant que le film qu'ils souhaitent voir n'est disponible qu'en version originale sous-titrée. Dès lors, si cela permet d'enregistrer plus de recettes et d'initier le public lambda à un autre style de cinéma, il serait utile d'envisager sérieusement investir dans les doublages.

Cependant, s'il est évident que les films du label familial devraient toujours être doublés pour leur jeune public, cela ne doit pas être automatiquement le cas pour tous les films. En effet, la version originale a également énormément de partisans, en particulier auprès d'un public jeune, éduqué, voyageur. Ce public, amateur de films « art et essai » et européens, préférera instinctivement regarder les films en version originale : pour tout le label « alternatif », j'exclus donc automatiquement le doublage du budget des frais d'édition.

Quant au label grand public, la décision de doubler ou non se fera au cas par cas : elle serait la responsabilité de l'équipe locale selon le budget P&A qui lui aurait été alloué et sa connaissance des besoins du public concerné.

Au final, tous les frais engendrés localement par les sous-titrages et doublages se révéleront une économie pour la sortie DVD/Blu-Ray du film : un seul master, contenant toutes les versions, sera produit (*voir 6.3.2.*).

#### *6.2.2. Accord avec un fournisseur de services pour le cinéma numérique*

Plusieurs entreprises se sont spécialisées dans l'offre de services pour le cinéma numérique. Elles créent et fournissent aux distributeurs de toute l'Europe master DCP, duplications, KDM, sous-titrage,...

Au vu des territoires couverts et du nombre important de sorties de notre distributeur, nous pourrions négocier un contrat d'exclusivité avec un de ces prestataires. Ainsi, notre distributeur lui confierait tout son P&A et bénéficierait en échange d'un pourcentage sur ces services. L'économie réalisée (parmi d'autres) permettrait alors de compenser les coûts engendrés en doublage.

### **6.3. Gestion des fenêtres de sortie**

Traditionnellement, la sortie d'un film suit le schéma salles-DVD-télévision-VOD. Pourtant, s'il est vrai que le passage par la salle confère aux films crédibilité et label de qualité, l'offre saturante d'aujourd'hui fait que les distributeurs sont parfois peu enclins à supporter le risque financier d'une sortie sur grand écran pour un film qui risque d'en disparaître au bout d'une semaine.

L'ère numérique offre beaucoup de nouveautés et alternatives en matière d'exploitation. Dès lors, les films suivront un schéma de sortie adapté à chaque pays, selon leur potentiel estimé (*voir 6.1.*) et les habitudes des consommateurs nationaux.

Une fois de plus, l'intérêt d'une étude comme *A Profile of Current and Future Audiovisual Audience* (2014) est de renseigner sur ces habitudes et de nous permettre alors d'agir en connaissance de cause. Ainsi, les fenêtres privilégiées restent plus ou moins semblables partout en Europe : 90% des répondants regardent des films sur les chaînes de télévision en clair, 89% en vidéo, 87% au cinéma et 62% via des services en ligne. Cependant, des nuances locales ressortent également. Les Britanniques sont par exemple les plus grands consommateurs de DVD en Europe (93% d'entre eux regardent des films sur cette fenêtre) et les Danois sont deux fois plus nombreux (40%) que les Français (19%) à regarder des films par *SVOD*<sup>9</sup>.

### *6.3.1. Ventes aux salles et aux chaînes de télévision*

A ce niveau-là, peu d'innovations et de centralisations pan-européennes sont envisageables. Une connaissance pointue des salles de cinéma et chaînes de télévision nationales est essentielle pour placer au mieux les films et leur permettre d'être exploités le plus longtemps possible. Une petite équipe locale (une ou deux personnes en fonction du label) sera donc en charge des ventes et fonctionnera comme un distributeur national.

Le label international définira les grandes lignes de la sortie salles (si sortie salles il y a) en indiquant à l'équipe locale si elle doit envisager :

- Soit une **sortie prudente et progressive** : peu de copies sont placées dans un petit nombre de salles, uniquement dans les grandes villes du pays. Si les chiffres des premières semaines sont satisfaisants, il est alors envisageable d'élargir la sortie. Autrement, le distributeur peut faire voyager ce petit nombre initial de copies de ville en ville et exploiter le film sur le long terme. Ce type de sortie se prêtera bien pour les films du label « alternatif » et les films du label grand public dans les pays où le potentiel commercial serait plus faible en raison des affinités et goûts culturels.

---

<sup>9</sup> Note personnelle : cette dernière tendance s'explique une fois de plus par les décalages qui existent entre les contextes audiovisuels nationaux : Netflix est déjà implanté au Danemark alors que les Français continuent de devoir attendre un film 36 mois après sa sortie salles s'ils veulent le voir en *SVOD* (*voir 1.3.*).

- Soit une **sortie forte** : un maximum de copies est placé partout pour une grande sortie nationale. Ce schéma sera idéal pour les films du label familial et ceux du label grand public dans les pays où le potentiel commercial est prometteur.

A partir de cette ligne directrice et du budget alloué, les équipes locales définiront le nombre de copies et les salles à contacter (il s'agira de petites salles *arthouse* et branchées pour les sorties prudentes et de multiplexes pour les sorties fortes).

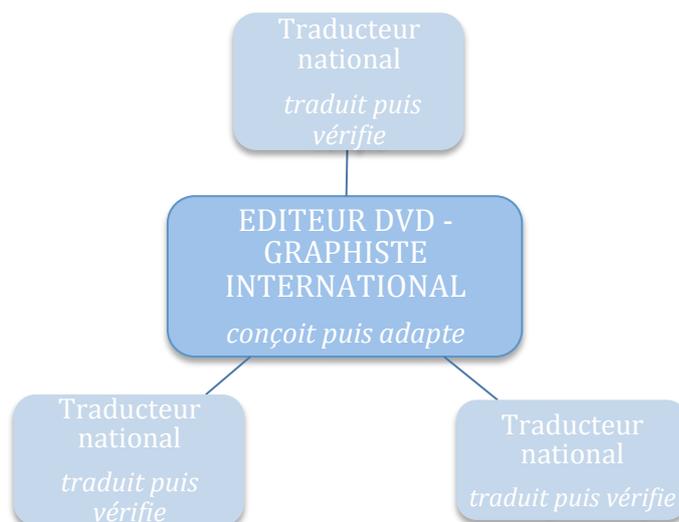
Les ventes télévision sont également essentielles : il s'agit toujours de la fenêtre d'exploitation la plus populaire auprès des Européens. C'est là que les films familiaux et ceux destinés à une tranche plus âgée de la population rencontreront leur public. Par contre, pour le public jeune et numérique, notre distributeur préférera miser sur la VOD.

### *6.3.2. L'édition vidéo (DVD, Blu-Ray) et VOD internationales*

Une seule édition vidéo internationale sera produite et distribuée partout, les lecteurs de DVD et de Blu-Ray étant en zone 2 sur toute l'Europe.

Cette unification pour toute l'Europe permettra de se débarrasser d'un problème auxquels bien des distributeurs indépendants font face, à savoir le marché gris (*voir annexe VII*). L'avènement des achats en ligne a fait que les consommateurs d'un pays A vont parfois se faire livrer un DVD depuis un pays B, car il est disponible plus tôt que dans leur pays, ou est vendu moins cher. En conséquence, le distributeur du territoire A passe à côté de recettes qui devraient logiquement lui revenir. Avec une édition vidéo commune, le problème ne se posera plus étant donné que toutes les recettes seront centralisées chez un même distributeur. Cela relativise donc également l'importance de trouver une date de sortie proche de celle des pays voisins en vue d'éviter le marché gris.

Le seul élément variable dans l'édition vidéo serait une fois de plus la langue. L'équipe internationale de graphistes adapterait la jaquette et le menu grâce aux traducteurs nationaux.



Si l'interaction traducteur national-graphistes internationaux vient compliquer le système, il est nécessaire d'allier ces deux regards professionnels afin d'éviter fautes d'orthographe et interlettrage malhabile (tout comme avec les affiches, voir 7.1.1.).

Le distributeur sera alors en position de pouvoir proposer au public une édition extrêmement complète en matière de disponibilité des langues, ce qui est bienvenu dans le contexte européen d'aujourd'hui où les gens voyagent de plus en plus tant sur le court terme que le long terme (séjours Erasmus, vacances low-cost, mutations professionnelles,...).

Il en va de même pour la version VOD des films : disponible dans une multitude de langues, notre catalogue pourrait se distinguer pour un public expatrié.

### 6.3.3. Choisir les plateformes VOD

Bien qu'il s'agisse d'une fenêtre récente qui n'a pas encore convaincu tout le monde (tant du côté des consommateurs que des professionnels), il est essentiel que notre distributeur propose ses films en VOD.

Non seulement être présent sur ce qui se fait de plus récent lui apportera de la crédibilité, mais la VOD présente aussi l'avantage d'être un service en ligne : terrain de prédilection des jeunes publics, Internet facilite une gestion pan-européenne pour cette fenêtre grâce à l'existence de plateformes internationales. Nous placerions les films en VOD, avec toutes les options de langues (voir 6.2.1.), dans tous les pays, en un seul contrat avec une seule plateforme.

### 6.3.2.1. Les géants internationaux : iTunes, Amazon Instant Video, Netflix

Bien qu'y placer un film soit coûteux, ces plateformes VOD bénéficient d'une renommée internationale qui offrira une bonne visibilité à notre catalogue et nous rendra crédible aux yeux des publics qui ne nous connaissent pas encore. De plus, elles pourraient jouer un rôle dans notre financement (*voir 8.4.*).

iTunes est une des plateformes les plus populaires de *pay-per-view*. Le service est cher, mais de qualité : beaucoup de distributeurs se disent satisfaits de la visibilité qu'iTunes offre aux films. Un des désavantages est le prix des films, selon moi trop élevé : demander jusqu'à 16,99 € pour une nouveauté en HD n'est pas réaliste pour des spectateurs qui préféreront alors au mieux acheter une copie physique en DVD ou Blu-Ray, au pire télécharger illégalement un fichier gratuit sur Internet.

Amazon Instant Video et Netflix sont des plateformes SVOD qui proposent des abonnements bon marché (7,99 € par mois pour Netflix dans les pays européens), ce qui est très attrayant pour les publics sensibles au prix. De plus, si Netflix n'est pour le moment disponible sur notre continent qu'en Scandinavie, Royaume-Uni et Pays-Bas, un tel retentissement médiatique entoure son arrivée en Europe que les films pourraient grandement bénéficier de cette exposition.

### 6.3.2.2. Création de notre propre plateforme VOD

Distrify (<https://distrify.com/>) est une société qui propose aux distributeurs de créer leur propre plateforme VOD pour 62 euros par mois. Ils peuvent alors proposer leurs films directement sur leur site web. Cette alternative présente plusieurs avantages :

- Plus de liberté pour le distributeur: il fixe lui-même les prix, décide s'il vend ou loue le film et décide de la qualité (HD ou SD) mise à disposition.
- Moins d'efforts pour le public : tout est directement accessible depuis le site web et/ou la page Facebook du distributeur, ce qui facilite considérablement la démarche du consommateur qui ne doit pas passer par une multitude de pages web avant de pouvoir visionner son film.
- Distrify fournit des données et statistiques à ses clients. Ainsi, nous serions en mesure de savoir quels films sont regardés dans quels pays, sous quelle forme et par quel profil de spectateur. Nous pourrions adapter au mieux notre offre en conséquence.

- Avoir sa propre plateforme participerait à la création d'une image de marque en tant que distributeur.

Du côté des points faibles, pointons le manque total de visibilité auprès des consommateurs qui ne nous connaissent pas encore et l'absence de possibilité de financement extérieur (*voir 8.4.*). Pour ces raisons, il ne serait pas envisageable de se passer complètement des plateformes classiques. Une approche combinée serait la solution pour bénéficier des avantages complémentaires que présentent les deux options.

#### 6.3.2.3. Usage des plateformes VOD locales

Proposer notre catalogue sur les grandes plateformes internationales et via notre propre système devrait suffire à satisfaire nos publics et permettrait de centraliser complètement la gestion de la VOD au niveau international.

Cependant, dans certains pays, quelques plateformes locales possèdent une forte ligne éditoriale et créent un sentiment de communauté auprès des consommateurs. En cas de recettes VOD décevantes sur des territoires où il s'agit pourtant d'une fenêtre populaire, la personne en charge des ventes salles et télévision pourrait envisager de placer certains films sur ces plateformes locales.

#### 6.3.4. Rapprochement des dates de sorties

Les dates de sortie représentent un autre obstacle à une sortie uniforme pour toute l'Europe. Tout d'abord, les pays ne partagent pas tous les mêmes semaines cinématographiques : celle-ci débute le mercredi en Belgique ; le jeudi en Allemagne, ... Sortir un film le même jour partout n'est donc pas envisageable.

Le choix des dates de sortie dépend également de la stratégie du distributeur vis-à-vis de la concurrence. S'il serait facile de s'adapter aux majors qui optent également pour des dates de sorties très rapprochées sur toute l'Europe, les films nationaux peuvent également se révéler de grands rivaux et il faudrait alors envisager les dates de sortie au cas par cas...

Rapprocher les dates de sorties des films au maximum aurait cependant bien des avantages. Cela permettrait de pouvoir sortir le DVD pan-européen en même temps et surtout, de limiter les conséquences du piratage. En effet, lorsqu'un film sort dans un pays A, il est très vite mis en ligne par des pirates. En conséquence, lors de la sortie de

ce film dans un pays B quelques semaines plus tard, une grande partie du public national l'a déjà visionné sur Internet et les conséquences sur les recettes sont lourdes. Pousser l'offre légale sur tous les territoires pourrait limiter ces pertes en répondant à l'impatience du public B.

Pour cette raison, je trancherais en prenant la décision d'unifier au maximum la date de sortie quoiqu'il arrive. Si une équipe locale signale une concurrence trop élevée sur son territoire, le schéma de sortie s'y adaptera (Day and Date, VOD seule,...).

### 6.3.5. Les sorties non-classiques

Comme annoncé plus haut, beaucoup de schémas de sorties peuvent être envisagés aujourd'hui : il est possible de trouver une stratégie adaptée à chaque film et chaque contexte.

#### 6.3.4.1. La VOD seule

Les films ne doivent pas nécessairement être diffusés en salles si la demande n'est pas là. En dehors de limiter le risque financier d'un échec commercial sur cette fenêtre, certains films ont un contenu éditorial qui correspond bien à la VOD : ils peuvent alors se rattacher à une thématique ou rétrospective et démontrer tout leur potentiel.

- Exemple : Lors de mon stage chez Europa Distribution, nous étions amenées à regarder les films susceptibles d'être sélectionnés pour The Tide Experiment afin de donner notre avis. Dans ce contexte, la sortie de *White Shadow* (2013) a été discutée. Ce film se concentre sur le parcours d'un jeune albinos en Tanzanie, où démembrer des albinos est considéré comme porte-bonheur. Il s'agit d'un contenu difficile pour la salle où le public préfère se distraire, mais néanmoins très intéressant et présentant du potentiel éditorial pour la VOD : il serait possible d'attirer le public en créant une affiliation avec un film comme *Desert Flower* (2009) autour d'une rétrospective du type « coutumes africaines : traditions ou barbarismes ? »

#### 6.3.4.2. Le Day and Date

Aujourd'hui, le distributeur ne doit pas forcément choisir entre sortie traditionnelle en salles et la sortie en DVD ou VOD seul(s) : le Day and Date (ou sortie simultanée) permet de proposer un film sur plusieurs fenêtres à la fois. Ainsi, le film bénéficie du

label de qualité « vu en salles » sans avoir à faire patienter le public qui privilégie la consommation de films sur Internet.

De plus, ce type de sortie allège l'investissement du distributeur : une seule action de promotion permet de couvrir à la fois la sortie salles et la sortie en VOD, ce qui ne serait pas possible avec le décalage temporel qui sépare ces fenêtres lors d'une sortie classique.

Cependant, le Day and Date est bien souvent un sujet épineux avec les exploitants. En effet, bon nombre d'entre eux considèrent comme de la concurrence déloyale le fait de mettre un film à disposition du public sur une autre fenêtre en même temps que dans leur cinéma. En compensation, le distributeur pourrait accepter de laisser un pourcentage plus avantageux à l'exploitant ou de géo-localiser la VOD pour limiter son accès aux villes où le film n'est pas programmé en salles.

Pourtant, les sorties Day and Date restent rares et n'ont pas encore suffisamment fait l'objet d'études. Espérons que les années viendront combler ce manque de connaissance : pour le moment, il n'est pas possible de savoir si elles portent réellement préjudice à l'exploitation en salles ou si au contraire elles viennent la compléter en attirant un public qui ne se rendrait de toute façon pas au cinéma. Si le deuxième cas de figure devait se confirmer, les tensions avec les exploitants s'apaiseraient.

#### 6.3.4.3. Réinventer l' « expérience theatrical »

A mi-chemin entre la programmation et le marketing, une foule d'innovations émergent aujourd'hui pour vivre autrement le cinéma et attirer le public. Investir dans ce type de projets permettrait donc de renforcer notre image de marque tout en amenant des spectateurs qui ne se rendraient peut-être pas au cinéma pour une séance traditionnelle mais sont prêts à mettre le prix pour une expérience plus intense et originale. Voici quelques exemples d'initiatives que notre distributeur pourrait développer :

- **Secret Cinema** : à la manière des rave parties des années 1990, le lieu de la projection n'est révélé qu'au dernier moment et surprend les spectateurs par son originalité : péniche, forêt, ancienne prison désaffectée,...

- Ex. : *Secret Cinema* au Royaume-Uni ([www.secretcinema.org](http://www.secretcinema.org))

- **Cinema On Demand** : ici, le public est invité à s'unir pour voir projeter un film de son choix dans sa ville. Lorsqu'un certain nombre de votes pour un film est atteint, la

projection a lieu. Non seulement cela permet d'impliquer le public, mais cela nous renseigne également sur ses goûts et ses attentes.

- Ex. : *We Want Cinema* aux Pays-Bas ([www.wewantcinema.nl](http://www.wewantcinema.nl))

- **Cinéma-restaurant** : Ces cinémas proposent une programmation récente accompagnée d'un menu thématique en lien avec le film projeté. Les spectateurs allient l'expérience d'une sortie cinéma à celle d'un dîner à l'aveugle grâce à la pénombre de la salle.

- Ex. : *Le Nitehawk Cinema* à New York affiche complet tous les soirs. ([www.nitehawkcinema.com](http://www.nitehawkcinema.com))

- **Séances éducatives destinées aux enfants** : le label familial nous permettrait d'être actifs en matière d'éducation au cinéma. Des séances seraient organisées pour les écoles, avec dossier pédagogique sur le film et sensibilisation au procédé de création cinématographique.

- Ex. : *Lessen in het Donker* en Flandres (<http://www.lesseninhedonker.be/>)

Il va de soi que ces initiatives nécessitent une gestion très locale. Les lois et tarifs diffèrent selon les pays et ces projets ne seraient donc pas réalisables partout en Europe, du moins pas de la même manière.

Cependant, des versions bon marché et moins extrêmes sont possibles. Par exemple, réinvestir les anciennes salles de cinéma aujourd'hui désertées pour y organiser des projections surprises ou à thèmes en confiant l'organisation à des étudiants bénévoles et motivés ne demande quelques autorisations et un investissement moindre. Soutenu par une bonne communication, ce type d'événement peut devenir un succès local.

Ces différentes initiatives locales seraient communiquées dans tout le réseau de distribution. Ainsi, chacun serait amené à envisager si l'initiative est transposable sur son territoire en tenant compte des autorisations légales, des infrastructures disponibles, du budget et des envies du public.

#### 6.4. Conclusion : donner une chance aux films grâce à la cross-collatéralisation

Comme mentionné dans le chapitre 4, le but premier de mon distributeur pan-européen serait non pas de réaliser des recettes exceptionnelles dans tous les territoires, mais bien de faire circuler au maximum les films en octroyant ne fût-ce qu'une petite sortie VOD ou Day and Date à un film pour lequel un distributeur local n'aurait pas pris le risque financier de l'acquérir en premier lieu.

Cela serait possible grâce à la *cross-collatéralisation*, pratiquée depuis longtemps chez les majors (Bilton, 1999). Cet arrangement consiste à contrebalancer les pertes engendrées sur un territoire grâce aux recettes récoltées dans un autre. Dès lors, sortir un film dans un pays où il ne risque de ne rassembler qu'une poignée de spectateurs est relativisé par le fait qu'il a du succès sur un autre territoire.

Grâce à une programmation très variée, les équipes locales ne souffriraient pas d'un sentiment d'injustice. En effet, si le succès d'un film français dans les pays francophones profitait aux équipes germaniques, celles-ci aideraient à leur tour à compenser les pertes de leurs collègues lors de la sortie d'un film slave.

D'un autre point de vue, c'est également pour cela que la scission en labels est intéressante : la cross-collatéralisation réduit les risques financiers du distributeur lors de ses acquisitions. Il sera sans doute plus enclin à investir dans un film très pointu en sachant que les recettes du label grand public ou des comédies nationales pourront couvrir d'éventuelles pertes financières. Autrement dit, l'intérêt d'avoir des succès populaires (en dehors d'amener progressivement le public vers le cinéma européen) serait de pouvoir rassembler un budget assez conséquent pour investir dans les productions « art et essai ».

## Chapitre 7 : Un film, une campagne de promotion ?

### 7.1. Deux niveaux de marketing

« Penser global, agir local » : telle est la devise de la *glocalisation*, concept marketing qui préconise de définir des campagnes marketing transculturelles générales qui soient adaptables selon les contextes locaux (De Pelsmacker, Geuens et Van Den Bergh, 2013).

Cette interaction entre *marketing global* et *marketing local* sera au centre de notre stratégie de promotion : oui, il est possible d'établir une stratégie de promotion pour un film mais celle-ci doit être flexible pour toucher au mieux chaque public.

#### 7.1.1. *Premier niveau : le marketing global*

The Tide Experiment est un des projets soutenus par MEDIA dont le but est d'expérimenter les sorties de films en Day and Date et dans plusieurs pays à la fois (*voir 2.2.3. et 6.2.4.*). Afin d'assurer la promotion de ces sorties multi-territoires, The Film Agency, une société de consultance marketing spécialisée dans le cinéma (*voir annexe VI*) a rejoint le projet.

The Film Agency propose plusieurs services, parmi lesquels du « marketing transversal », destiné à des distributeurs alliés à travers une stratégie internationale.

« Nous développons une stratégie unique et créons ensuite un lot de :

- Outils à partager tels que les pages web, applications, jeux, événements,... que chaque distributeur peut utiliser dans son pays
- Outils à décliner tels que les affiches, bandes-annonces, banderoles publicitaires, dossiers, images que chaque distributeur peut adapter à son pays selon sa convenance

Cette nouvelle approche transversale du marketing permettra aux distributeurs impliqués de partager les frais et améliorer la visibilité

de leurs films. »<sup>10</sup> (site web officiel de The Film Agency, consulté le 18/04/2014)

Ainsi, ce marketing transculturel permet de décliner une même stratégie globale dans différents contextes locaux. Mon distributeur appliquerait un schéma semblable avec le **marketing global**.

L'équipe internationale serait alors en charge de la conception de :

a) L'affiche : Il s'agirait soit de l'affiche internationale de l'agent de ventes, soit d'une adaptation de cette dernière. Comme pour les DVD (*voir 6.2.3.*), les équipes locales fourniraient aux graphistes les différents éléments nécessaires à une déclinaison nationale (traduction du titre, logos de partenaires,...).

b) La bande-annonce : Elle serait sous-titrée ou doublée par un fournisseur spécialisé dans les services au cinéma numérique.

c) Le site web : Il serait disponible en plusieurs langues.

d) Les réseaux sociaux : Des pages Facebook et Twitter internationales, rédigées en anglais, seraient conçues pour chaque film. Les distributeurs locaux pourraient alors traduire à leur gré les posts de celle-ci sur leur propre page locale. Quant aux pages Instagram, Pinterest, YouTube et Tumblr du film, elles ne nécessiteraient pas de traduction car il s'agit de réseaux sociaux qui reposent essentiellement sur l'image.

e) Le dossier de presse : Tout comme le site web, des traducteurs locaux seraient chargés de le traduire en plusieurs langues.

Ces initiatives permettraient une économie conséquente<sup>11</sup>.

Prenons l'exemple de l'affiche. Si sa conception a un certain coût, changer les titres et logos d'une affiche existante nécessite des connaissances graphiques de base et ne

---

<sup>10</sup> « We develop a single strategy and then we create a package of: Sharable tools such as webpages, applications, games, (...) events, (...) that all distributors can use in their countries.

Declinable tools such as posters, trailers, advertising banners, dossiers, images that each distributor can adapt to its home country as per convenience.

This new transversal approach to marketing will allow the distributors involved to share costs and enhance the awareness of their films. » (citation originale)

<sup>11</sup> Note personnelle : compte tenu de l'évolution des grilles tarifaires dans le temps, du cas par cas de chaque devis et de la réserve qu'émettent les professionnels à communiquer leurs tarifs, je n'ai malheureusement pas pu rassembler des chiffres assez pertinents pour estimer les coûts de ces outils et les économies que permettrait leur mise en commun.

représente qu'un petit temps de travail : aujourd'hui, beaucoup de distributeurs indépendants s'en chargent eux-mêmes bien qu'il ne s'agisse pas de leur métier. Il serait donc possible d'imaginer confier ce genre de tâches à des stagiaires. Cela permettrait d'obtenir un travail de qualité en limitant les coûts tout en participant à la formation d'étudiants.

En plus de ces outils de base, le marketing global pourrait susciter un certain nombre de partenariats au niveau européen. Comme le remarque Christine Eloy, directrice d'Europa Distribution, le contenu éditorial de certains films pourrait impliquer des organisations reconnues et leur offrir une visibilité à l'échelle européenne (*voir annexe VII*). Par exemple, un film se concentrant sur le parcours d'un réfugié politique pourrait bénéficier d'un partenariat européen avec Amnesty International.

### *7.1.2. Deuxième niveau : le marketing local*

Toute une partie de la promotion reste cependant locale. En effet, les conditions d'achat d'espace publicitaire varient beaucoup d'un pays à l'autre. Si la presse écrite est considérée bon marché dans un pays, ce sera la radio qui sera privilégiée ailleurs en cas de petit budget.

Alors que la cible étendue visée par les films populaires permet de ratisser très large lors de la promotion en s'adressant à un maximum de médias, les films plus pointus nécessitent une connaissance profonde des acteurs médiatiques locaux. En effet, afin de toucher correctement une tranche précise de la population, il faut pouvoir identifier les sources d'information que celle-ci privilégie et auxquelles elle accorde de la crédibilité – blogs, presse spécialisée, émission radio underground, affichage limité à certains quartiers de la ville,...

De plus, il existe des effets bénéfiques à gérer les relations publiques localement. Une relation de proximité avec les partenaires permet d'établir confiance et respect et d'obtenir ainsi un travail satisfaisant pour les deux parties.

Un dernier point à gérer localement est l'organisation d'événements. Un pays n'est pas l'autre et il faut savoir repérer si une initiative nationale est transposable ailleurs ou pas (*voir 6.2.4.*). Si c'est le cas, il est alors nécessaire de faire un repérage de lieux et d'identifier les partenaires les plus appropriés pour l'événement, ce qui n'est pas aisé à faire depuis l'étranger.

## 7.2. Etablir la stratégie marketing

Une fois les outils transversaux réunis, le carnet d'adresses local rempli et le budget défini, une stratégie cohérente doit être établie.

Il faudra veiller à ce que le marketing global et le marketing local soient imbriqués de manière fluide et logique. Un message général et constant doit être défini pour le film et constant à travers les canaux utilisés : cette optique de communication *cross-média* permet de renforcer l'image du film. La frontière de plus en plus mince qui existe entre Internet et les autres médias (applications sur les réseaux mobiles, QR codes sur des affiches qui renvoient automatiquement à un site web,...) amplifie le caractère essentiel de ces liens de contenu entre différents canaux.

### *7.2.1. Déroulement d'une campagne promotionnelle pan-européenne*

Après l'acquisition d'un film, l'équipe internationale du label en charge du marketing ne tardera pas à organiser une première réunion avec l'agent de ventes, le producteur et éventuellement les autres distributeurs hors-Europe (s'il y en a). Envisager très tôt la promotion du film permet d'identifier rapidement le public cible et de préparer la campagne la plus adéquate. De plus, le distributeur peut s'impliquer dans certains aspects et ainsi économiser des frais. Par exemple, il pourrait avoir un droit de veto sur le casting ou pourrait être consulté lors la conception de l'affiche internationale prise en charge par l'agent de ventes. Ainsi, il n'aurait pas besoin de recourir à un graphiste pour en concevoir une nouvelle par la suite étant donné qu'il aurait lui-même participé à l'élaboration de l'originale.

Sur base de cette première rencontre, l'équipe internationale conçoit les grandes lignes communes de la stratégie marketing pan-européenne en imaginant le ou les public(s) cible(s) et en repérant quelques films similaires pour opérer le benchmarking (*voir 6.1.*). Un premier plan marketing est alors envoyé aux équipes nationales avec une première estimation du budget P&A pour leur territoire.

Plus tard suivront une série de réunions (en direct ou sur Skype) entre l'équipe internationale et le relais local. Sur base du benchmarking et de l'expérience locale de l'équipe nationale, le P&A définitif est établi. Le rôle de l'équipe nationale est de mettre en avant les points de convergence que son contexte local rencontre avec la stratégie de

promotion globale ainsi que les points de rupture (références non partagées, sensibilités culturelles,...). Cela peut amener l'équipe internationale à nuancer certains aspects du marketing global afin que les outils communs puissent réellement servir à tous. Sans quoi, les affiches ou bandes-annonces devraient être adaptées localement, ce qui irait à l'encontre même de l'intérêt d'une promotion pan-européenne.

Illustrons l'utilité d'un tel procédé par la stratégie marketing de la sortie pan-européenne d'un film de *The Tide Experiment*.

Etude de cas : *Viramundo* (2013)

*Viramundo* est un documentaire sur le musicien brésilien Gilberto Gil.

- Dans un premier temps, l'équipe marketing a identifié les aspects du film pouvant parler au public européen en général → voyage musical et culturel, image moderne et colorée de l'Amérique Latine,... A partir de là, un public cible a été identifié (« bobo », engagé, 30 ans et +, féminin)

- Mais des points de rupture locaux ont été identifiés → Gilberto Gil est connu en Italie, en France et au Portugal : pour ces pays, il fallait susciter l'intérêt en axant le marketing sur le personnage. Par contre, en Europe de l'Est, ce musicien est inconnu ou presque. Il valait donc mieux jouer sur l'aspect voyage musical.

- Conclusion: il a fallu veiller à concevoir une affiche pan-européenne qui mette en avant ces deux aspects et puisse donc convenir à tous les pays.

- Chacun a renforcé la direction (« Gilberto Gil » ou « voyage musical ») qui lui convenait par le marketing local.

*Merci à Sarah Calderón (The Film Agency) pour ce partage d'informations sur son travail*

### 7.2.2. *Elaboration d'une base de données*

Outil essentiel à notre distributeur, une base de données reprendra tous les éléments marketing internationaux et locaux. Chaque équipe nationale pourra l'alimenter et y puiser en fonction de ses besoins lors de la préparation de sortie d'un film.

C'est ici que seraient disponibles l'affiche, la bande-annonce, le dossier de presse et tout autre outil commun du marketing global. Les initiatives locales (événements,

photos des affichages en rue,..) seraient également partagées sur la base de données. Chacun serait alors amené à voir si l'idée est transposable ou adaptable chez lui.

Ces échanges favoriseraient aussi de meilleurs contacts entre les équipes locales, chacune au fait du travail réalisé par les autres et s'inspirant mutuellement. Les équipes n'auraient donc pas le sentiment de travailler de manière isolée ; la cohésion de groupe et le sentiment d'appartenance à une entité plus grande en seraient renforcés.

Au fil du temps, cette base de données constituera une source d'informations importante grâce à son archivage des plans marketing réalisés sur tous les films. Les anciens dossiers serviraient alors de référence en cas de sortie similaires.

### 7.3. Impliquer les publics

Le chapitre 5 mettait en avant la mutation du public cinématographique au cours des dernières décennies. De plus en plus « actif » grâce aux possibilités offertes par les nouvelles technologies, il est exigeant et ne demande qu'à s'exprimer. La conquête d'un public pour les films passera donc par une meilleure compréhension et implication de ce dernier.

Plus qu'un simple récepteur, le public doit être envisagé comme un allié précieux dans la promotion des films. En effet, de toutes les formes de promotion, le bouche-à-oreille est bien souvent la plus efficace mais aussi celle qui échappe le plus au contrôle du distributeur. Le monde digital, où l'interaction est devenue reine, permettra peut-être d'avoir une meilleure prise sur la création d'un engouement positif sur les films<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Note personnelle : à l'heure où je clôture ce travail (mai 2014), un exemple fort démontre que les majors semblent avoir compris ce potentiel : Cyprien, humoriste français qui s'est fait connaître en postant des vidéos sur YouTube depuis chez lui, a récemment été payé pour assurer une partie de la promotion de *X-Men - Days of the Future Past*. Il s'est rendu à l'avant-première US et a posté des selfies de lui avec le casting sur sa page Twitter. (source : Brand & Celebrities.fr)

Voici quelques suggestions pour investir les publics de manière créative.

### *7.3.1. Organisation d'avant-premières à échelle européenne*

Pour renforcer et entretenir notre image européenne, il serait judicieux d'essayer d'organiser des avant-premières simultanées qui auraient lieu au même moment, dans un maximum de grandes villes.

Tout le processus, de l'annonce de l'événement aux éventuelles after-parties, serait activement relayé sur les réseaux sociaux.

- Exemple : une photo du public bruxellois qui fait la file devant le cinéma où a lieu l'avant-première serait postée sur la page Facebook européenne du film. Quelques minutes après, Barcelone posterait une photo de la salle en train de se remplir avec un message du type « les Espagnols aussi sont au rendez-vous ! »

Les spectateurs seraient bien évidemment invités à échanger leurs propres impressions sur les réseaux sociaux.

Pour les villes où l'avant-première en salles ne peut avoir lieu, il serait intéressant de pouvoir proposer en ligne un fichier streaming payant et disponible en temps réel aux avant-premières. Les spectateurs auraient alors l'occasion de tweeter en direct leurs impressions sur le film, ce qui correspond bien aux habitudes et attentes de la génération des « hyper-connected » qui se retrouvent fréquemment devant deux écrans à la fois. Néanmoins, il est important d'insister sur l'exposition au risque de piratage que représente cette idée : elle ne serait mise en pratique qu'à condition de pouvoir assurer une protection informatique irréprochable au fichier streaming.

Dans l'éventualité où les talents des films pourraient être présents lors des avant-premières, une variante du concept d'avant-première simultanée serait d'organiser des tournées : une avant-première aurait lieu à Bruxelles le lundi, à Amsterdam le mardi, à Berlin le mercredi, etc. Le voyage de l'équipe du film, alors encline à se prêter au jeu de la promotion, serait suivi et commenté sur les réseaux sociaux

- Exemple : photo d'une salle comble avec comme message « merci Lisbonne ! », photo d'une actrice devant la fontaine de Trevi (« On profite de la dolce vita - bien arrivés à Rome »), courte vidéo du réalisateur qui exprime ses impressions de la réception du film par le public tchèque,...

En plus d'impliquer le public, des événements d'une telle ampleur pourrait attirer une attention médiatique globale et simultanée sur le film.

### 7.3.2. *Sneak previews*

La *sneak preview* consiste à tester un film tout juste monté en le projetant à un petit échantillon de spectateurs, ces derniers ignorant alors ce qui va leur être montré. Après visionnage, ceux-ci sont invités à partager leurs impressions via un questionnaire ou une table ronde en donnant leur appréciation globale du film, de certaines scènes ou encore des personnages.

Si cette pratique aboutit fréquemment à un changement de scénario aux Etats-Unis où le *final cut* revient au producteur, en Europe cela reste plus rare car toute modification nécessite l'accord de l'auteur qui a un droit moral sur son œuvre (Laurichesse, 2006) : il est évident que celui-ci sera peu enclin à modifier sa création personnelle pour des raisons purement commerciales, et cela ne correspond d'ailleurs pas aux valeurs de notre distributeur non plus.

Organiser des *sneak previews* présente tout de même l'intérêt de pouvoir mieux identifier la cible du film et d'ajuster la campagne de promotion en fonction. Aussi, les *previews* créent un lien fort entre le film et les spectateurs privilégiés, qui se sentent alors impliqués dans son destin commercial. Ceux-ci seraient alors plus enclins à parler du film autour d'eux et de créer un bouche-à-oreille positif. A l'heure où Internet a décuplé la vitesse de propagation des tendances, le sentiment d'exclusivité d'avoir pu visionner un film avant même son avant-première joue un grand rôle également. Les spectateurs auront vu le film avant tout le monde, avant même qu'il ne soit fini, ce qui leur donne une raison de plus d'en parler.

L'échantillonnage serait recruté sous forme de tirage au sort via notre site web. Les personnes souhaitant participer devraient s'inscrire et seraient répertoriées dans une base de données selon leur profil (localité, âge, sexe, statut professionnel,...). Elles seraient consentantes à communiquer ces informations privées à la société, comme elles le feraient pour un bureau d'études de marché. Selon le type de film, le tirage au sort des participants se fait en fonction de certains critères choisis.

Le mystère de ne pas savoir en avance quel film ils vont découvrir emphase l'aspect attrayant de nos projections pour nos spectateurs. Les previews se veulent plus récréatives qu'une simple étude de marché et une petite communication serait alors postée sur la page Facebook locale :

*Félicitations aux 100 personnes qui ont été choisies pour assister à la projection mystère et exclusive de notre prochain film à Paris, nous attendons avec impatience vos impressions ! Vous aussi vous souhaiteriez participer à nos sneak previews ? Cliquez sur le lien ci-dessous et inscrivez-vous.*

De plus, les participants pourraient venir accompagnés – a priori, leur invité partagerait avec eux ne fut-ce qu'un critère (âge, statut social, genre, niveau d'études,...) correspondant à ceux du profil initialement recherché.

### *7.3.3. Présence quotidienne par des petites actions*

Comme déjà mentionné, les réseaux sociaux offrent la possibilité d'être très présent pour un investissement financier quasi nul. Ainsi, à côté des actions proposées ci-dessus qui mobilisent beaucoup de ressources financières et humaines, des petites actions récurrentes permettraient de renforcer notre présence et identité.

Il serait par exemple possible de s'inspirer de la stratégie des previews lors de la conception des affiches : les différents projets en cours seraient mis en ligne et les gens seraient invités à voter pour leur artwork préféré. Nous choisirions sans nous tromper ce qui plaît le plus au public, de même les 'spectateurs-cobayes' se sentiraient un peu plus impliqués, responsables du succès du film et complices avec le distributeur.

Lancer des petits concours (DVD et Blu-Ray, *goodies*, invitations aux avant-premières,...) ou même de simples stimulations à travers lesquelles les gens sont invités à être créatifs, à partager leur expérience et exprimer leurs goûts permet de mieux cerner nos publics tout en leur donnant un sentiment de reconnaissance.

- Exemples : proposer un mood board ou une simple série de smileys en demandant « De quel film s'agit-il ? Trouvez et gagnez son DVD » ; un post « *Trainspotting 2* prévu pour 2016 ! Quel est votre personnage écossais préféré au cinéma ? »,...

En dehors de la présence sur les réseaux sociaux, l'organisation d'événements originaux et inédits mettra en avant les films (*voir 6.2.4.*). Que ce soit une sortie Day and Date ou une séance drive-in avec dress code '50s, l'attention médiatique portée à l'événement pourra avoir des retombées sur les films programmés.

#### 7.4. Se construire une identité forte

##### 7.4.1. *Soigner son image*

Afin de peser dans l'industrie cinématographique et d'apposer aux films un label de qualité pour le public, notre distributeur se doit de veiller à se créer une image de marque qui deviendra elle-même une forme de promotion indépendante de toute campagne factuelle.

Bien sûr, ce sont avant tout le temps, les efforts et un bon flair qui lui apporteront sa renommée. Voici cependant quelques lignes de conduite à suivre afin de se construire une crédibilité.

- **Soigner son catalogue** : Il ne faudra jamais délaissier le label « alternatif ». Les films populaires *et* de qualité existent : il faut les trouver et les soutenir (*voir 5.1.3.*).

- **Vivre en son temps** : Notre distributeur veillera à développer ce qui se fait de plus novateur en matière de sorties (*voir 6.2.2 et 6.2.4.*) et de marketing. Bien que risqué, cela permettra de le distinguer mais aussi d'anticiper sur le futur en espérant identifier adéquatement les habitudes de demain.

- **Créer une communauté** : A travers une grande implication du public (*voir 7.3.*), la création de sa propre plateforme VOD (*voir 6.2.2.*) et une présence forte de manière générale.

##### 7.4.2. *Le pass cinéma illimité version distributeur*

Si le distributeur arrive à se construire une belle réputation, sa position de force lui permettra peut-être de développer le premier pass cinéma version distributeur : à la manière des abonnements proposés par les exploitants (le pass UGC Unlimited fut le premier du genre), cet abonnement donnerait un accès illimité aux films du distributeur

dans tous les cinémas européens où ils seraient programmés, ainsi qu'à notre plateforme VOD. Le pass offrirait également des réductions sur les DVD et des invitations aux avant-premières. Un catalogue varié et large pourrait rendre cette offre inédite intéressante et consolider notre identité sur le marché.

Lors de son apparition en 2000, le pass UGC Unlimited fit l'objet de polémiques dans la profession. Pour les distributeurs, c'était avant tout la difficulté d'imaginer une répartition de la recette conforme dans un tel système qui fut mise en cause (Bonnell, 2006). Quatorze ans plus tard, l'abonnement est intégré dans le quotidien de la relation exploitant-distributeur. Quant aux cinémas ayant mis en place ce système, ils semblent avoir trouvé la formule pour attirer les publics grâce à un prix bas sans pour autant engendrer des pertes à cause d'une trop grande fréquentation des abonnés.

En ce qui concerne la répartition de la recette, notre distributeur appliquerait l'arrangement déjà mis en place en l'inversant : les exploitants garderaient leur pourcentage négocié sur le film sur base d'un prix de référence convenu.

Un pass distributeur pourrait avoir des avantages pour les différents acteurs concernés.

Les **cinémas** n'étant pas intégrés à un circuit de pass version exploitants seraient désormais en mesure de proposer des prix attractifs et compétitifs sans avoir à sacrifier leur indépendance. Ils ne souffriraient plus de la concurrence de prix des multiplexes proposant des abonnements.

Un pass distributeur satisferait **producteurs et réalisateurs** en réaffirmant la prépondérance du film, le pass exploitant misant plutôt sur un marketing de la salle.

Les **publics** seraient libérés de la contrainte spatiale de la salle. Les sorties cinémas s'accompagnant souvent d'un restaurant ou d'un verre entre amis, il est avantageux de ne pas être constamment restreint à la zone d'un cinéma précis. En cas de déménagement ou de voyage temporaire dans l'Europe, les abonnés n'auraient pas de démarche administrative à faire : leur carte leur donnerait accès aux cinémas à l'étranger.

Quant à notre **distributeur**, il comblerait les convaincus de la salle, fidéliserait les réguliers et pourrait même conquérir les occasionnels et réticents. En effet, le pass UGC Unlimited eut de façon surprenante un effet positif pour les distributeurs de films « art et essai » : les abonnés se sont mis à aller voir des films pour lesquels ils n'auraient pas

payé le pris plein car le facteur inconnu engendrait pour eux un risque plus grand. Ainsi, des publics souscrivant au pass pour les films des labels « grand public » et familial pourraient peu à peu s'intéresser à l'offre du label alternatif.

Tout comme les exploitants ayant mis en place ce système, notre distributeur devra assumer le risque de se trouver en situation de perte au cas où les abonnés « sur-rentabilisent » totalement leur abonnement en multipliant les séances chaque mois. En effet, dans ce système, plus l'abonné va voir de films, plus le prix unitaire du ticket s'approche de zéro. Si l'équilibre est atteint pour les multiplexes, qu'en serait-il de notre pass ? La possibilité d'avoir accès à tous les cinémas augmenterait-elle la fréquence de consommation ? Quel impact un accès illimité à la VOD aurait-il sur la consommation des abonnés ?

La fixation du prix devra être profondément étudiée grâce à des études de marché, l'observation de la fréquence de consommation sur la plateforme VOD ou encore l'observation des prix proposés par les exploitants. Il faut pouvoir être rentable, mais résister à la tentation de fixer un prix trop élevé : dans le cas des exploitants, Bonnell (2006) souligne que cela risquerait de n'attirer que les assidus dont la fréquence de consommation est si élevée qu'elle ruinerait le système.

## Chapitre 8 : Se financer

Comme pour tout projet nécessitant le soutien d'autrui, deux points essentiels sont à prendre en compte lors de l'élaboration de notre plan de financement.

Tout d'abord, notre distributeur veillera à amener un **minimum de fonds propres**. Ils sont révélateurs de la crédibilité qu'il accorde à son propre projet et lui permettra donc d'acquérir la confiance des sources extérieures.

Ensuite, il sera préférable de s'appuyer sur **différentes sources de financement**. Une fois de plus, cela permet de renforcer la crédibilité du projet : si une institution reconnue décide de nous accorder un certain montant, la prochaine entité à être contactée sera plus encline à le faire également. De plus, miser sur plusieurs tableaux permet de se garantir une certaine indépendance et de s'assurer une sécurité dans le cas où l'un des financeurs était amené à se rétracter pour une quelconque raison.

### 8.1. Fonds publics

#### *8.1.1. A l'échelle européenne*

Comme décrit dans le chapitre 2, le programme MEDIA de Creative Europe prévoit deux types de soutien direct à la distribution.

- **L'aide sélective**, accordée à un regroupement de distributeurs en vue d'assurer la sortie d'un film, ne s'appliquerait que difficilement dans notre cas. Le but de cette aide, qui est d'unir différents distributeurs indépendants autour d'un projet commun, ne pourrait se réaliser pour un distributeur pan-européen déjà présent dans plusieurs pays. Seule exception: les sorties où notre distributeur fonctionnera par alliances (*voir 9.1.2*).
- A l'inverse, **l'aide automatique** nous permettrait, au vu de notre catalogue majoritairement européen, de générer un budget important pour le P&A et les acquisitions de films.

Le projet de notre distributeur pourrait également répondre aux critères d'un nouvel appel à propositions de MEDIA, apparu avec Creative Europe : **le soutien au développement de l'audience**, dont le budget total disponible s'élève à 1,9 millions

d'euros. Ce fonds mène deux actions principales : l'éducation cinématographique et les activités de développement au public. Voici un extrait de la description officielle d'une de ces actions, issue de l'appel à propositions publié sur le site de MEDIA :

« Action 2 : Activités de développement du public

**Activités ciblant la programmation de films européens non nationaux importants et à succès** sur différentes plateformes de distribution et **activités de promotion**, afin de générer un effet de bouche-à-oreille.

Les activités promotionnelles peuvent être mises en lien avec des éléments interactifs comme la **connexion entre différents lieux de projection** etc. Les propositions peuvent inclure des **événements cinéma en dehors des habituels lieux de projection**, elles peuvent inclure la TV, la **VOD**, ou des approches combinées

(...)

Ces recommandations s'adressent à des entités européennes dont les activités contribuent à la réalisation des objectifs ci-dessus, et en particulier à (...)

- Pour l'action 2 : agents de vente, **sociétés de distributions**, festivals, société de diffusion télévisuelle, cinémas, plateformes VOD, association de promotion de films, etc. (...) »  
(site web officiel de MEDIA, consulté le 21-04-2014)

Les sorties non-classiques (*voir 6.2.4*), les avant-premières simultanées (*voir 7.3.1.*) ou encore la création de notre propre plateforme VOD (*voir 6.2.2.*) pourraient rentrer dans le cadre de cette action.

Quant à l'action qui se centre sur l'éducation cinématographique et vise à « promouvoir la culture cinématographique et à accroître la connaissance et l'intérêt du public pour les œuvres audiovisuelles européennes (...), en particulier parmi les jeunes publics », nos projets de séances éducatives (*voir 6.2.4.*) pourraient tout à fait en remplir les conditions.

### 8.1.2. A l'échelle locale

A ces soutiens européens s'ajoutent les aides nationales, régionales ou communautaires à la distribution cinématographique. Chaque antenne locale pourrait contacter celle(s) qui correspond(ent) à son territoire. Les conditions de chacune varient et elles ne pourront pas être sollicitées partout de la même manière avec n'importe quel film.

Beaucoup de ces fonds subventionnent prioritairement, cela va de soi, leur cinéma national/régional/communautaire : par exemple, le Centre du Cinéma et de l'Audiovisuel pour la Fédération Wallonie-Bruxelles ne soutient la distribution d'un film en salles belges qu'à condition qu'il soit « intégralement ou principalement en version originale langue française sauf dérogation » (site web officiel du Centre du Cinéma et de l'Audiovisuel, consulté le 21-04-2014).

Par contre, certains fonds de soutiens nationaux visent à favoriser l'exportation de leurs films à l'étranger : c'est le cas de la France, qui avec Unifrance permet aux distributeurs non-nationaux de recevoir une aide sélective pour couvrir une partie de leur P&A lorsqu'ils sortent un film français (Bonnell, 2006).

Une bonne connaissance de ces différents fonds et de leurs conditions peut donc permettre la constitution d'une aide financière non négligeable. L'Observatoire européen de l'audiovisuel a d'ailleurs mis au point KORDA, une base de données recensant les différents fonds d'aide à l'audiovisuel en Europe et permettant de les identifier rapidement selon leur niveau (européen, national, communautaire, régional), le secteur d'activités qu'ils supportent (production, distribution, création,...) et leur budget (*voir annexe VIII*).

## 8.2. Fonds privés

### 8.2.1. Crowdfunding

Très populaire à l'ère numérique, le *crowdfunding* ou financement participatif permet de lever des fonds grâce à l'investissement d'un grand nombre d'individus isolés. Il s'agit d'un moyen de financement particulièrement prisé par le domaine culturel. Les géants du financement participatif (Ulule, Kick Starter) ont tous un volet cinéma et bon nombres de sites se sont spécialisés dans le crowdfunding pour l'audiovisuel, à la manière de Touscoprod.

Le crowdfunding s'accorde parfaitement avec la vision de notre distributeur dans la mesure où il permet au public de s'impliquer et de se sentir responsable du destin du film. Cependant, la plupart des projets cinéma soumis au crowdfunding privilégient la production : les individus trouvent sûrement plus noble et valorisant de soutenir la création d'un projet culturel plutôt que sa commercialisation. En ce sens, se tourner vers le crowdfunding pour financer les événements sera sans doute plus concluant que pour grandir notre budget P&A. Quant à un appel visant la diffusion, par exemple pour permettre la sortie d'un film dans un pays en particulier, il est malheureusement fort probable que pour le moment, le piratage rende désuet l'intérêt d'un tel financement aux yeux du public...

Mais le crowdfunding ne se limite pas à du mécénat désintéressé : l'initiateur du projet peut promettre diverses contreparties aux individus et sociétés, collectivités, regroupements d'amateurs, qui investissent, ce qui fait balancer la démarche vers un investissement plutôt qu'une collecte de fonds. Ainsi, en France, People for Cinema (aujourd'hui intégré à Ulule) a réussi à motiver les individus à investir dans la distribution d'un film. En échange, ceux-ci recevaient des exclusivités (invitations aux avant-premières, goodies,...) et même un pourcentage sur les entrées en salles en cas de succès commercial, précisé lors de l'appel au financement. Grâce à ces actions, 2 à 10% du P&A des films était levé (site officiel de *French Web*, 2011).

En fonction du montant accordé, chaque investisseur recevra une contrepartie plus ou moins importante : notre distributeur proposerait un pass distributeur pour un an, des invitations systématiques au sneak previews, des goodies,...

### *8.2.2. Entreprises privées*

Un nombre important de groupes de communication opère à l'échelle mondiale. Ces entreprises ont beaucoup de pouvoir et cherchent à se diversifier au maximum afin d'être présentes dans toutes les branches de l'industrie de la communication. De par leur pouvoir, leurs grands moyens financiers et leur implantation multinationale, nous pourrions espérer profiter d'un investissement généreux de la part de géants tels que Vivendi (FR), Bertelsmann (DE) ou encore Prisa (ES).

Cependant, la puissance de ces sociétés est telle que la plupart sont déjà actives dans la distribution cinématographique (c'est le cas de Vivendi avec StudioCanal ou de

Bertelsmann avec RTL). D'autre part, elles seraient sans doute plus enclines à nous racheter complètement pour mieux nous contrôler. Notre distributeur perdrait alors beaucoup de son indépendance et risquerait de subir le même sort que PolyGram Filmed Entertainment (*voir 3.1.*).

Trouver des investisseurs dans le privé qui ne proviennent pas de l'industrie de la communication reste envisageable : soit parce que le directeur est friand de cinéma, soit parce que le pays propose des avantages fiscaux pour ce genre d'investissement. Malheureusement, une fois de plus ces initiatives sont souvent réservées à la production qui attire par son côté créatif et « glamour », comme c'est le cas pour le Tax Shelter en Belgique. Il faudra alors miser sur notre image de marque et mettre en avant notre caractère innovateur, ambitieux et pan-européen pour attirer les sociétés privées.

### 8.3. Sponsoring

Intelligemment choisi et bien géré, le sponsoring permet de lever des fonds sans porter atteinte à l'indépendance et à la liberté de travail de l'organisation qui le sollicite.

Pour chaque film, il faudra choisir, à l'échelle nationale et internationale, des sponsors qui s'adressent à la cible identifiée pour notre sortie. Ainsi, les chances d'atteindre cette cible commune sont doublées pour les deux partenaires.

La réputation d'un sponsor peut déteindre sur la nôtre, et sans que cela soit nécessairement négatif. En plus de nous amener des fonds, ils peuvent dans certains cas véhiculer une image positive de notre distributeur, comme dans un partenariat avec Amnesty International (*voir exemple, 7.1.1.*).

### 8.4. Les chaînes de télévisions et plateformes VOD

Traditionnellement, les chaînes de télévision généralistes européennes ont apporté un soutien volontariste au cinéma - en France, elles y sont même légalement obligées (Bonnell, 2006). Très actives en matière de production, elles participent également à l'économie du cinéma en préachetant sur lecture du scénario les droits exclusifs de diffusion d'un film. Cela permet alors au distributeur d'avoir un cash-flow suffisant pour anticiper les coûts du P&A tout en assurant déjà au film une diffusion future.

Pourtant, le constat est à peu près le même partout : avec l'offre inédite que les chaînes payantes proposent aujourd'hui, le développement de l'offre en ligne et la banalisation du piratage, les audiences des films se dégradent et aujourd'hui « la télévision en clair fait encore du cinéma un programme clef, mais plus un programme roi » (Bonnell, 2006, p.220). Autrement dit, les préachats sont de plus en plus rares et les films se retrouvent bien souvent programmés en seconde partie de soirée plutôt qu'en prime time.

Si les contrats avec ces chaînes ne doivent pas être délaissés compte tenu de la popularité de la télévision comme fenêtre d'exploitation auprès d'une partie conséquente de la population européenne (*voir 6.3.*), notre distributeur préférera miser sur les acteurs d'aujourd'hui pour se financer :

- les fournisseurs de télévision numérique
- les chaînes spécialisées : films d'horreur, d'aventure, hispanophones,...
- les plateformes VOD internationales évoquées en chapitre 6. Notons qu'en cas de préachat et de contrat d'exclusivité avec ces dernières, il nous faudra retarder la disponibilité du film sur notre propre plateforme VOD.

Les préachats avec les chaînes généralistes nationales et les fournisseurs de télévision numérique devront être gérés localement par la personne en charge des ventes. Par contre, les chaînes spécialisées sont souvent présentes internationalement et c'est également le cas d'iTunes, Netflix et Amazon Instant Video : un contrat pan-européen pourra être négocié, ce qui serait intéressant pour ces partenaires et les rendraient peut-être plus disposés à préacheter nos films.

Afin de maximiser nos ventes, négocier des *package deals* serait avantageux : les films ne pourraient être achetés que par lot. Ainsi, une production attrayante permettrait de « forcer » les chaînes à acquérir un film ayant moins de potentiel commercial, ce qui favoriserait sa circulation européenne.

Les package deals sont souvent sources de tension avec les producteurs des films à succès qui estiment alors que la valeur de leur prix d'achat est baissée à cause des films moins forts (Bonnell, 2006). C'est là que la stratégie internationale démontre une fois de plus ses avantages : un même package deal de films du label « grand public » dans toute l'Europe changerait d'élément persuasif en fonction des pays. Si un film italien était perçu comme l'élément acheteur et un film norvégien comme le « film fardeau »

du lot sur un territoire, les rapports seraient complètement inversés ailleurs. Au final, un équilibre naturel viendrait atténuer les éventuelles protestations des ayants-droits.

## Chapitre 9 : Le développement

### 9.1. S'étendre

#### *9.1.1. Les stratégies de développement*

La stratégie que suivra notre distributeur est bien entendu celle d'un **développement international**, source d'avantages compétitifs ainsi que d'économie de transaction et économie d'échelles. Cela signifie donc qu'au lieu de diversifier son activité (intégration verticale des majors) ou ses produits, il misera sur la conquête de nouveaux marchés pour s'accroître (Creton, 2009).

Afin de séduire ces nouveaux marchés nationaux très différents et réussir à s'implanter durablement, nous miserons également sur une **stratégie de différenciation**. Elle consiste à mettre en avant notre caractère unique grâce à la construction soignée d'une image de marque, l'implication des publics et le développement du cinéma comme événement et expérience (*voir chapitres 6 et 7*).

#### *9.1.2. Les différents types d'implantation*

Une entreprise peut s'implanter dans un nouveau territoire en suivant différentes tactiques. Voici les procédés que nous favoriserons :

##### 9.1.2.1. La filiale

Il s'agit de l'ouverture d'un bureau à l'étranger. La filiale représente une prise de risques financiers importante et demande beaucoup d'investissements : il faut partir de zéro et créer une équipe sur place. Cela nécessite donc une présence suffisamment longue sur le territoire pour comprendre les logiques de l'industrie locale et repérer les personnalités adéquates pour chaque poste.

En contrepartie, la liberté dont l'antenne principale dispose sur sa filiale est totale. De plus, certains pays étrangers prévoient une aide gouvernementale ou une subvention aux entreprises qui viennent s'implanter chez eux (Colbert, 2007).

##### 9.1.2.2. L'acquisition d'un distributeur local

Racheter un distributeur préexistant présente l'avantage de disposer directement d'une équipe qui est déjà construite. Il n'est donc pas nécessaire de chercher un espace de

travail ou d'engager du personnel, si ce n'est dans certains cas pour compléter l'équipe et la rendre plus éclectique : le rachat d'un distributeur de films populaires nécessitera le recrutement de personnes ayant l'expérience de sorties de films de niche pour assurer le label « alternatif », et vice versa.

Un rachat peut souvent découler d'une impasse financière à laquelle doit faire face un distributeur de films art et essai au catalogue trop peu rentable. Dans ce schéma, les équipes resteront sans doute sentimentalement attachées à leur société originelle et, bien que satisfaits de pouvoir continuer à distribuer des films en phase avec leur valeurs grâce au label « alternatif », ils devront accepter d'être rattachés à un groupe plus grand et de distribuer des films dits plus commerciaux.

Dans les faits, le rachat laisse à l'équipe internationale un aussi grand pouvoir sur son antenne locale que celui dont elle dispose sur ses filiales. Cependant, écoute et respect de l'équipe initiale seront indispensables pour une acquisition satisfaisante des deux côtés et un travail efficace pour l'avenir. Nous pourrions, entre autres choses, suivre l'exemple de StudioCanal et permettre aux distributeurs de garder leurs noms originaux pendant les toutes premières années qui suivent l'acquisition.

#### 9.1.2.3. L'alliance

Beaucoup de distributeurs européens au catalogue proche du nôtre tiennent à leur indépendance et refuseraient d'intégrer notre groupe - tout comme nous ne serions pas enclins à rejoindre un groupe de communication multinational. Il serait pourtant dommage de se priver de leur savoir-faire, surtout pour les sorties de films de niche qui demandent particulièrement une expertise locale. Des collaborations ponctuelles permettraient donc de profiter de leur travail tout en améliorant notre connaissance du territoire donné. Les alliances seraient aussi une solution dans les cas où l'un des producteurs a déjà sa propre boîte de distribution pour son territoire (*voir 5.2.3.*).

Le travail sur la sortie du film commun entraînerait la même collaboration qu'avec les antennes locales, même si le distributeur indépendant n'aurait accès à la base de données que de façon restreinte et temporaire. Les contrats établiraient la répartition des coûts (P&A et MG) et des recettes entre les deux partenaires.

Le choix du procédé dépendra des...

- contextes et opportunités externes : un distributeur intéressant en difficulté financière amènera une acquisition, les conditions fiscales avantageuses d'un

pays amèneront la filiale, des affinités avec un distributeur amèneront l'alliance,...

- situations internes : les moyens financiers de notre entreprise selon les périodes seront également déterminants dans ses choix.

### *9.1.3. Choix des pays et des étapes*

La ligne de conduite à suivre dans le choix et la succession des pays répond à deux impératifs :

- Se placer tôt sur les quelques pays où l'industrie cinématographique est forte : France, Royaume-Uni, Allemagne, Espagne,... Ces quelques points stratégiques permettront d'acquérir une renommée importante et d'élargir les possibilités de développement. En effet, se limiter à quelques pays sur une seule région risquerait d'engendrer une spécialisation trop locale et de diminuer les chances d'un développement totalement pan-européen (*voir 3.4.2.*)

- Exploiter au maximum le peu d'opportunités linguistiques qu'offre l'Europe : Dans un premier temps, pouvoir utiliser les mêmes doublages, sous-titres et outils marketing permettra d'économiser au maximum sur le P&A pour préserver du budget pour l'expansion.

#### Exemple de parcours

Imaginons que notre distributeur soit d'origine belge. Il contrôlera facilement le Luxembourg et les Pays-Bas du fait que les droits d'un film sont toujours vendus au Benelux en son entièreté. Parallèlement à cela, en vue de favoriser dès le départ son caractère international, il pensera à investir dans des versions anglophones et développera sa présence sur Internet en anglais également.

Il pourrait ensuite envisager de s'implanter en Suisse, autre région multilingue avec laquelle il partage déjà le français, ce qui lui permettrait des économies en traduction d'outils marketing et P&A. Il serait ainsi amené à devoir faire des doublages et sous-titres en allemand et en italien : cette présence multinationale plus affirmée ainsi qu'un catalogue aux langues stratégiques lui donnerait alors la possibilité d'avoir accès à certains territoires forts : le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne et l'Italie.

A partir de là, sa puissance s'affirmerait et les acquisitions pourraient s'enchaîner logiquement. L'Allemagne permettrait une expansion vers l'Autriche et les pays de l'Europe Centrale et de l'Est, comme l'a fait A-Company (*voir annexe III*). L'Espagne et le Portugal viendraient compléter les sensibilités latines de l'Italie et de la France. Le Danemark, la Finlande, la Norvège et la Suède seraient idéalement intégrés grâce à l'acquisition d'un distributeur opérant déjà sur toute la Scandinavie.

Bien sûr, tout ce processus dépendrait avant tout des différents contacts et opportunités, externes et internes, qui se présenteraient.

## 9.2. Se structurer

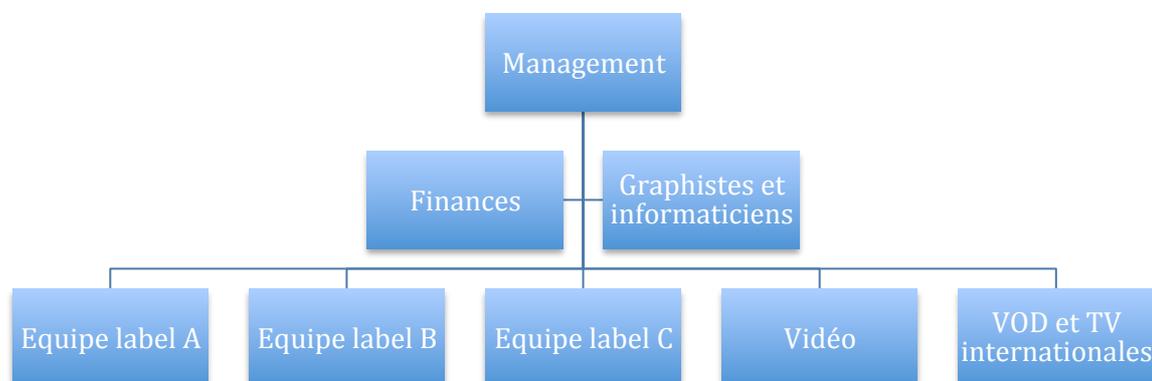
Déjà évoquée à travers les différents chapitres, voici la présentation de la structure que j'imagine pour mon distributeur.

Deux niveaux sont à distinguer :

- une **équipe internationale**, qui supervise l'ensemble des antennes et prend les décisions stratégiques importantes
- des **équipes locales** pour assurer le relais sur chaque territoire.

En effet, même les majors hollywoodiennes ne peuvent se passer de bureaux locaux pour la distribution de leurs productions. Cette présence rapprochée est essentielle car un bon placement du film sur chaque marché local nécessite une bonne connaissance et des rapports étroits avec les exploitants, le public, la presse et les festivals du territoire concerné.

### 9.2.1. L'équipe internationale



- Le (ou les) **manager(s)** gèreraient l'ensemble de l'organisation. Ils cautionneraient les acquisitions et toute action stratégique significative. Avec l'aide de l'équipe financière, ils négocieraient les contrats avec les producteurs, les agents de ventes et les diffuseurs internationaux. Ils seraient également en charge de la stratégie d'expansion et de la coordination globale du distributeur.

- L'équipe en charge des **finances** gèrerait les budgets du distributeur et leur répartition entre les labels chaque année. Elle serait donc en charge de la cross-collatéralisation, si importante à notre équilibre. En charge du plan de financement, son rôle consisterait également à assurer le suivi des différentes démarches au niveau international décrites en chapitre 8 : répondre aux appels à propositions de MEDIA, définir les conditions du crowdfunding,...

- Notre distributeur aurait une **équipe de graphistes et informaticiens** travaillant conjointement, ces deux métiers se complétant de plus en plus. Ils seraient en charge de tout l'art design (identités visuelles, affiches,...) et du système informatique (sites web publics, base de données,...), tant pour leur conception que pour leur adaptation dans les différentes langues. Parmi les graphistes, nous veillerons à avoir différentes sensibilités et personnalités afin de jongler aisément avec les besoins des trois labels : l'identité visuelle d'un film familial à gros budget ne se conçoit pas de la même manière que celle d'un documentaire primé en festivals.

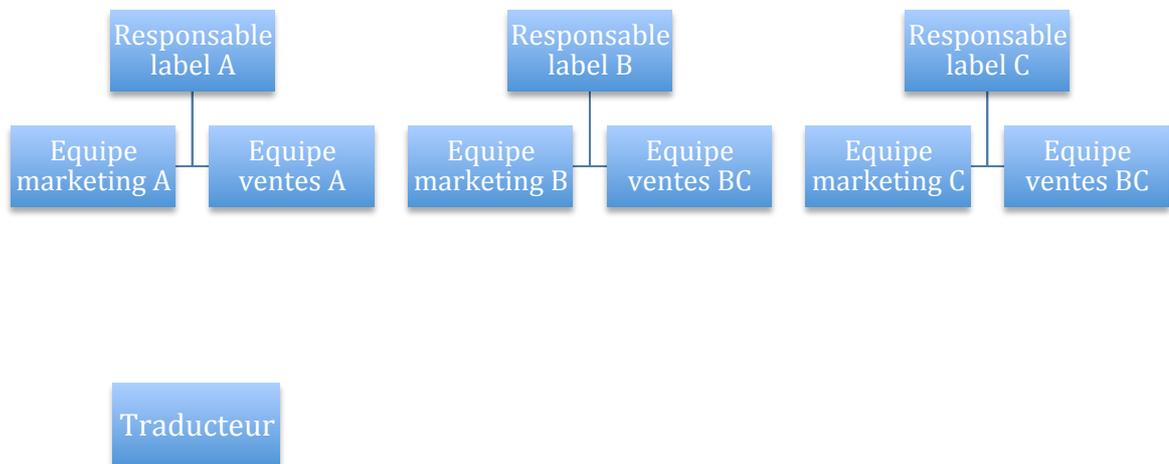
- Chaque **label** aurait une équipe internationale. Ces trois équipes se composeront de personnes ayant de l'expérience préalable en distribution, si possible chacune dans un territoire différent. Elles auraient différentes missions :

- les acquisitions : elles se rendraient en festivals et se placeraient sur les projets une fois l'aval de la direction obtenu.
- le marketing global : elles participeraient à la conception des outils à partager et seraient en charge des partenariats internationaux.
- l'établissement du P&A et de la stratégie de sortie, définis pour chaque pays en collaboration avec l'équipe locale.

- L'**équipe vidéo** s'occuperait de l'édition et des sorties des DVD et Blu-Ray.

- Une petite équipe serait également en charge des ventes pour les **chaînes de télévision et plateformes VOD internationales**.

### 9.2.2. L'équipe au niveau local



Chaque label serait présent nationalement via une petite équipe.

- Le **responsable local** de chaque label accompagnerait l'équipe internationale dans les festivals pour enrichir les prises de décisions par son point de vue local et éventuellement proposer des acquisitions nationales. C'est également avec lui que le label international fixera les plans de sortie, le marketing transversal et le P&A (*voir 6.1.*)

Les trois responsables travailleraient également en équipe en tant que représentants du distributeur dans leur pays. Ils collaboreraient notamment sur les dossiers de subventions aux aides locales, seraient une voix unique dans une association nationale de distributeurs. Les décisions concernant les ressources humaines seraient également prises ensemble.

- L'équipe en charge du **marketing** local s'occuperait des relations publiques, organisations d'événements et partenariats locaux. Selon les pays et les moyens, le label familial et le label grand public pourraient être représentés par une seule équipe marketing étant donné qu'il s'agit souvent du même type de sortie à assurer (sortie forte).

- Quant aux **équipes de ventes**, il y en aurait deux. Cette fois, la répartition du travail ne se ferait pas par label (et donc en fonction des films), mais en fonction des salles de cinéma et des diffuseurs locaux. Une des équipes serait en charge de tous les multiplexes et grandes chaînes nationales (c'est-à-dire, ceux qui s'intéresseront probablement aux films du label familial et du label grand public), l'autre en charge des cinémas art et essai et chaînes spécialisées (plus propices à programmer les films du label « alternatif »). Ainsi, les exploitants et chaînes de télévision seraient toujours en contact avec le même interlocuteur, ce qui facilite les relations et négociations.

- Des **traducteurs** seraient engagés en tant qu'indépendants afin d'assurer les traductions des sites web, dossier de presse, etc. (*voir 7.1.1.*). Ils seraient en contact avec les graphistes opérant au niveau international.

Bien que je marque une division d'équipes selon les labels afin de pouvoir automatiquement confier les différentes sorties aux personnalités les plus adéquates, il est pour moi essentiel que toutes ces personnes travaillent dans un même bureau et échangent entre elles au quotidien.

En effet, la frontière entre les différents labels est mince. Plus que trois catégories bien distinctes, ils devraient être envisagés comme un continuum sur lequel les films se placent. *Ernest & Célestine* (2012) doit-il être considéré comme un film familial ou un film art et essai ? Le dernier Ken Loach s'adresse-t-il à un public large ou restreint ? Une proximité des différentes équipes permettra donc de se consulter les uns les autres en cas de sortie hybride.

Cette proximité permettra également de transférer plus facilement le personnel d'une équipe à l'autre en cas de besoin ou d'envie exprimée par ce dernier.

## Chapitre 10 : Opérationnalité du projet

L'analyse qui précède me permet à présent de cadrer de manière concrète le lancement et développement de mon distributeur pan-européen.

### 10.1. Matrice SWOT

L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) a pour but d'identifier de manière claire et rapide les points forts et points faibles d'un projet. Elle permet aussi de vérifier la pertinence de la stratégie mise en œuvre.

La matrice ci-dessous met en avant les forces, faiblesses, opportunités et menaces au développement d'un distributeur pan-européen tel que je le conçois.

	Positif au développement du projet	Négatif au développement du projet
Origine interne (organisationnelle)	<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Catalogue large et varié grâce à la structure par labels → alliance de rentabilité et qualité</li> <li>✓ Couverture de plusieurs territoires → position de force dans les négociations avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Agents de ventes</li> <li>○ Diffuseurs</li> <li>○ Fournisseurs</li> </ul> </li> <li>✓ Economie de coûts sur le P&amp;A et l'édition vidéo</li> <li>✓ Autonomie (&gt;&lt; dépendance à une structure plus large)</li> <li>✓ Cross-collatéralisation</li> <li>✓ Innovations en matière de marketing et de sorties <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Attention médiatique sur le distributeur <i>et</i> les films</li> </ul> </li> <li>✓ Image de marque soignée</li> <li>✓ Marketing en deux couches (global/local)</li> <li>✓ Relais locaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Expertise</li> <li>○ Proximité avec les partenaires</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organisation interne qui repose beaucoup sur une interaction optimale entre équipe internationale et équipes locales <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Possible malgré la distance et le nombre élevé d'équipes locales ?</li> </ul> </li> <li>✓ Beaucoup de risques financiers pris en pariant sur des démarches qui n'ont pas encore fait leurs preuves : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Day and Date et VOD en général</li> <li>○ Pass distributeur</li> <li>○ Événements et réinvention de l'« expérience cinéma »</li> </ul> </li> </ul>

Origine externe (environnementale)	<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aides MEDIA et fonds locaux en phase avec le projet <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Développement de l'audience</li> <li>○ Distribution de films européens non-nationaux</li> </ul> </li> <li>✓ Centralisation possible grâce à Internet <ul style="list-style-type: none"> <li>○ VOD et chaînes internationales</li> <li>○ Edition vidéo</li> <li>○ RP et marketing global</li> </ul> </li> <li>✓ De plus en plus d'études sur les goûts et habitudes des Européens en matière de cinéma <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Confirmation d'un public potentiel pour les films européens</li> </ul> </li> <li>✓ Distrify, réseaux sociaux : meilleure connaissance de <i>notre</i> public</li> <li>✓ Internet = présence internationale et dynamique à un petit prix</li> <li>✓ Secteur de la distribution en difficulté au cours des dernières années : possibilités d'acquisitions ou alliances avec des indépendants nationaux expérimentés</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Multilinguisme : pas d'économie de coûts parfaite possible</li> <li>✓ Hétérogénéité de l'Europe en matière de goûts et de législation : pas de sorties uniformes possible</li> <li>✓ Suroffre de films</li> <li>✓ Piratage</li> <li>✓ Préjugés du grand public par rapport au cinéma européen</li> <li>✓ Plan d'expansion imprévisible (dépend des contextes et opportunités)</li> <li>✓ Moins d'attrait que la production pour le crowdfunding et autres financements privés</li> </ul>
------------------------------------	--	---

Nos **forces** viennent atténuer nos **faiblesses**. Ainsi, d'un point de vue financier, le risque pris en misant sur des actions innovantes est diminué grâce aux économies de coûts, à la cross-collatéralisation et à notre rapport de force sur nos partenaires de négociation. De plus, notre image de marque et notre catalogue varié pourront attirer le public vers nos initiatives et augmenter nos chances de succès. Quant à l'organisation structurelle compliquée, elle sera facilitée grâce au relais local et au marketing en deux couches.

Nos points forts et points faibles internes viennent aussi s'apposer à ceux de l'environnement.

- **Interaction forces-opportunités** : Notre autonomie pourra être garantie grâce à l'aide publique de MEDIA et des fonds locaux et grâce à notre développement favorisé via les alliances ou rachats de petites structures en difficulté. La connaissance de plus en plus

approfondie des publics nous permettra de viser juste, tant dans le catalogue que dans le type de sorties à innover. Quant à la centralisation que permet Internet, elle nous aide à réaliser des économies de coûts (innovations peu coûteuses) et à affirmer notre position de force multi-territoires (communication à l'échelle européenne).

- **Interaction faiblesses-opportunités** : La centralisation de certains services viendra contrebalancer la gestion compliquée de l'organisation. Le risque financier pris quant à la fiabilité d'actions naissantes sera diminué grâce au support au développement de l'audience (MEDIA) ainsi qu'aux recherches sur les envies et besoins du public.

- **Interaction forces-menaces** : Le problème du piratage, commun à tout le secteur de la distribution, peut être atténué grâce à notre stratégie de différenciation : notre image de marque et nos innovations en matière de marketing et de sorties pourront attirer le public. S'affirmer sur un marché saturé (suroffre de films) sera rendu possible grâce à la position de force que notre présence multi-territoire nous alloue et grâce à la nature variée de notre catalogue. Les réticences d'une part importante du public face au cinéma européen seront levées grâce à un catalogue diversifié (label grand public). Quant à l'hétérogénéité de l'Europe, notre distributeur s'en protège via de multiples moyens : le relais local, le marketing en deux couches, la cross-collatéralisation et, une fois de plus, le caractère étendu du catalogue. Afin d'attirer les financeurs privés, la différenciation (image de marque et innovation) jouera aussi. Notre autonomie nous permettra de nous adapter plus facilement à un environnement imprévisible où l'expansion s'opère selon les opportunités et contextes qui se présenteront.

- **Interaction menaces-faiblesses** : Les menaces viennent nourrir les faiblesses : le multilinguisme et l'hétérogénéité de l'Europe rendent complexe la structure de l'organisation. Dans notre cas, se mettre en position de faiblesse est nécessaire pour palier les menaces communes au secteur de la distribution (piratage, suroffre) : ne pas oser prendre le risque de tester de nouveaux modèles revient potentiellement à passer à côté de solutions.

## 10.2. Inventaire des actions à mener

Voici une liste récapitulant les actions à mener, réparties en différentes catégories stratégiques abordées au cours de ce travail. Pour chaque domaine d'actions, je marque une scission temporelle :

- « *Lors du lancement* » : Bien qu'ayant déjà une stratégie d'expansion pan-européenne qui guide ses choix, la mission première de notre distributeur est de se forger de la crédibilité et d'amasser assez de ressources pour construire son catalogue idéal et pouvoir s'étendre : il mise avant tout sur une **stratégie de différenciation** (voir 9.1.1.)

- « *Une fois l'expansion entamée* » : Cette expression se réfère au distributeur tel qu'il fonctionne une fois implanté sur plusieurs territoires. Nous sommes ici au cœur de la **stratégie de développement international**, tout en continuant à miser sur la différenciation.

## 1. Financement

- *Lors du lancement* :
  - Rentrer un dossier MEDIA pour le soutien au développement de l'audience
  - Rentrer un dossier pour l'aide à la distribution locale
  - Lancer un crowdfunding pour les événements locaux (pas de contreparties trop importantes)
  - Trouver des sponsors locaux
  - Assurer la prévente des projets les plus prometteurs auprès des chaînes de télévision et fournisseurs numériques locaux
- *Une fois l'expansion entamée* :
  - MEDIA : continuer sur le développement de l'audience et générer en aide automatique (et en aide sélective pour les films sortis en alliance avec des distributeurs indépendants)
  - Etudier en profondeur les possibilités de support local une fois implanté dans un pays (tâche des responsables de labels locaux)
  - Continuer le crowdfunding au niveau local et à l'échelle européenne, cette fois-ci en soulevant également des fonds pour les sorties (P&A) grâce à des contreparties attirantes
  - Attirer l'attention des multinationales en vue d'un financement privé
  - Développer des sponsors internationaux (par films ou sur la durée)
  - Négocier des package deals avec les plateformes VOD et chaînes de télévision

## 2. Produits

- *Lors du lancement*
  - Acquisitions : garder en tête la structure en trois labels. Miser sur les films alternatifs (moins chers) et anticiper sur le futur en achetant des projets dont le profil correspond à celui des films qui circulent en Europe. Profiter de la présence locale pour acquérir quelques comédies nationales rentables
  - Organisation d'événements innovants à l'aide de bénévoles ou en partenariat avec des asbl afin d'attirer l'attention sur les films du label « alternatif » et/ou du label familial (séances éducatives)
- *Une fois l'expansion entamée*
  - Augmenter d'une part les acquisitions des films exportables (plus chers, plus adaptés à notre public multiculturel), d'autre part continuer à acquérir des films de niche (moins de risques financiers grâce à la cross-collatéralisation)
  - Développement de notre propre plateforme VOD
  - Lancement du pass distributeur
  - Evénements à échelle européenne relayés sur Internet

## 3. Marchés (publics visés)

- *Lors du lancement*
  - Les publics déjà cinéphiles et intéressés par les films européens (les « hyper connected » ou « movie selectives » décrits par *A Profile of...*) : cible restreinte mais plus facile à atteindre et à fidéliser ; potentiellement attirés par les sorties non-classiques
  - Les enfants et écoles (professeurs, parents,...) via les programmes éducatifs
  - En moindre mesure dans un premier temps : le grand public via les films plus populaires
- *Une fois l'expansion entamée*
  - Gagner dans chaque pays le public cinéophile
  - Miser de plus en plus sur le public populaire en l'amenant petit à petit vers le label alternatif

#### **4. Promotion et marketing**

- *Lors du lancement*
  - Mettre en avant le caractère innovant
- *Une fois l'expansion entamée*
  - Soigner la double couche de marketing
  - Mise en commun des idées et initiatives locales grâce à la base de données

#### **5. Fenêtres et stratégies de sorties**

- *Lors du lancement*
  - Présence sur les fenêtres traditionnelles
  - Evénements
- *Une fois l'expansion entamée*
  - Propre plateforme VOD
  - Innover (Day and Date)

#### **6. Expansion**

- *Lors du lancement*
  - Se concentrer sur la stratégie de différenciation pour avoir la force de s'étendre. Attirer l'attention, qui sait, jusque dans les pays voisins
  - Alliances principalement
- *Une fois l'expansion entamée*
  - Acquisitions, filiales
  - Continuer les alliances – bonne étape transitoire pour appréhender un pays encore inconnu

#### **7. Structure interne**

- *Lors du lancement*
  - Equipe hybride : expérience tant dans les sorties de petits films que de grosses productions
  - Equipe multiculturelle : expérience précédente en distribution à l'étranger

- Graphistes et informaticiens en indépendants
- *Une fois l'expansion entamée*
  - Création d'un département interne de graphistes et informaticiens
  - Développement de la base de données
  - Traducteurs en indépendants

## **8. Relations avec les autres professionnels**

- *Lors du lancement*
  - S'unir aux acteurs locaux importants pour construire sa crédibilité
  - Attirer l'attention des pays voisins grâce aux innovations
- *Une fois l'expansion entamée*
  - Profiter de notre position de force : output deals et acquisitions en amont avec les agents de ventes, réductions chez les fournisseurs, package deals avec les diffuseurs

## **9. Contrôle**

- *Lors du lancement*
  - Prudence des actions pour garantir l'équilibre budgétaire
  - Perceptions de l'expansion (quand, comment)
  - Travail sur l'image de marque
- *Une fois l'expansion entamée*
  - Cross-collatéralisation
  - Rapports équipe internationale-équipes locales harmonieux

## Conclusions

Pas de cinéma européen prospère sans distribution optimisée

Au sein de l'industrie culturelle européenne, l'activité de distributeur de films est parfois réduite à la simple commercialisation des longs métrages, une étape perçue comme un mal nécessaire menaçant de parasiter le créatif et l'artistique. Pourtant, ce rôle est indispensable à la prospérité économique *et* culturelle du cinéma européen : un film ne peut exister sans distributeur pour le découvrir et le défendre. Aujourd'hui, les distributeurs européens doivent faire face à des obstacles de plus en plus pressants : surproduction de films, concurrence des majors, piratage,... Face à la popularité des films hollywoodiens et à leurs budgets promotionnels astronomiques, il devient de plus en plus difficile d'imposer aux diffuseurs un film d'auteur au potentiel commercial plus modeste. En conséquence, bon nombre de distributeurs s'abstiennent d'octroyer un P&A important à ces productions, voire même, de les acquérir en premier lieu. Les chances d'une exploitation rentable semblent alors si minces qu'il en va de leur survie financière. Le cinéma européen, justement caractérisé par ces films de niche, en pâtit directement.

La prise de conscience du rôle crucial joué par les structures de distribution dans l'amélioration de la visibilité et la rentabilité du cinéma européen s'est donc accrue au cours des dernières décennies. La circulation des films est même devenue l'un des objectifs clés de MEDIA, le support à l'audiovisuel le plus important au niveau européen. Pourtant, trouver des solutions qui soient applicables dans la réalité quotidienne de l'Europe n'est pas simple. De la simple alliance à la mini-major intégrée verticalement, nous avons pu constater que toutes les tentatives d'aller vers plus de centralisation européenne en matière de distribution rencontrent des obstacles structurels, éditoriaux ou environnementaux.

Une véritable fragmentation européenne est à l'origine de ces difficultés. Tout d'abord, les spécificités et goûts culturels altèrent le potentiel commercial d'un film, et donc, son plan de sortie, selon les pays. Les différences linguistiques empêchent de réaliser une économie d'échelle en matière de doublages et sous-titrages. Les législations, les supports financiers locaux et la concurrence nationale influent sur les conditions générales et les méthodes de travail des distributeurs dans chaque pays.

L'hétérogénéité de l'Europe est une arme à double tranchant. Si elle fait la richesse d'un cinéma non uniformisé et empreint de particularismes tant dans son esthétique que dans ses thèmes, elle pousse aussi à une spécialisation nationale du métier de distributeur. Ainsi, les distributeurs semblent condamnés à travailler de manière isolée, privés de tout rassemblement de forces qui pourrait les rendre plus compétitifs.

Les opportunités à une diversification territoriale

Si l'évolution rapide de la technologie pousse l'industrie cinématographique à relever de nouveaux défis, elle permet également plus de centralisation qu'il n'était possible il y a quinze ans et, par extension, offre un contexte favorable au développement d'un distributeur pan-européen. L'apparition de diffuseurs internationaux (plateformes VOD, chaînes de télévision numérique), l'opportunité d'utiliser les réseaux sociaux pour promouvoir un film internationalement et à un moindre prix, la possibilité de créer une base de données pour partager le P&A sont autant d'opportunités qui, mises ensemble, peuvent représenter des économies d'efforts et de coûts non négligeables. Internet a également facilité et accéléré les communications internationales, ce qui se prête bien aux conditions de travail d'une société pan-européenne.

Comme il a été maintes fois mentionné, le public européen est hybride. Développer un catalogue complet allant du *mainstream* au pointu, étiquette pouvant par ailleurs varier selon les pays pour un même film, permettra de répondre à ses attentes. Notre distributeur s'assurera quelques éléments forts pour chaque pays et la cross-collatéralisation permettra alors à tous les films d'avoir leurs chances sur tous les territoires, ne fût-ce qu'avec une petite sortie.

Intégrer au catalogue des succès commerciaux de qualité permettra de réconcilier le grand public avec le cinéma européen, mais aussi d'acquérir des films à la cible a priori plus restreinte grâce aux bénéfices engendrés, ce qui permettra de satisfaire les cinéphiles qui n'ont pas toujours accès aux longs métrages qui les intéressent sur leur territoire.

Enfin, une présence multinationale et un catalogue exhaustif permettront d'affirmer la position de force du distributeur dans les négociations avec ses interlocuteurs : cela facilitera sa démarche et ses rendements.

## L'impératif local

Malgré tous ces moyens mis en oeuvre, je ne peux me résoudre à me passer d'un relais local. Christine Eloy (Europa Distribution), quotidiennement en contact avec des distributeurs indépendants issus de toute l'Europe, insiste sur l'importance de l'expérience locale lors de la sortie d'un film. En plus d'une simplification évidente (contacts, langue commune,...), celle-ci permet de percevoir des petites nuances culturelles qui ne sont pas toujours des faits concrets mais peuvent pourtant jouer un rôle décisif dans l'accueil du public (*voir annexe VII*).

En effet, même les majors US ont des antennes pour chaque territoire. La clé est donc de pouvoir trouver le juste équilibre entre centralisation et autonomie locale. Il faut pouvoir regrouper les efforts et les coûts là où c'est possible et entretenir une vision commune, tout en laissant à chacun le soin de définir ce qui est le mieux pour la sortie d'un film spécifique sur son propre territoire.

Ainsi mon modèle, que j'imaginai initialement prôner l'économie maximale de moyens, donne malgré tout la part belle aux antennes locales. Plus que de simples exécuteurs, les acteurs nationaux sont responsables de décisions quant au marketing et aux acquisitions, et ils interagissent régulièrement avec les hauts placés du centre de décisions international.

Les salaires et frais de bureau représentent alors une part non négligeable du budget et viennent peut-être relativiser les économies faites par rapport aux sorties d'un distributeur indépendant. L'intérêt du projet n'est pourtant pas amoindri : il se trouve simplement ailleurs.

## La force structurelle comme réel enjeu

La réflexion que j'ai menée tout au long de ce mémoire m'a fait prendre conscience que, contrairement à un fantasme répandu, l'enjeu derrière une structure de distribution pan-européenne n'est pas de créer une super major dont la puissance économique défierait Hollywood et transformerait le cinéma européen en une industrie rentable du jour au lendemain. Une telle entreprise semble peu ancrée dans la réalité d'aujourd'hui, marquée par les spécificités de chaque pays, la nature même des films ou tout simplement la différence de mentalité envers la gestion de la culture qui existe entre l'Europe et les Etats-Unis.

La puissance d'un distributeur pan-européen réside avant tout dans sa structure. Dans mon modèle, un lien fort et évident unit les antennes locales. Cela permettrait de garantir un filet de sécurité à chaque pays et de pouvoir sortir des films européens partout sans s'inquiéter de l'impératif de rentabilité sur un territoire en particulier. Ainsi, si mon distributeur n'améliorerait pas miraculeusement la popularité et la rentabilité des films européens (du moins dans un premier temps), il pourrait réellement permettre une meilleure circulation de ces longs métrages en dehors de leurs frontières nationales grâce à des mises en commun d'idées, d'efforts et de recettes.

Une présence multinationale de ces films, même sur une petite fenêtre, pourra alors augmenter leur visibilité auprès du grand public. Sans visibilité il n'y a pas de conscience, et il est alors difficile de créer une demande. Et sans demande, il n'y a pas de circulation de films et donc, pas d'industrie cinématographique forte qui soit possible.

Quel public pour les films européens ?

La question de la demande vient sans cesse imprégner et diriger ma réflexion. Mener à bien le projet d'un distributeur pan-européen comme je le conçois ne pourrait se faire sans un intérêt réel du public envers le cinéma européen.

Il est vrai que les goûts diffèrent selon les pays et que les gros succès nationaux ne sont pour la plupart du temps pas exportables. Mais estimer l'intérêt du public pour les films européens sur base seule de leurs chiffres décevants au box-office peut s'avérer trompeur : beaucoup d'Européens téléchargent illégalement et des études récentes (*A Profile of Current and Future Audiovisual Audience*, 2014) mettent en avant un réel intérêt de la part de toute une tranche de la population pour ces productions. L'avènement des séjours Erasmus, les tarifs jeunes des compagnies de chemin de fer pour l'international ou Internet en général font que la population européenne est de plus en plus encline à s'intéresser aux pays voisins et à leur culture. C'est pourquoi il est nécessaire de proposer légalement les films européens au maximum, même si ce n'est qu'à travers une petite sortie, et de satisfaire les besoins de ces consommateurs modernes en favorisant des sorties simultanées et en ligne.

L'industrie doit resserrer ses liens avec les publics et profiter des opportunités qu'offre le monde numérique pour les impliquer au maximum. Plutôt qu'une menace, les spectateurs doivent être vus comme des alliés potentiels. Sensibiliser au piratage ne

ne passe pas que par la répression, mais aussi par l'implication : crowdfunding, sneak previews, stimulations sur les réseaux sociaux,... il faut réhabiliter la place du spectateur comme part active de la chaîne du film.

Quant à l'organisation d'événements pour « réinventer l'expérience theatrical », son rôle est essentiel pour espérer réconcilier une autre part de la population qui ne se rend plus dans les salles obscures mais qui ne s'est pas tournée vers une autre fenêtre d'exploitation.

Le développement de l'audience et l'éducation cinématographique occupent une place centrale dans le nouveau programme MEDIA de Creative Europe ; les initiatives audacieuses en matière de sortie se développent peu à peu partout en Europe et dans le monde,... Le moment est opportun pour développer un tel projet, appuyé par la communication transfrontalière du monde 2.0.

S'adapter au monde hyper connecté en développant des structures multinationales et renouer avec le public en rencontrant ses besoins ne doit pas forcément impliquer des conséquences négatives pour la distribution. Au contraire, cela permettra de la recentrer au coeur même de sa mission : être l'entremetteuse entre des films venus de tous horizons et des spectateurs animés par la soif de découvrir, s'émouvoir, s'étonner, s'échapper.

# Lexique

---

## La dichotomie Europe-Hollywood

**Majors** Les majors dominent le système de production hollywoodien. Elles se caractérisent par leur intégration verticale : elles concentrent production, distribution et exploitation des films. A l'inverse, les producteurs/distributeurs/exploitants *indépendants* ne font pas partie d'un tel système et doivent chercher des partenaires externes.

Les majors sont implantées internationalement et possèdent des antennes locales dans chaque pays, qui dépendent toutes d'un centre de décisions. La baisse de la fréquentation les a cependant récemment poussées à se regrouper par alliances au niveau local. Exemple : en Belgique, 20th Century Fox/Warner n'est qu'un seul et même distributeur.

**Cinéma mainstream** Traduit littéralement, « courant principal ». Le cinéma mainstream s'adresse au grand public et a un succès populaire. Terme à connotation parfois péjorative, il désigne alors un cinéma creux et aseptisé au but purement commercial qui s'oppose au *cinéma art et essai*.

**Cinéma hollywoodien** Cinéma mainstream produit et distribué par les majors. S'oppose au *cinéma européen*.

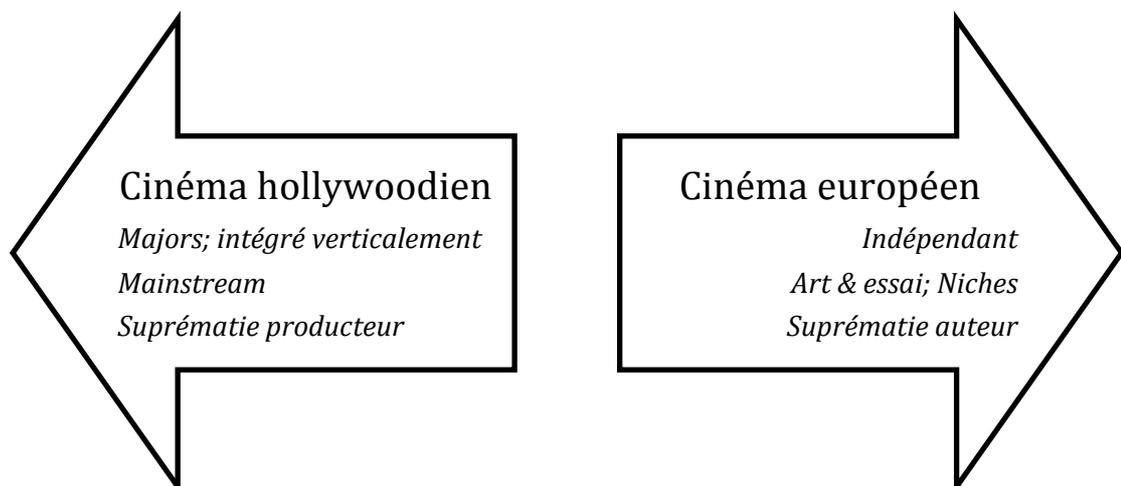
**Cinéma indépendant** Cinéma dont la chaîne de production est indépendante à celle des majors ou de toute société intégrée verticalement. Décrit aussi un type de cinéma qui aurait découlé de ce système : *cinéma art et essai* ou *cinéma de niche*, en opposition au *cinéma mainstream*.

**Cinéma art et essai ; arthouse** Cinéma généralement subventionné dont les visées sont purement artistiques et non commerciales. Il est caractérisé par une sophistication et recherche tant au niveau fond que de la forme. Opposé au *cinéma mainstream*.

**Cinéma de niche** Type de cinéma au genre particulier, qui ne touche qu'une niche, c'est-à-dire un petit segment spécifique du marché. Opposé au *mainstream* qui vise le public de masse.

**Cinéma européen** Cinéma produit par des structures indépendantes européennes et empreint de variantes locales selon les pays. Le cinéma européen est souvent décrit comme artistiquement ambitieux et proche du cinéma « art et essai » ou de niche, bien que les grosses productions *mainstream* existent aussi au niveau européen.

**Final cut** Expression qui désigne le droit sur le montage final et l'expression artistique du film. Aux Etats-Unis, il revient au producteur tandis qu'en Europe, il est presque toujours réservé au réalisateur.



### La distribution

**Minimum garanti (M.G.)** Lors de l'acquisition d'un film, somme minimale sur les recettes que le distributeur garantit au producteur, indépendamment de ce que le film rapportera. Le M.G. permet souvent au producteur de boucler le budget de la production. Lorsque les recettes remontent depuis les exploitants, le distributeur se rembourse prioritairement son M.G. puis seulement fera remonter les sommes jusqu'au producteur.

Le M.G. se négocie en fonction du potentiel du film (casting, scénario, récompenses en festivals,...). Naturellement, plus le projet a un potentiel commercial élevé, plus le producteur est en mesure de demander un M.G. important.

**P&A (Prints and advertising)** Il s'agit des frais d'édition et de promotion pris en charge par le distributeur : affichage, copies, sous-titrage, actions promotionnelles en tout genre, ... Le budget P&A dépend du potentiel estimé du film et va influencer sur le type de sortie dont le film bénéficiera : moins le P&A est élevé, moins le nombre de copies sera élevé et moins la promotion sera poussée.

**Output deal** Contrat qui lie un distributeur et un agent de ventes international ou un producteur sur le long terme. Par cet accord, l'agent de ventes/producteur garantit au distributeur l'exclusivité des droits de tous ses films et se garantit ainsi leur exploitation. Les output deals peuvent aussi se négocier à d'autres étapes de la chaîne du film, par exemple en liant un réalisateur et un producteur.

**First look deal** Contrat par lequel l'agent de ventes/producteur s'engage à proposer prioritairement ses films à un distributeur. Si celui-ci refuse l'un des projets, l'agent de ventes/producteur est alors libre de le mettre sur le marché pour trouver un autre distributeur. Tout comme les *output deals*, les first look deals peuvent également se faire entre un réalisateur et un producteur.

**Package deal** Contrat par lequel le distributeur ne vend ses films que par lot à un diffuseur. L'intérêt est d'utiliser des films à haut potentiel commercial pour rendre possible l'achat de films moins attractifs. Les package deals peuvent également se faire de l'agent de ventes au distributeur.

**Box-office** Présentation hiérarchisée du succès des films qui se base sur les recettes obtenues et se calcule soit en nombre d'entrées, soit en valeur monétaire. Estimer le box-office d'un film avant sa sortie permet au distributeur de fixer son budget P&A.

**Territorialité ; territoires** La territorialité est la division en territoires des marchés. Elle régit les contrats de distribution : les droits d'un film sont accordés par territoire. Ainsi, il y a généralement un distributeur différent pour chaque territoire pour un même film.

### Les fenêtres de sorties

**Fenêtre d'exploitation ; fenêtre de sorties** La fenêtre de sortie désigne l'écran sur lequel le film est consommé : theatrical, vidéo, télévision, VOD. Traditionnellement, la

disponibilité d'un film sur une fenêtre n'arrive qu'une fois le potentiel de la fenêtre précédente exploité (voir *chronologie des médias*).

**Chronologie des médias** Calendrier répartissant l'exploitation du film sur chaque fenêtre afin d'optimiser au maximum sa valorisation sur chacun des supports.

**VOD (Video On Demand)** Service en ligne permettant l'achat ou la location de contenu audiovisuel : longs métrages de fiction, documentaires, animation,... Aussi appelée « vidéo dématérialisée », en opposition à la vidéo physique.

**SVOD (Subscription Video On Demand)** Service de VOD par abonnement. Le consommateur paie une somme fixe par mois et regarde ensuite autant de films qu'il veut sur la plateforme. Exemples : Netflix, Plush

**Pay-per-view** Vidéo à la demande « à l'acte » : ici, le consommateur paie pour un film à la fois, à un moment qu'il détermine. Exemples : iTunes, Univerciné

**Day and Date** Sortie simultanée d'un film sur plusieurs fenêtres. Le Day and Date divise car il bouscule la chronologie des médias, dont l'utilité a été démontrée (voir ci-dessus). Les défenseurs de ce type de sortie prétendent quant à eux qu'elle permet de satisfaire plus rapidement une tranche de la population qui ne se serait de toute façon pas rendue en salles.

**Theatrical** « Théâtre cinématographique » : il s'agit de la fenêtre cinéma, la sorties en salles. Les partisans de la chronologie des médias insistent sur l'importance du theatrical comme outil promotionnel qui va valoriser les autres fenêtres.

**Vidéo** La fenêtre « vidéo » se réfère à tous les supports physiques qui permettent de regarder un film chez soi (home video). Les supports physiques de la fenêtre vidéo sont aujourd'hui le DVD et le Blu-Ray (autrefois, c'était la cassette).

## Le marketing

**Benchmarking** Technique de marketing qui consiste à identifier les facteurs de succès des services ou produits de la concurrence similaires aux nôtres afin de s'en inspirer. Dans le cadre de ce mémoire, la technique est employée pour comparer des films similaires sortis par un même distributeur : il s'agit de *benchmarking interne*.

**Goodies** Produits dérivés d'un film qui s'appuient sur la notoriété de ce dernier pour vendre. Aujourd'hui, les goodies précèdent bien souvent la sortie même du film et aident alors à définir son identité, lancer des concours pour appuyer la promotion, etc. Ils sont caractéristiques du *cinéma mainstream* et d'un budget P&A plutôt élevé.

**Cross-collatéralisation** Mise en commun des recettes qui permet de compenser les pertes d'une activité par les gains d'une autre activité. Dans le cadre de ce mémoire, la cross-collatéralisation permet de relativiser l'échec commercial d'un film sur un territoire par son succès sur un autre. Elle sera aussi utilisée pour rééquilibrer les écarts entre les trois labels.

**Cross-média** Technique de promotion qui vise à utiliser de manière cohérente les différents médias afin de croiser leurs avantages respectifs et de renforcer le message.

**Crowdfunding** Méthode de levée de fonds qui consiste à faire appel à un grand nombre de personnes isolées, devenue très populaire grâce à Internet. Généralement, les actions de crowdfunding fixent comme objectif une somme à atteindre dans un certain délai. Les participants peuvent recevoir toutes sortes de contreparties en fonction de leur investissement : parts sur les recettes, invitations aux événements, cadeaux,...

**Glocalisation** Jeu de mot entre *globalisation* (« mondialisation » en français) et *localisation*. La glocalisation pousse à « penser global pour agir local » et à définir une vision et un positionnement global tout en adaptant certains aspects de la campagne aux contextes locaux.

**Marketing global** Marketing transculturel qui développe les outils et concepts de base d'une campagne internationale. Le marketing global doit avoir une direction marquée tout en étant flexible et adaptable aux contextes particuliers. Proche du marketing transversal développé par The Film Agency, je le nomme ici « marketing global » pour l'associer au concept de glocalisation et le mettre automatiquement en parallèle avec le marketing local.

**Marketing local** Marketing qui tient compte des spécificités locales du territoire où le produit est lancé. Cela englobe le message qui s'adapte aux sensibilités culturelles, mais aussi les contacts, budgets, partenariats.

**Label** Un label regroupe sous un même nom une série d'activités qu'il produit et/ou diffuse. Le label a une ligne éditoriale et économique définie, ce qui lui confère une

identité marquée et, idéalement, évoque automatiquement un gage de qualité auprès des consommateurs.

Les grands groupes (musique, cinéma) peuvent créer des labels afin de répartir leurs projets en fonction de leur cible, de leur ambition ou même de l'image qu'ils veulent donner au produit. Les labels servent à mettre les projets dans des sous-groupes pour les identifier et les marketer selon leur profil.

**Label « alternatif »** Je désigne le label destiné aux films de niche et aux films art et essai par l'appellation de label « alternatif », pour évoquer une opposition directe au mainstream. Comme il s'agit d'un terme relativement ambivalent (subjectif, frontières floues), j'utilise des guillemets.

**Label grand public** Label désigné aux films européens populaires avec un potentiel de circulation élevé. J'ai choisi de ne pas l'appeler « label mainstream » afin de ne pas lui accoler la connotation péjorative de ce terme : les films du label grand public sont certes populaires et ont une cible large, mais ce sont des films de qualité.

### Le numérique

**DCP (Digital Cinema Package)** Equivalent de la copie 35mm dans le monde numérique. Obtenus grâce à la duplication d'un master, les DCP peuvent être transmis aux salles soit sur un support physique (disque-dur), soit par satellite ou par réseau (fibre optique, ADSL).

**KDM (Key Delivery Message)** Fichier numérique de très petite taille que le distributeur fournit à l'exploitant et qui contient la clé qui va lui permettre de lire le DCP et exploiter le film. Le KDM permet donc de protéger le film et de définir avec précision la durée sur laquelle l'exploitant va pouvoir le projeter.

### Le développement du film

**Previews** Projections tests, très courantes aux Etats-Unis, qui consistent à projeter un film presque terminé devant un public minutieusement choisi afin de voir les réactions et éventuellement remanier le film (montage, ajout ou suppression de scène,...). Lors de la **sneak preview**, les spectateurs ne savent pas à l'avance ce qu'ils vont voir. Bien que

peu utilisée en Europe, la preview présente l'avantage de mieux pouvoir appréhender la ou les cibles du film (âge, catégorie socioprofessionnelle,...).

**Mood board** Communication de l'ambiance visuelle d'un film à travers des couleurs, des accessoires, matières, des références à des films préalables,... Le mood board d'un film est souvent développé lors de la phase de lancement d'un projet : il permet de faire sentir la direction artistique.

# Bibliographie

---

## 1. Ouvrages et contributions à des ouvrages collectifs

BEURIER, Pervenche. 2004. *Les politiques européennes de soutien au cinéma : Vers la création d'un espace cinématographique européen*. Paris : L'Harmattan. 155 p.

BONNELL, René. 2006. *La vingt-cinquième image : Une économie de l'audiovisuel*. Paris : Gallimard. 831 p.

CASADO, Miguel Angel. 2006. « EU Media Programmes : Little Investment, Few Results » dans HJBERG, Lennard, Henrik Sndergaard. *European Film and Media Culture*. Copenhague : Museum Tusculanum Press. p.37-61.

COLBERT, François. 2007. *Le marketing des arts et de la culture*. Montréal : Gaëtan Morin : Chenelière éducation. 302 p.

CRETON, Laurent. 1996. « Analyses et options stratégiques pour le cinéma européen » dans SOJCHER, Frédéric. *Cinéma Européen et Identités Culturelles*. Bruxelles : Revue de l'Université Libre de Bruxelles. p.199-218.

CRETON, Laurent. 2009. *Economie du cinéma: Perspectives stratégiques*. Paris : Armand Colin. 224 p.

DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUENS, Joeri VAN DEN BERGH. 2013. *Marketing Communications : A European Perspective*. Harlow : Pearson Education Limited. 615 p.

EVERETT, Wendy. 2005. « Re-framing the Fingerprints : a Short Survey of European Film » dans EVERETT, Wendy. *European Identity in Cinema*. Bristol : Intellect. p.15-34.

JACKEL, Anne. 2003. *European Film Industries*. London : British Film Institute. 146 p.

JOURNOT, Marie-Thérèse. 2012. *Le vocabulaire du cinéma*. Paris : Armand Colin. 124 p.

KUHN, Michael. 2007. *One Hundred Films and a Funeral*. London : Thorogood Publishing. 258 p.

LAURICHESSE, Hélène. 2006. *Quel marketing pour le cinéma ?* Paris : CNRS éditions. 183 p.

MATTELART, Armand. 1998. « European Film Policy and the Response to Hollywood » dans HILL, John, Pamela CHURCH GIBSON. *The Oxford Guide to Film Studies*. New York : Oxford University Press. p. 478-485.

SOJCHER, Frédéric. 1996. « Cinéma Européen et Identités Culturelles » dans SOJCHER, Frédéric. *Cinéma Européen et Identités Culturelles*. Bruxelles : Revue de l'Université Libre de Bruxelles. p.5-16.

TROUILLET, Véronique. 2008. *Les métiers du cinéma*. Paris : L'Etudiant. 252 p.

VINCENDEAU, Ginette. 1998. « Issues in European Cinema » dans HILL, John, Pamela CHURCH GIBSON. *The Oxford Guide to Film Studies*. New York : Oxford University Press. p.440-447.

VIVANCOS, Patrice. 2000. *Cinéma et Europe: Réflexions sur les politiques européennes de soutien au cinéma*. Paris : L'Harmattan. 123 p.

## **2. Articles scientifiques**

BERGFELDER, Tim. 2005. « National, Transnational or Supranational Cinema? Rethinking European Film Studies » dans *Media, Culture & Society* n°27. p.315-331.

BILTON, Chris. 1999. « The New Adhocracy : Strategy, risk, and the small creative firm ». University of Warwick : Centre for Cultural Policy Studies. 29 p.

DE VINCK, Sophie. 2009. « Europudding or Europaradise ? A Performance Evaluation of the Eurimages Co-production Film Fund, Twenty Years after its Inception » dans *Communications* n°34-3. p.257-282.

FARCHY, Joëlle, Fabrice ROCHELANDET. 2002. « De Polygram Filmed Entertainment à Vivendi Universal : l'impossible constitution d'une 'major européenne' » dans *Cinémaction – Quelle diversité face à Hollywood*, hors série. p.96-103.

MABILLOT, David. 2006. « La 'menace fantôme' ou la numérisation du cinéma » dans *Mutation des industries de la culture, de l'information et de la communication*. Site web officiel de l'Observatoire des Mutations des Industries Culturelles (OMIC). <<http://www.observatoire-omic.org/fr/art/140/la-menace-fantome-ou-la-numerisation-du-cinema.html>>. Dernière consultation : 15-03-2014.

### 3. Rapports et études

*A Profile of Current and Future Audiovisual Audience : Final report EAC/08/2012.* 2014. Site officiel de la Commission Européenne. <<http://ec.europa.eu/culture/media/media-content/documents/audiovisual-audience-report.pdf>>. Dernière consultation : 07-03-2014.

GUBBINS, Michael. 2014. *Audience in the Mind*. Site web officiel de Cine-Regio. <[http://www.cine-regio.org/dyn/files/pdf\\_download/4-file/140226%20CineRegio\\_AudienceInTheMind.pdf](http://www.cine-regio.org/dyn/files/pdf_download/4-file/140226%20CineRegio_AudienceInTheMind.pdf) >. Dernière consultation : 10-04-2014.

LESCURE, Pierre. 2013. *Mission 'Acte II de l'exception culturelle' : Contribution aux politiques culturelles à l'ère numérique*. Site web officiel du Ministère de la Culture et de la Communication (FR). <[http://www.culturecommunication.gouv.fr/var/culture/storage/culture\\_mag/rapport\\_les\\_cure/index.htm](http://www.culturecommunication.gouv.fr/var/culture/storage/culture_mag/rapport_les_cure/index.htm)>. Dernière consultation : 15-02-2014.

Lord SMITH of Finsbury. 2014. *It's still about the audience : Two years on from the film policy review*. Site web officiel du Gouvernement britannique. <[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/274265/1316-A\\_Film\\_Policy\\_Doc\\_ACCESSIBLE.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/274265/1316-A_Film_Policy_Doc_ACCESSIBLE.pdf)>. Dernière consultation : 15-02-2014.

### 4. Articles de presse

BARRACLOUGH, Leo. 2013. « European Parliament Approves Creative Europe Program ». Site web officiel de *Variety*. <<http://variety.com/2013/biz/international/european-parliament-approves-creative-europe-program-1200856115/>>. Dernière consultation : 02-12-2013.

BLANEY, Martin. 2012. « EC scheme awards €2m to Wild Bunch, ARP and Artificial Eye ». Site web officiel de *Screen Daily*. <<http://www.screendaily.com/ec-scheme-awards-2m-to-wild-bunch-arp-and-artificial-eye/5048088.article>>. Dernière consultation : 02-12-2013.

« Cyprien et d'autres humoristes du web font la promotion du dernier film X-Men ! ». Blog officiel de Brand & Celebrities. <[www.brandandcelebrities.com/blog/xmen-cyprien-humoriste-web-2014/](http://www.brandandcelebrities.com/blog/xmen-cyprien-humoriste-web-2014/)>. Dernière consultation : 13-05-2014.

HEIDSIEK, Birgit. 2012. « Europa Distribution 6th annual conference ». Site web officiel de Cineuropa. <<http://cineuropa.org/id.aspx?t=event&l=en&did=228278>>. Dernière consultation : 02-12-2013.

« People For Cinema, les internautes distributeurs de films ont déjà investi 1 million d'euros ». 2011. Site web officiel de *French Web*. <<http://frenchweb.fr/people-for-cinema-internautes-distributeurs-ont-investi-1-million-euros>>. Dernière consultation : 24-04-2014.

## 5. Sites Internet

Eurimages. « Historique de la coproduction ». Site web officiel d'Eurimages. <[http://www.coe.int/t/dg4/eurimages/History/Coproduction/default\\_fr.asp](http://www.coe.int/t/dg4/eurimages/History/Coproduction/default_fr.asp)>. Dernière consultation : 09-12-2013.

Distrify. Site web officiel. <<https://distrify.com/>>. Dernière consultation : 16-04-2014.

Eurimages. « Historique de la distribution ». Site web officiel d'Eurimages. <[http://www.coe.int/t/dg4/eurimages/History/Distribution/default\\_fr.asp](http://www.coe.int/t/dg4/eurimages/History/Distribution/default_fr.asp)>. Dernière consultation : 09-12-2013.

Eurimages. « Que faisons-nous ? ». Site web officiel d'Eurimages. <[www.coe.int/t/dg4/eurimages/default\\_fr.asp](http://www.coe.int/t/dg4/eurimages/default_fr.asp)>. Dernière consultation : 08-05-2013.

Europa Distribution. « Europa Distribution Position Paper : March 2012 ». Site web officiel d'Europa Distribution. <<http://www.europa-distribution.org/european-representation/>>. Dernière consultation : 30-09-2013.

Fédération Wallonie-Bruxelles – Service général de l'audiovisuel et des multimédias. « Aide aux longs métrages – Promotion vers le grand public (sortie en salles en Belgique) ». Site web officiel de la Fédération Wallonie-Bruxelles. <<http://www.audiovisuel.cfwb.be/index.php?id=11003>>. Dernière consultation : 24-04-2014.

KORDA : Database on public funding for films and audiovisual works in Europe. <<http://korda.obs.coe.int/korda.php/>>. Dernière consultation : 28-04-2014.

Lessen in het donker. Site web officiel. <<http://www.lesseninhedonker.be/>>. Dernière consultation : 17-04-2014.

LUX Prize. « Why and what ». Site web officiel du Prix LUX. <<http://luxprize.eu/why-and-what>>. Dernière consultation : 29-04-2014.

MEDIA. « Call notice : Audience Development ». Site web officiel de MEDIA. <[http://ec.europa.eu/culture/calls/media/2013-s27-audience-development\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/calls/media/2013-s27-audience-development_en.htm)>. Dernière consultation : 21-04-2013.

Nitehawk Cinema. Site web officiel. <<http://www.nitehawkcinema.com/>>. Dernière consultation : 17-04-2014.

Observatoire Européen de l'Audiovisuel. « L'industrie cinématographique en France en 2011 ». Site web officiel de l'Observatoire Européen de l'Audiovisuel. <<http://www.obs.coe.int/country/france/film>>.

Observatoire Européen de l'Audiovisuel. « L'industrie cinématographique au Portugal en 2011 ». Site web officiel de l'Observatoire Européen de l'Audiovisuel. <<http://www.obs.coe.int/country/portugal/film>>.

Secret Cinema. Site web officiel. <<http://www.secretcinema.org/>>. Dernière consultation : 17-04-2014.

We Want Cinema. Site web officiel. < <http://www.nitehawkcinema.com/>>. Dernière consultation : 17-04-2014.

## **6. Sources non publiées**

BROZE, Gaël. Novembre 2013. *Focus on Creative Europe : what's next ?*. Communication présentée à la 7<sup>e</sup> conférence annuelle d'Europa Distribution. Estoril.

CALDERON, Sarah. 2007. « La distribution du cinéma comme instrument économique-culturel : L'exemple caractéristique de la Colombie ». Mémoire universitaire. Paris : Université de Paris-Sorbonne. 102 p.

# ANNEXES

# Annexe I

## Quelques questions à Hugo Lopes

Directeur et responsable des acquisitions chez Alambique

**Portugal doesn't produce many films. Does this make your acquisitions process more complicated and expensive compared to other countries?**

We do acquisitions from international sales agents for fair prices on a regular basis. Naturally, some projects are more expensive than others but it depends on the sales company and on the project itself, which are elements common to any country.

**Do you still manage to build long and faithful relationships with foreign directors/producers, not needing to go through an international sales agent?**

We always go through a sales agent when dealing with international projects and we have managed to follow the work of some directors even when their projects "jump" from one sales agent to another. For example, we have in our catalogue several movies from Paolo Sorrentino, Xavier Dolan, Kelly Reichardt, among others. But it's not always easy because sometimes in the end what matters for the sales agent (and ultimately for the producers) is the MG the distributor puts upfront.

**Are you satisfied with national support for cinema in Portugal? According to you, is it production that influences on national support for cinema or the reverse?**

ICA has distribution support. They also struggle for a budget but in the end they have been promoting cultural-diversity by helping smaller movies to get released.

Our production is quite low as you have noticed. There aren't enough national blockbusters, unlike in many other countries. But these movies are supposed to exist without national support. On the other hand, national support is vital for arthouse production, for movies that end up going to festivals and travel a bit around the world. So in the very end, I'd say public support influences the production.

**All in all, would you say that the development of national production has any effect on the situation of distribution in a country?**

Yes, I strongly believe so. We need national blockbusters and smaller national arthouse movies as well, but we definitely need an industry - which we don't have.

The Portuguese audience got used to dislike national production because it was usually artsy and festival oriented. There were a few experiments with popular movies and

some of them worked very well with the audience, but there is no industry to keep the production steady.

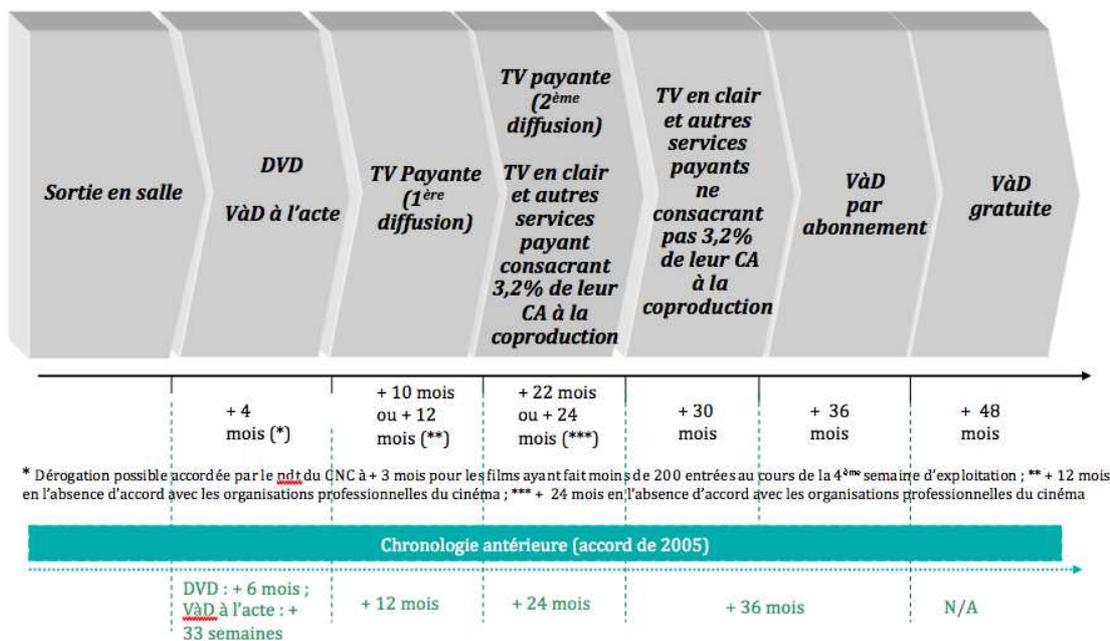
In the end, I think it's a matter of building audiences - and it should be easier to build an audience with local production than with foreign movies - and a healthy production system.

*11 mars 2011*

# Annexe II

## La chronologie des médias en France

Figure 4 : Chronologie des médias en vigueur



Source : CNC

Source : Mission 'Acte II de l'exception culturelle' : Contribution aux politiques culturelles à l'ère numérique (2013)

## **Annexe III**

### **Entretien avec Barbara Thalammer**

Responsable de la distribution chez A-Company Germany

#### **Was it planned from the start that A-Company would cover so many territories?**

The basic idea was indeed to pull resources together and use synergies that exist in Eastern Europe instead of going one territory. We knew it would be less expensive for us to acquire one film for several territories, and more convenient for sales agents too.

#### **How did you expand? By creating new offices or buying existing distributors?**

It was a mixture of both. We have our own offices in Czech Republic, Hungary, Russia and Vietnam. For all the other territories we act through partners.

#### **What is the most challenging aspect in being a distributor that covers so many territories? Legal issues, international marketing, acquisitions,...?**

The most difficult aspect to deal with is cultural differences in taste. It is easy to say that all Eastern Europe is plain and uniform, but reality is much more complex! Some films will do well everywhere, then others will work only in Hungary and Czech Republic,... For example, *The Butler* did extremely well in Poland but was disappointing for other territories. These tendencies are not always easy to predict...

#### **Therefore you have a local team working for each country?**

Yes, we do have local teams working closely with each territory. They will help us finding our marketing strategy or even to decide whether it's worth releasing the film or not.

#### **So, you don't release every film you have in every territory.**

No, indeed we don't. Or sometimes a film that has a theatrical release in one country will immediately be available on Day and Date in another country.

#### **What about dates of release?**

They differ too: we have to adapt to the competition in each country.

#### **Would you consider extend to the rest of Europe?**

Oh no, I don't think so! It wouldn't make any sense. Even though as I said, Eastern Europe is culturally fragmented, from an economic perspective it is a coherent whole, a growing market where there is a lot to develop.

On the other hand, countries such as France and Italy are way too big for us to develop. Film industry is already big there. And you'd have to consider the P&A too, much more expensive than in the East. It would be difficult.

**I was first surprised to see that you have an office in Vietnam, but with your explanations it makes sense now.**

Indeed, from a cultural perspective, Vietnam has nothing in common with Eastern Europe. But it's also a former communist country... The market is still growing, people are still discovering films that aren't produced in Asia. There is a lot of potential for US and European films, a lot of changes are happening.

*25 février 2014*

# Annexe IV

## Entretien avec Stephan De Potter

Directeur de Cinéart

**Cinéart est à la base un distributeur belge, qui s'est implanté en Hollande. Il s'agit d'une situation assez commune dans le Benelux... Comment cela se fait-il ?**

Historiquement, les droits des films sont toujours vendus pour le Benelux en entier.

Il est vrai que parfois, il y a des velléités de Français qui négocient et achètent les droits francophones belges pour s'assurer plein de choses, ce qui rend le Benelux très compliqué : tout ce qui reste libre, c'est ce qu'on appelle le « dutch speaking Benelux »... C'est cependant un cas un peu à part, qui concerne surtout des films qui ont un potentiel plus vidéo. Cela arrive de moins en moins.

Donc en règle général, les droits sont consentis pour tout le Benelux. Ce qui veut dire que lorsqu'on est un distributeur en Belgique ou en Hollande, on est obligatoirement enclin à trouver un partenaire soit en Belgique si on est Hollandais, soit en Hollande si on est Belge.

C'est ainsi qu'avant même la création de Cinéart Nederland, nous avons déjà beaucoup travaillé avec des distributeurs qui étaient totalement indépendants de nous (et indépendants tout court par ailleurs) : Cinemien, RCV, A-Film,... Chaque fois, cela s'est avéré très compliqué pour des raisons diverses, la principale étant qu'on ne partageait pas forcément la même philosophie d'achat, ni les mêmes envies de films, que nous n'avions pas les mêmes manières de travailler les films et pas les mêmes objectifs.

Sur le plan pratique, c'était aussi compliqué au niveau des rendus de comptes et de leur transparence, au niveau des paiements. Après bien des expériences nous avons donc décidé d'ouvrir, il y a 6 ans maintenant, notre propre structure – Cinéart Hollande.

**Considérez-vous Cinéart NL comme une antenne ou un distributeur à part entière? Comment se passe le travail et la collaboration au quotidien ?**

C'est vraiment une antenne qui dépend complètement de la Belgique, même si financièrement elle est indépendante. C'est une structure à part entière mais qui est néanmoins considérée comme une espèce de filiale de Cinéart.

Pour les raisons que je viens d'évoquer, tout se fait évidemment en commun au niveau des achats. L'équipe hollandaise participe avec nous aux lectures de scénarios, aux visions et ensemble nous décidons si on achète un film, en tenant compte de spécificités territoriales : en Belgique on a besoin (ou du moins envie) de films belges francophones et flamands, en Hollande ils ont besoin de films hollandais. Ils ont donc

une espèce d'indépendance ou plutôt de particularité nationale, tout comme nous. Mais pour tous les films non-nationaux, ce sont vraiment des décisions qui sont prises ensemble ou du moins après consultation.

**Donc, bien que les droits d'un film soient acquis pour les deux pays, il n'y a pas systématiquement de sortie prévue sur les deux territoires...**

Non, car nous savons qu'il y a des films belges francophones qui n'ont pas de potentiel en Hollande et/ou en Flandres et inversement, des films hollandais qui n'ont aucun potentiel en dehors de leur pays. Le même cas de figure se passe sur des comédies franco-françaises où on sait qu'ils ne feront pas d'entrées en Flandres et en Hollande.

**Et une fois cette étape de l'acquisition passée, restez-vous en collaboration avec la Hollande pour le matériel, la promotion,... ?**

Depuis un an, nous n'avons plus qu'une seule personne qui s'occupe de tout le matériel. Elle est basée à Amsterdam mais vient un jour par semaine à Bruxelles. Elle s'occupe de toutes les commandes et décide en son âme et conscience avec quel laboratoire elle va travailler pour créer le DCP, les sous-titrages,... Cette nouveauté est une étape suivante d'intégration entre Belgique et Hollande.

En ce qui concerne la promotion, nous avons la volonté d'avoir une affiche commune sur tout le Benelux car elle sera utilisée par après pour le DVD et que ce serait des coûts superflus que de créer deux jaquettes pour la sortie de ces films en DVD.

Pour le reste, avoir une seule et même ligne marketing est assez compliqué : la Belgique à elle seule est composée de trois territoires (Bruxelles, la Wallonie, la Flandres), s'ajoute à ça la Hollande... ce ne sont pas les mêmes mentalités. L'idée est donc de laisser faire chaque pays son marketing.

En dehors de ces différences culturelles, le distributeur en charge de la promotion doit se faire une idée très précise du budget publicitaire affiché au film. Sur un tel film, la Hollande décide de prendre un tel risque, la Belgique aussi... ou pas. Quand bien même les budgets de promotion seraient les mêmes, la manière dont on les cuisinera se fera selon des axes très différents d'un pays à l'autre : ce n'est pas forcément la même réalité, les campagnes coûtent parfois plus chers pour certains postes là-bas et certaines choses qui sont possibles ici ne pourraient s'y faire.

**Et qu'en est-il des démarches marketing plus créatives et originales (happening de tango à Bruxelles pour *Tango Libre*, danseuses du ventre dans les cinémas pour remplacer les trailers de *La Graine et le Mulet*,...) ?**

Ces démarches se communiquent mais ne vont pas forcément être reprises. Une fois de plus, cela dépend des possibilités et surtout de la mentalité liée au film quand il sort.

**Avant de créer Cinéart NL, Cinéart a fait partie d'Indie Circle, un groupe de distributeurs indépendants européens dont le but était de faire des acquisitions**

**groupées. Pourriez-vous revenir sur cette expérience ? Quelles ont été les complications et qu'est-ce qui a mené à la fin de cette alliance ?**

C'est vrai, Indie Circle n'existe plus aujourd'hui mais malgré tout quelque chose est resté : ses partenaires sont toujours ensemble au travers d'Orange, un agent lié aux Etats-Unis.

Ce qui nous avait rassemblé au départ, c'était l'envie de connaître les projets très en amont, d'avoir quelqu'un qui les lit. Cette source d'informations précieuse est restée.

Mais Indie Circle est arrivé à un moment où le métier de distributeur changeait beaucoup : arrivée du digital, crises économiques à gauche à droite, bouleversement de la manière de consommer du cinéma, les télévisions qui ont arrêté d'acheter,... tout ça a fait qu'il a commencé à y avoir d'énormes divergences entre les territoires.

En effet, tout au début Indie Circle était composé de distributeurs espagnol, italien, suisse, belge et hollandais.

Très vite, l'Espagne a été confrontée à un arrêt d'achats par les télévisions. Les distributeurs se sont retrouvés quasi exempts en matière d'achats possibles et ont quitté Indie Circle car ils n'avaient plus les moyens de payer.

En Italie en revanche, la crise a fait que tout à coup les distributeurs italiens étaient dans une situation assez confortable (bien que les raisons qui faisaient qu'ils l'étaient ne l'étaient pas du tout) : plus aucun distributeur ne préachetait de films, c'est-à-dire, n'achetait de films sur scénarios. Les Italiens avaient le luxe d'attendre que le film soit projeté à un festival X ou Y avant de se positionner dessus. L'idée même d'Indie Circle, qui était d'acheter très en amont auprès des vendeurs, devenait donc très compliquée lorsqu'un des gros territoires n'avait plus du tout besoin de s'engager aussi vite sur des projets.

Indie Circle a été confronté à un partenariat où les gens travaillaient à des vitesses complètement différentes. Le Benelux est toujours resté extrêmement compétitif, la France aussi sur certains projets et l'Italie ne l'était plus du tout.

L'idée de base qui était de se dire « on se met tous autour d'une table, on est tous enthousiaste autour d'un scénario » n'a plus vraiment fonctionné.

**Surtout que cette idée de base devait déjà représenter un défi tout contexte mis à part: se mettre d'accord sur les films avec des distributeurs hollandais, qui sont a priori proches de nous, est déjà compliqué. Qu'en était-il avec Indie Circle ?**

Effectivement, bien que les acquisitions groupées d'Indie Circle ne concernaient qu'un film par an, c'était déjà compliqué. Chez Cinéart, nous faisons entre 25 et 30 achats par an, donc on se dit que tel film est plutôt destiné au marché hollandais, un autre au marché belge,... tout le monde y trouve son compte. Mais à partir du moment où l'on

achète un film par an, il faut vraiment que ce film convienne à tous les partenaires. Et ce n'était pas toujours le cas...

C'était donc compliqué au départ, mais la situation économique et les évolutions divergentes dans la distribution de chaque pays à l'époque n'ont fait qu'empirer les choses.

**Et qu'en était-il de trouver des films qui non seulement plaisaient à tous, mais dont les droits étaient encore disponibles dans chacun des territoires d'Indie Circle ?**

C'était en effet une difficulté supplémentaire. S'ajoutait à cela que certains des partenaires, comme Haut & Court en France ou Lucky Red en Italie, exerçaient une activité de coproducteur. On n'a jamais trouvé la bonne structure financière qui permettait de rendre un film Indie Circle avec un des partenaires étant aussi producteur du film, car les intérêts étaient ou complémentaires ou divergents.

C'est arrivé sur un film de Laurent Cantet où Haut & Court était distributeur en France, mais aussi producteur. Nous n'avons jamais réussi à trouver la formule financière pour que le film soit un Indie Circle tout en étant à la fois distribué par Haut & Court et produit par Haut & Court. Ces deux casquettes de Haut & Court rendaient le deal très compliqué.

**A la lumière de ces expériences, que penser de la distribution pan-européenne aujourd'hui ? Les changements évoqués plus haut font-il que c'est plus difficile aujourd'hui qu'il y a dix ans ?**

Cela existe, il y a des opérateurs qui achètent les droits pan-européens pour les territoires où ils ont une structure, style eOne. Après, y a-t-il une vraie collaboration entre les différents pays au niveau du marketing ? J'en suis moins sûr... eOne agit comme une major américaine qui achète le film sur plein de territoires. Le film se retrouve alors chez chaque distributeur partenaire de la major et certains le sortiront, d'autres ne le sortiront pas...

Un bon exemple est le film *Capote* avec Philip Seymour Hoffmann. Bien qu'il ne s'agisse pas vraiment d'un film de studio, il s'est retrouvé chez Sony Columbia en Belgique. Ils ont vu le film, n'avaient pas du tout l'habitude de ce genre de productions et ont décidé de le sortir sur deux copies là où n'importe quel distributeur indépendant en aurait sorti 7 ou 8. Evidemment, ils se sont félicités d'avoir été rentables en faisant 5000 entrées par copie. Ils estimaient avoir fait un bon boulot et avoir rentabilisé le film sur le marché, mais avec deux copies beaucoup de villes belges n'ont jamais vu *Capote*...

Selon moi, le concept de cross-collatéralisation est central pour ces distributeurs. Il s'agit de créer une sorte de pot commun pour les différents territoires. Les bénéfices d'un pays serviront à couvrir les pertes de l'autre. Cela diminue donc les risques pour les sorties de films dont on n'attend pas grand-chose dans un certain pays.

Il ne faut pas oublier que les territoires sont très différents au niveau de la culture, de la manière même de consommer les films. Et surtout, la raison pour laquelle les gens ont envie de voir un film et pas un autre varie très fort d'un pays à l'autre.

*25 février 2014*

## Annexe V

### Films européens qui ont le plus circulé en Europe entre 2010 et 2012

Movie title	Nationality	Genre	Language of shooting
Sammy's Adventures	BE	Family	Animation
Konferenz der Tiere (Animals United)	DE	Family	Animation
Niko 2 - Lentäjävölkset	FI/DE/DA/IE	Family	Animation
The Pirates! Band of Misfits	UK/US	Family	Animation
Arthur Christmas	UK/US	Family	Animation
Gnomeo and Juliet	UK/US	Family	Animation
Sammy's Adventures 2	BE	Family	Animation
Astérix et Obélix: Au service de Sa Majesté	FR/ES/IT/HU	Family	French
Streetdance 3D	UK	Music	English
Nanny McPhee and The Big Bang	UK/FR/US	Family	English
The Three Musketeers	DE/FR/UK/US	Action	English
Johnny English Reborn	US/FR/UK	Comedy	English
Taken 2	FR	Action	English
Resident Evil: Afterlife	GE/CA/US	Action	English
Green Zone	FR/US/ES/UK	Action	English
Unknown	UK/DE/FR/CA/JP/US	Action	English
The Iron Lady	UK/FR	Drama	English
Midnight in Paris	ES/US	Comedy	English
To Rome with Love	US/IT/ES	Comedy	English

Carnage	FR/DE/PO/ES	Drama	English
The Ghost Writer	FR/DE/UK	Drama	English
The skin I live in	ES	Drama	Spanish
The King's Speech	UK/US/AU	Drama	English
The Artist	FR/BE/US	Comedy	-
Intouchables	FR	Comedy	French
Tinker, Tailor, Soldier, Spy	FR/UK/DE	Drama	English

**Figure 103: List of the 26 European films that entered the yearly Top 100 in at least 4 of the EU6 between 2010 and 2012. Source: box office mojo / imdb**

Source : *A Profile of Current and Future Audiovisual Audience* (2014)

# Annexe VI

## Entretien avec Sarah Calderón

Fondatrice et directrice de The Film Agency

**The Film Agency propose différents services marketing, chacun correspondant à une étape de la création et de la commercialisation du film. Quel est le profil des distributeurs qui font appel au Transversal Marketing, destinés à plusieurs distributeurs unis à travers une stratégie transnational? S’agit-il toujours de groupes réunis par un projet comme The Tide Experiment ou leur arrivent-ils de s’unir eux-mêmes sur une sortie en particulier?**

Il s’agit pour l’instant de la partie la plus expérimentale de notre société. Le marketing transversal n’existe pas encore comme un vrai marché pour le moment, mais l’idée serait de le développer de plus en plus dans le futur.

En ce qui concerne nos clients, ce service est vraiment lié à the Tide Experiment et parfois à d’autres projets spéciaux. Petit à petit, on commence à le proposer aux agents de vente, qui sont les acteurs chargés du marketing international et qui ont donc intérêt à développer ce genre de stratégies.

**Comment fonctionne l’équipe de The Film Agency sur de tels projets ? Faut-il à chaque fois penser une équipe multiculturelle et représentative des territoires concernés ? Les distributeurs s’occupent-ils d’adapter les détails de la campagne à leur réalité, ou est-ce pensé dès le départ ?**

L’équipe varie en fonction de chaque film. La coordination team de The Tide Experiment reste la même : The Film Agency, Europa Distribution, Under The Milky Way et l’ARP. Mais pour chaque projet, pour chaque film, les agents de vente et distributeurs varient. Il faut donc en premier lieu rencontrer cette nouvelle équipe et se mettre d’accord ensemble sur l’approche du film qu’on veut avoir. Ensuite, on met en route la stratégie marketing.

The Film Agency ne contrôle pas le marketing total de la sortie. Le marketing transversal est une couche qu’on ajoute et à côté de ça, le distributeur local fait son travail comme d’habitude.

**Quelle est la partie la plus difficile du marketing international ? Pouvoir promouvoir partout un même film ou pouvoir utiliser partout les médias de la même façon, étant donné que les prix des campagnes varient en fonction des territoires ?**

Les deux aspects sont difficiles à gérer, le marketing transversal présente beaucoup de variables et de difficultés. Le simple fait de se mettre d'accord entre distributeurs sur la même affiche et la même bande-annonce prend beaucoup de temps. Nous avons d'ailleurs mis en place des méthodes pour organiser cela, organiser le retour et le briefing, autrement on pourrait passer 18 mois à discuter et se décider. Une fois que tout le monde s'est mis d'accord sur ces éléments de base, il faut aussi se mettre d'accord sur la procédure : comment va-t-on utiliser le budget, etc.

Mais attention : les achats d'espace télé, radio et presse sont directement gérés par les distributeurs locaux. Nous on rajoute le marketing online, événementiel, grass roots<sup>1</sup>,...

**Des campagnes marketing pan-européennes réussies pourraient-elles être la solution pour faire gagner un public à « n'importe quel film, n'importe où » ? Selon vous, quelles seraient les limites d'un tel système et dans quelle mesure le film lui-même va-t-il déterminer son succès ailleurs ?**

Grâce au marketing transversal, on pourrait atteindre des cibles qui jusqu'à présent n'étaient pas touchées car soit le film ne sort pas dans leur pays, soit parce qu'il sort trop tard dans une fenêtre ou encore qu'il n'est pas suffisamment promu,... Toute cette cible là peut être atteinte grâce à du marketing transversal. Par contre, il est évident que le marketing ne va pas faire de miracles – si le film est difficile à suivre, expérimental, sombre,... ça ne risque pas de devenir un succès, même si la promotion est parfaite.

Ce qu'il faut garder en tête, c'est que le marketing est un mix de plusieurs éléments : distribution – promotion – film. Pour avoir les meilleurs résultats, ces trois éléments doivent être alignés. La promotion seule ne va pas faire que le reste va marcher.

**Existe-t-il donc un profil de film qui a une dimension plus « pan-européenne », qui va marcher partout à tous les coups partout ?**

Oui, tout à fait. Certains éléments se rapprochent plus du public que d'autres au niveau international. Par exemple, beaucoup de distributeurs indépendants sont à la recherche de films « feel-good ». Il faut des happy-endings, que ça soit touchant, féminin,... En effet, la cible theatrical est âgée et féminine. Tous les films « auteurs mais pas trop » fonctionnent bien aussi. Les festivals et le casting peuvent aussi aider un film. Des

---

<sup>1</sup> « Grassroots marketing, sometimes known as guerilla marketing, starts from the ground up. Instead of launching a message you hope will appeal to many people, you target your efforts to a small group and hope the group will spread your message to a much larger audience. Grassroots marketing often uses unconventional or nontraditional methods. Grassroots marketing often costs less than more conventional marketing efforts, but can produce big results. » Définition de Chron, <http://smallbusiness.chron.com/definition-grassroots-marketing-23210.html>

films perçus comme trop négatifs ou aux sujets difficiles, sans acteurs ou réalisateur connu ou encore les comédies très locales voyagent plus difficilement.

Une partie de l'audience qui pose problème, ce sont les jeunes qui ne vont plus vraiment au cinéma. Pareil pour les films qui ciblent plus les hommes que les femmes mais qui ne sont pas vraiment mainstream : ils ne seront pas placés facilement dans les multiplexes. Il y a donc pas mal de zones grises où il est difficile de trouver un marketing adéquat pour une cible au niveau pan-européen.

Si l'on se réfère à l'étude MEDIA à laquelle j'ai participé<sup>132</sup>, les « movie selectives » sont la cible la plus importante au niveau du cinéma indépendant : ce sont des femmes de plus de 25 ans, urbaines, éduquées, lectrices, qui ne piratent pas, ... c'est la cible qui marche pour les salles de cinéma. Les « hyper connected films addicts » aiment énormément les films et en voient beaucoup, mais ils téléchargent illégalement. Ils sont plus jeunes.

Ces deux cibles là offrent une radiographie des problèmes auxquels l'industrie du cinéma indépendant fait face aujourd'hui.

*20 mars 2014*

---

<sup>2</sup> *A profile of current and future audiovisual consumers : Final report EAC/08/2012.*

## Annexe VII

### Entretien avec Christine Eloy

Directrice d'Europa Distribution

**S'il existe beaucoup de similitudes entre les distributeurs indépendants de toute l'Europe, on remarque aussi beaucoup de spécificités. A partir de ce constat, comment l'idée d'un distributeur pan-européen pourrait être réalisable ? Quels sont les obstacles principaux ?**

Le premier obstacle est local. Chaque territoire en Europe est bien différent de son voisin. Le Benelux est un exemple parlant : objectivement, il s'agit de trois pays, mais en réalité c'est bien plus de territoires. La Flandres n'est pas Bruxelles qui n'est pas la Wallonie. Même si le distributeur en a obtenu les droits, un film ne va pas forcément sortir sur tous ces territoires différents. Ce n'est pas toujours lié à la langue, c'est parfois lié à la culture : par exemple, les films scandinaves sortent au Pays-Bas et en Flandres où ils font des résultats honorables. A Bruxelles, ça commence à être plus difficile mais au Luxembourg et en Wallonie la sortie est à peine envisagée.

Je ne crois pas à un distributeur pan-européen. Dans les faits, ça ne se fait pas vraiment : en fin de compte, il devra être représenté sur chaque territoire par une équipe locale. C'est cette équipe-là qui a l'expérience, les contacts, qui sait quoi mettre en branle pour sortir le film. Elle connaît les sensibilités du public national, sait quels sont les meilleurs moments pour que le film sorte. A mon sens, un distributeur qui sortirait des films sur plein de territoires à partir d'un seul endroit irait droit dans le mur : il est vraiment compliqué d'avoir une seule équipe qui puisse percevoir toutes ces petites nuances culturelles qui ne sont pas toujours des faits concrets et n'existent parfois que dans la perception.

Après, il existe des exemples d'espèces de distributeurs pan-européens mais pas européens, ou des distributeurs qui officient sur trois pays (Benelux). En effet, quelques distributeurs européens travaillent sur plusieurs pays : en Scandinavie, dans les pays de l'Est... en général cela concerne plutôt des régions englobant plusieurs pays que l'Europe dans son entièreté. Au final, ceux qui ont vraiment pignon sur rue sont au final ceux qui ont des accords partout.

N'oublions pas que les majors aussi ont des bureaux partout en Europe. Dans quelques rares cas, elles confient la distribution à des indépendants. Elles ont également tendance à se regrouper pour diminuer les coûts.

L'intérêt d'un distributeur pan-européen peut aussi purement économique : StudioCanal est présent dans plusieurs pays, Pathé aussi... Si cette présence internationale peut permettre de recouper les coûts, sur la sortie des films, je suis absolument convaincue que ça ne facilite rien. En tout cas pas en salles : la VOD c'est autre chose. Mais ils ont intérêt à être bien intégrés.

**Y a-t-il un type de films qui se prêterait mieux à des sorties pan-européennes que d'autres ? Par exemple, cette connaissance locale qui repose sur la perception des nuances culturelles n'est-elle pas encore plus précieuse pour la sortie d'un film art et essai ? Et un film de major serait-il plus facile à sortir de manière uniforme sur plusieurs territoires de par son caractère « grand public » ?**

C'est difficile à dire... C'est sûr que les films des majors arrivent à toucher différents territoires avec un même type de marketing. Les USA ont réussi mettre en place une espèce d'homogénéité sur leurs sorties qui est assez forte et que les films européens n'ont pas à ce point là, y compris les blockbusters. En matière de production européenne, les films commerciaux ne voyagent pas beaucoup : ce sont des comédies nationales avec beaucoup de particularismes qui s'exportent mal. A l'inverse, l'art et essai voyagera mieux.

**Europa Distribution agit, entre autres choses, comme un réseau. Les distributeurs développent-ils ensemble des réflexions sur leurs sorties communes malgré les différences culturelles de leur territoire ?**

Sur certains films, potentiellement sur tous, il y a moyen de décliner une promotion qui serait commune.

Un des intérêts du réseau d'Europa Distribution est effectivement de mettre en contact des distributeurs qui ont des films en commun pour voir dans quelle mesure ils peuvent partager de l'information et de la réflexion sur les films avant et après achat. Par exemple, lors de l'acquisition, ils échangent sur le type de sortie qu'ils verraient, le montant du M.G. qu'ils mettrait,...

Des tendances se développent : récemment, Annemie Degryse (productrice, Lumière) et Daniela Elstner (Doc & Film, agent de ventes) ont eu une réunion avec des distributeurs déjà attachés à leur prochain film pour parler d'une promotion à développer. Je pense qu'il y a du futur là-dessus pour certains films : mutualisation de coûts si on se met ensemble pour faire une même affiche avec le producteur, si un site web est développé bien en amont par le producteur et décliné localement,... The Tide Experiment permet également ce type d'échanges entre distributeurs/producteur/marketer. Cela permet d'avoir un brainstorm sur la sortie du film et avoir le relais de ce que chaque distributeur peut dégager dans son propre pays. Du coup, les choses se nourrissent l'une l'autre et on peut avaliser une campagne transnationale.

Un autre avantage est de développer des partenariats importants : si sur un film on se dit « tiens, il y aurait peut-être quelque chose à développer avec Amnesty International ou avec la Ligue des Droits de l'Homme », au niveau européen ça se peut faire et être relayé par les antennes locales. Du coup, cela créera du buzz...

**Au delà de la réflexion, les distributeurs membres partagent-ils parfois du matériel (affiches, bandes-annonces,...)?**

Oui, je l'ai moi-même fait à l'époque où je travaillais chez Cinéart. En l'occurrence, nous avions acheté on avait acheté *13 Assassins*. A l'époque, on était encore avec le 35mm : faire une copie coûtait cher, d'ailleurs il n'y en a eu qu'une pour ce film car il était si pointu que le P&A était très petit.

L'affiche internationale ne nous plaisait pas du tout. J'ai donc été voir sur Internet ce qui se faisait en art work et l'affiche italienne nous a tapé dans l'œil. BIM Distribuzione sortait le film là-bas. J'ai donc appelé leur directeur, Antonio Medici et je lui ai expliqué que nous sortions aussi *13 Assassins*, sur une seule copie, ce qui faisait qu'on était très limités pour l'achat de poster. Je lui ai demandé si on pouvait utiliser son art work et ils ont accepté.

Il n'y avait plus qu'à remplacer le logo de BIM par le nôtre, changer les partenaires et le titre du film qui était alors en italien.

**Qui se charge alors de ces modifications ? Cela ne représente pas justement des coûts en plus ?**

Tout dépend du personnel et de sa familiarité avec les logiciels qui permettent ces modifications... C'est pour cela que j'aimerais mettre en place avec Europa Distribution un training de communication visuelle pour les distributeurs. Potentiellement, si personne ne sait utiliser Photoshop dans la boîte, il faut payer un graphiste. Chez nous, quelqu'un de l'équipe de promotion savait le faire.

**En ce qui concerne l'édition des DVD, avoir une édition avec plusieurs langues serait-il envisageable?**

Oui, il n'y aurait alors qu'un master et ça couperait les coûts. Mais ce n'est pas un frais gigantesque à la base, donc l'économie ne sera pas drastique non plus.

Il faut faire attention car si les dates de sortie en salles ne sont pas les mêmes, les dates de sortie du DVD ne le seront pas non plus! Pour reprendre l'exemple du Benelux, c'est un véritable casse-tête de pouvoir trouver une date de sortie DVD. Il ne faut pas être trop loin de la France sinon leur DVD est déjà dans les bacs quand sort le nôtre, ce qui fait que les Belges impatients l'auront déjà l'acheté là-bas ou commandé sur Internet... Pareil avec la Hollande : avec Cinéart NL, on pensait aux dates de sortie en salles en anticipant sur la sortie du DVD.

Tout ça est compliqué à mettre en place. Les DVD multilingues présentent un intérêt potentiel pour le public mais je ne pense pas qu'il y ait énormément de gens à Bruxelles qui veulent absolument avoir le DVD sous-titré croate.

Cela dit, il est vrai que ça éviterait les problèmes de marché gris, qui survient lorsque quelqu'un achète sur Amazon un DVD venant d'un autre territoire que le sien et que du coup, les recettes reviennent à un autre distributeur.

*16 avril 2014*

## Annexe VIII

Liste des différents fonds nationaux, régionaux et communautaires comprenant une aide à la distribution de films, à la date du 29 avril 2014

Country	Level	Name in English	Short Name	Most recent overall budget
FR - France	National		CNC	540.650.000,00 €
IT - Italy	National		MIBAC - DGC	96.746.497,00 €
ES - Spain	Community	Catalan Institute for Cultural Enterprises	ICEC	96.378.813,00 €
DE - Germany	National	Federal Government Commissioner for Culture and the Media	BKM	93.100.000,00 €
ES - Spain	National	Institute for Cinema and Audiovisual Arts	ICAA	90.200.000,00 €
DE - Germany	National	German Federal Film Board	FFA	76.072.000,00 €
NO - Norway	National	Norwegian Film Institute	NFI	60.157.969,00 €
SE - Sweden	National	Swedish Film Institute	SFI	56.119.831,00 €
DK - Denmark	National	Danish Film Institute	DFI	55.079.034,00 €
EE - Estonia	National	Estonian Film Foundation	EFS	55.000.000,00 €
NL - Netherlands	National	Netherlands Film Fund		38.500.000,00 €
CH - Switzerland	National	Federal Office of Culture	BAK	37.805.736,00 €
DE - Germany	Community	Film- und Medienstiftung NRW	NRW	34.705.551,00 €
PL - Poland	National	Polish Film Institute	PISF	33.310.860,00 €
DE - Germany	Community		MBB	32.600.000,00 €
DE - Germany	Community	FFF Bavaria	FFF Bayern	28.174.817,00 €
IE - Ireland	National	The Irish Film Board		26.609.014,00 €
FI - Finland	National	Finnish Film Foundation	SES	24.528.000,00 €
BE - Belgium	Community		CCA	23.344.612,00 €
PT - Portugal	National	Instituto do Cinema e do Audiovisual	ICA	18.089.260,00 €
AT - Austria	National	Austrian Film Institute	OFI	15.570.000,00 €
DE - Germany	Community	Film Fund Hamburg / Schleswig-Holstein GmbH	FFHSH	15.100.000,00 €
DE - Germany	Community	MFG Film Funding	MFG	14.546.000,00 €
DE - Germany	Community		MDM	13.104.148,00 €
NO - Norway	National	Film & Kino		12.061.125,00 €
CZ - Czech Republic	National	State Fund for the Support and Development of Czech Cinematography		12.012.894,00 €
DE - Germany	Community	nordmedia - The Media Company for Lower Saxony / Bremen	Nordmedia	9.541.325,00 €
AT - Austria	Regional	Vienna Film Fund	FFW	7.995.000,00 €
SK - Slovak Republic	National	Slovak Audiovisual Fund	AVF	7.463.000,00 €
DE - Germany	Community	HessenInvestFilm		7.169.500,00 €
LU - Luxembourg	National	Film Fund Luxembourg		6.500.000,00 €
BG - Bulgaria	National	Bulgarian National Film Centre	NFC	6.247.482,00 €
LV - Latvia	National	State Culture Capital Foundation	KKF	5.803.845,00 €
SE - Sweden	Regional	Film i Skane	FISK	3.758.922,00 €
RO - Romania	National	The National Centre for Cinema		2.633.522,00 €
CH - Switzerland	National	Swiss Films		2.548.023,00 €
FR - France	Regional	Territorial Collectivity of Corsica	CTC	2.275.140,00 €
CH - Switzerland	Community	Berner Filmförderung / Pro cinéma Berne		1.116.455,00 €
NO - Norway	National	Fund for Sound & Image		1.021.649,00 €
DE - Germany	National		Kuratorium	810.996,00 €
CH - Switzerland	Community	Kanton Aargau: Aargauer Kuratorium		509.264,00 €
DE - Germany	Community	Kulturstiftung des Freistaats Sachsen		357.000,00 €
DE - Germany	Community	Filmbüro MV (Kulturelle Filmförderung Mecklenburg-Vorpommern)	Filmbüro MV	261.700,00 €
DE - Germany	Community	Hessen Film Fund	HFF	

Source : Base de données KORDA, <http://korda.obs.coe.int/korda.php/>

*Remarque : le montant indiqué représente le budget général du fonds, et non le budget alloué à la distribution seule.*