Les films de patrimoine dans les services de VàD français

Entre stratégies de différenciation de l'offre et de sécurisation du catalogue

Laurie SCHMITT

Gresec - Université Grenoble Alpes

DOI : https ://doi.org/10.17184/eac.8954

Résumé : Les films de patrimoine constituent pour les éditeurs de services de vidéo à la demande (VàD) en France un enjeu de positionnement dans le marché. Ils représentent un marché de niche qui conduit pour certains, à une spécialisation affirmée de leur catalogue dans ce secteur (LaCinetek, Gaumont Classique ou encore Filmo), tandis que pour d'autres, notamment les services généralistes, les films de patrimoine sont d'abord délaissés, pour plus tard « avoir le vent en poupe », à l'image de Netflix ou d'Amazon Prime Video qui dorénavant misent sur ces contenus. Dans le même temps, ce recours croissant aux films de patrimoine et, ce faisant, le renforcement de leur visibilité dans l'offre de VàD amènent à des formes de mimétisme chez les différents éditeurs de services : dans la sélection, l'éditorialisation et l'événementialisation des films. Ce chapitre propose d'étudier ces tiraillements permanents entre jeu concurrentiel et mimétisme se traduisent dans les stratégies de différenciation et de sécurisation du catalogue déployées par les éditeurs de services de VàD.

Mots-clés : films de patrimoine, services de vidéo à la demande, stratégies, différenciation, sécurisation

Abstract : Classic films constitute a positioning issue in the market for editors of video-on-demand (VOD) services in France. They represent a niche market which leads for some to a strong specialization of their catalog in this sector (LaCinetek, Gaumont Classique or Filmo), while for others, in particular generalist services, classic films are of first neglected, to later "have the wind in their sails", like Netflix or Amazon Prime Video which are now banking on this content. At the same time, this growing use of classic films and in doing so, the strengthening of their visibility in the VOD offer leads to forms of mimicry among the different service editors: in the selection, editorialization and eventing of films. This chapter proposes to study these permanent tensions between competitive play and mimicry are reflected in the catalog differentiation and security strategies deployed by VOD service editors.

Keywords : classic films, video-on-demand services, strategies, differentiation, to secure catalog

1 Introduction

Le film de patrimoine est défini depuis 2021 en France par le Centre National du Cinéma et de l'image animée (CNC) comme une œuvre cinématographique du XX^{e} siècle ayant plus de 20 ans après sa première exploitation en salles de cinéma soit exactement avant le 1er janvier 2000[1]). C'est donc le choix de la temporalité qui le circonscrit. Même si celui-ci ne fait pas consensus que ce soit au sein même de cette institution, qui jusqu'en 2020 considérait qu'il s'agissait d'un film de plus de dix ans, ou au sein de la filière, où chacun des acteurs y va de sa propre définition (comme l'illustrent chaque année les échanges professionnels[2] au sein du Marché International du Film Classique -MIFC- du Festival Lumière), ou encore en raison de ses différentes appellations : film de patrimoine, de répertoire, ou film classique, ou à cause d'une perception hétérogène des publics - relevant tantôt de « films culte » (51 %), de « films français » (30 %) ou encore de « films de 40 ans » (35 %) selon l'étude 2022 du CNC. La dimension temporelle permet l'exploitation du film de patrimoine, rend compte de sa mise sur le marché (Laurent, 2020, p. 21) et s'accompagne de différents dispositifs d'aides déployés par le CNC[3] à travers des missions de collecte, de conservation, de restauration et de valorisation du patrimoine cinématographique. Le but de ces aides est de renforcer la structuration, la compétitivité et l'attractivité de cette sous-filière.

C'est dans ce cadre d'exploitation que les films de patrimoine sont diffusés dans les services de VàD en France. Mais quelle place occupent-ils ? Comment ceux-ci s'inscrivent-ils dans les stratégies éditoriales des éditeurs de services vis-à-vis de la concurrence, dans des obligations réglementaires ou encore dans des coopérations entre acteurs ? Dans les jeux d'acquisition et de constitution de l'offre des services de vidéo à la demande (VàD), les films récents, les *originals*[4] ou les séries[5] représentent un atout majeur de captation et de fidélisation des publics comme le soulignent notamment les études annuelles du CNC sur le marché de la VàD. Mais, les films de patrimoine ne sont pas en reste et sont aussi pour les éditeurs de services en France un enjeu de positionnement dans le marché, comme l'illustre le tableau ci-après (Figure 1). Les films sont proposés à l'achat à l'acte ou en abonnement, et constituent une part non négligeable de leur catalogue (au vu du nombre de titres). Ainsi en 2022 comme en 2023, plus de 3 500 films de patrimoine sont disponibles sur les principaux services de

[1] Site du CNC : https://www.cnc.fr/professionnels/aides-et-financements/patrimoine-cinematographique/aide-selective-a-la-numerisation-des-oeuvres-cinematographiques-du-patrimoine_190901 (consulté le 02 septembre 2024).

[2] Le festival Lumière créé à Lyon en 2009 est un festival grand public consacré au cinéma de patrimoine et au sein duquel est organisé, dès 2013, le MIFC : « le seul marché mondial dédié au patrimoine » (Directrice du marché, avril 2022). Une enquête menée par le MIFC en 2019 fait état de multiples définitions par les professionnels de la filière : « film qui a marqué l'histoire du cinéma », « film plus âgé que son public », « film restauré », « film oublié et à redécouvrir », *etc.*

[3] Citons l'aide à la numérisation et la restauration d'œuvres cinématographiques du patrimoine (lancée en 2012) et l'aide à la numérisation et à la diffusion des œuvres cinématographiques du patrimoine en vidéo et en VàD (créée en 2015). Évoquons aussi les aides pour la VàD à la fois sélective (aide au programme éditorial des œuvres) et automatique qui inclut, depuis 2023, les films de patrimoine au sein des œuvres génératrices, c'est-à-dire « tous les films agréés par le CNC quelle que soit leur date de sortie en salle et avant l'apparition de l'agrément en 1948 » (Chargé de mission VàD, CNC, avril 2023) Jusqu'en 2023, seules les œuvres cinématographiques ayant moins de huit ans après leur sortie en salles étaient prises en compte.

[4] Voir le chapitre de Quentin Mazel « Les investissements de Netflix et d'Amazon dans les contenus en France »

[5] Voir le chapitre Benjamin Campion « Les séries originales *premium*, un enjeu de marque pour les plateformes de vidéo à la demande en France »

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

vidéo à la demande par abonnement (VàDA), représentant un tiers de l'offre de films. Les données du CNC sont issues de Médiamétrie qui s'intéresse aux « 18 plateformes les plus importantes en France »[6], laissant de côté un certain nombre de services qui nous intéressent ici car accordant une place importante aux films de patrimoine : LaCinetek, Madelen, MK2 Curiosity, Gaumont Classique, Mubi, Henri, *etc.*

	2020	2021	2022	2023
VàDA				
Part de films de patrimoine dans l'offre de films disponibles en VàDA	25,7 % en juin 2020	30,1 % en juin 2021	**32,4 %** en juin 2022 (oct. 2022) / 31,6 % en juin 2022 (oct. 2023)	**30,4 %** en juin 2023
Nombre de titres en VàDA	1 887 en juin 2020	2 614 en juin 2021	**3 559** en juin 2022 (oct. 2022) / 3 339 en juin 2022 (oct. 2023)	**3 564** en juin 2023
VàD				
Part de films de patrimoine dans l'offre de films disponibles en VàD à l'acte		25,8 % au T2 2021	9,5 % au S1 2022	11,2 % au S1 2023
Nombre de titres en VàD à l'acte		Plus de 6 200 au T2 2021	3 600 films au T1 2022/ Près de 2 600 au T2 2022	Plus de 3 200 au S1 2023

Fig. 1 : Marché du film de patrimoine en VàD – Données CNC[7]

Les films de patrimoine sont ainsi partie prenante des stratégies (Creton, 2008, p. 9) des éditeurs de services de VàD aux prises avec des logiques concurrentielles et des dynamiques mimétiques dans l'exploitation des films. Les éditeurs de services construisent leur offre selon le marché, en tentant de se distinguer de la concurrence mais aussi en œuvrant selon des logiques communes et inscrites dans un héritage (issu notamment des autres fenêtres d'exploitation : télévision, édition DVD, *etc.*).

Notre réflexion s'appuie sur 18 entretiens[8] semi-directifs menés auprès de 13 éditeurs de services de VàD choisis pour l'intérêt qu'ils portent aux films de patrimoine et pour leur offre différenciée (issue d'une activité de distribution : Gaumont Classique, d'une activité d'édition vidéo : Carlotta VOD, Cinémutins, d'une activité d'exploitation : Benshi, lançant leur activité avec la VàD : Filmo, Mubi, émanant d'association ou d'agrégation d'acteurs : LaCinetek, UniversCiné, se spécialisant dans un genre : Tënk, Shadows ou encore s'inscrivant dans une dynamique publique : Ina, *etc.*), trois acteurs institutionnels : le MIFC, le Syndicat National du Film de Patrimoine (SNFP) et le CNC, sur une analyse des rencontres professionnelles du MIFC entre 2013 et 2023, et enfin sur une étude des données du CNC issues de l'observatoire de la vidéo à la demande et de la diffusion des films de patrimoine[9].

[6] Netflix, Canal+ Séries, MyCanal, FilmoTV, ADN, Gullimax, AppleTV+, La BOX videofutur, Disney+, TFOU Max, Lionsgate+, SFR Play, Salto, Prime Video, Benshi, Shadowz, OCS et UniversCiné

[7] Les données sont issues de différents rapports CNC : Danard Benoît, *La diffusion des films de patrimoine,* CNC, octobre 2021 ; Lacoue Cécile, *Les films de patrimoine : leur diffusion et leurs performances,* CNC, octobre 2022 ; Lacoue Cécile, Jardillier Sophie, Tucoulat Valentine, *L'exploitation des films hors des salles de cinéma,* CNC, février 2023

[8] Nous sommes entretenus parfois avec plusieurs personnes au sein d'un même service ou interrogé un même acteur plusieurs fois.

[9] Ce chapitre prend appui sur une recherche et un travail d'enquête collectif, menés et réalisés avec Manuel Dupuy-Salle et Lucien Perticoz, dans le cadre du projet de recherche PARADICC.

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

Ce chapitre vise *in fine* à montrer comment les stratégies déployées par les éditeurs de services de VàD autour des films de patrimoine relèvent d'un processus complexe, à la fois mouvant et continu car s'inscrivant dans des pratiques structurées, organisées et ancrées des acteurs au sein de la filière. Ainsi ce chapitre s'organise-t-il autour de deux stratégies : des stratégies de différenciation et celles de sécurisation du catalogue.

2 Les films de patrimoine : une stratégie de différenciation de l'offre de VàD

Une stratégie de différenciation est, selon Laurent Creton (2005, p. 273) une « stratégie consistant à créer une offre perçue par les clients comme unique, ce qui rend la substitution difficile et réduit la concurrence frontale ». La constitution du catalogue par les éditeurs de services de VàD s'inscrit clairement dans cette ambition. En effet, la différenciation d'une offre de VàD par rapport à une autre se manifeste par la place accordée aux films de patrimoine dans leur catalogue, notamment au sein des services généralistes (Figure 2). En juin 2022, « FilmoTV, Disney+ et OCS sont les trois plateformes avec la proportion la plus importante de films de patrimoine dans leur catalogue » (CNC, 2022). Plus de 60 % du catalogue de Filmo en juin 2021 est constitué de films de patrimoine (CNC, 2021), ce choix est revendiqué dès les débuts du service (2008). D'autres opérateurs de VàD, à l'image d'OCS ou de Netflix, ont renforcé progressivement la part de films de patrimoine. « On a pu constater une évolution dans le positionnement des autres plateformes, notamment généralistes où il n'y avait pas de place accordée au patrimoine, c'était vraiment la primeur à la nouveauté » précise le directeur général de LaCinetek (mars 2022).

	FilmoTV	Disney+	Salto	Prime Video	OCS	MyCanal	Netflix
Juin 2021	**61,5 %**	46,4 %	23,9 %	22,3 %	38,5 %	27,3 %	18,1 %
Juin 2022	**49,1 %**	45 %	-	18,6 %	**44,5 %**	26,8 %	**23,7 %**

Fig. 2 : Part des films de patrimoine sur les plateformes de VàDA (CNC, 2021, 2022)

D'autres services se spécialisent dans le cinéma de genre (l'horreur pour Shadows, le documentaire pour Tënk), le cinéma indépendant pour (UniversCiné), le cinéma politique et social (pour Cinémutins) ou le cinéma pour enfant (Benshi) accordant là encore une place privilégiée aux films de patrimoine. D'autres services enfin jouent pleinement la carte de la découverte et la redécouverte des films classiques, jusqu'à l'incarner dans leur nom : LaCinetek (2015), Gaumont Classique (2022), Henri (service de la Cinémathèque Française lancé en 2020) ou encore Madelen (2020). LaCinetek affirme par la voie de son directeur général (octobre 2019) « la volonté de rendre accessible le patrimoine cinématographique » au sens de le préserver et de le transmettre, une ambition portée par l'association la Cinémathèque des réalisateurs à l'origine du projet dès 2015. Dès lors, « l'idée était de lancer une plateforme de VàD qui ferait la lumière sur le cinéma de patrimoine, très peu mis en avant sur les plateformes généralistes » (Directeur général, mars 2022).

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

Si la place accordée aux films de patrimoine permet aux services de se démarquer de la concurrence, quelles stratégies sous-tendent cette exploitation ? Selon Philippe Chantepie et Thomas Paris (2021, p. 29-30), « la différenciation prend des formes variées, que l'on peut classer en quatre stratégies : l'exclusivité (ou positionnement premium) ; l'exhaustivité ; l'éditorialisation (sélection des contenus et mise en avant) ; la rotation rapide (renouvellement régulier des contenus proposés) » ou encore l'ergonomie du service. Si ceci se confirme pour l'exploitation en ligne des « films frais », cela est à nuancer pour les films de patrimoine ou seule la stratégie relative à l'éditorialisation des contenus est présente. Pour le reste, les stratégies mises en œuvre relèvent de la sélection qualitative, de la rotation lente (en raison des contrats d'exploitation dont la durée peut être de deux à trois ans à reconduction tacite pour la VàD à l'acte ou encore de six mois avec les studios américains, un an voire 18 mois avec les distributeurs français pour la VàDA), de la non-exclusivité et d'une certaine uniformatisation des interfaces.

La différenciation se construit par l'éditorialisation des œuvres comprise ici comme « mise en accessibilité » et « mise en visibilité » des contenus *via* un travail de curation et d'indexation (Sinatra et Vitali-Rosati, 2014). L'éditorialisation est un critère des aides publiques allouées par le CNC : « L'enjeu est que les éditeurs de services de VàD proposent un maximum d'œuvres et les accompagnent de la meilleure manière possible : cela peut être des dépenses journalistiques pour accompagner les œuvres, un travail marketing de promotion des œuvres, *etc.* » (Chargé de mission VàD, CNC, avril 2023). Quelles sont les opérations d'accompagnement et de promotion mises en œuvre ?

Concernant l'accompagnement éditorial, il s'agit d'abord de « faire découvrir des films difficilement accessibles » (Vice-présidente de la programmation, Mubi, octobre 2019), des films rares, « des films d'auteurs, peut-être plus intimistes, peut-être des gestes d'auteurs. » (Responsable éditorial et marketing, UniversCiné, mars 2022) C'est la qualité et non la quantité qui est mise en avant (à rebours de critères d'exhaustivité). Le choix de films est aussi pensé selon la spécificité du territoire : « Il y a vraiment de grandes différences de goûts selon les pays […] En France, les films qui performent le plus ce sont les films classiques. » (Vice-présidente de la programmation, Mubi, octobre 2019) Il est question aussi de construire une programmation : « On fait une curation *via* une sélection thématique d'une dizaine de films du catalogue tous les mois » (Délégué général, LaCinetek, mars 2022) ou en montrant « maximum deux films en noir et blanc par semaine » (Vice-présidente de la programmation, Mubi, octobre 2019) ou encore en échelonnant les sorties des films diffusés en ligne : « On m'a déjà demandé pourquoi vous ne mettez pas tout d'un coup ? Parce que si on met tout d'un coup, on n'a plus rien à offrir pour la suite. » (Directeur, Gaumont Classique, octobre 2022) La programmation est souvent créée en lien avec des rétrospectives (de la Cinémathèque française ou autres) et des évènements pour les ancrer dans le présent (Madelen, UniversCiné, *etc.*). Chez Madelen, elle est « proche de l'éphéméride c'est-à-dire des anniversaires des premières diffusions, des anniversaires de stars, des expositions, des sorties cinéma, de l'actualité… » (Responsable éditoriale, mars 2022). Cette pratique est héritée de la télévision, à l'image de France.tv qui met en place une programmation non linéaire empruntant à la programmation linéaire ses ressorts : la

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

création de rendez-vous (avec une mise en ligne des films le jeudi pour être regardés le week-end), la complémentarité avec des évènements (le Festival de Cannes, le Festival Lumière), l'organisation d'hommages (à Bertrand Tavernier, à Jean-Paul Belmondo, à Jean-Luc Godard…) ou la mise en place de collections thématiques (Directeur du cinéma chez France Télévisions, MIFC 2022).

Dans l'éditorialisation des œuvres, le rôle des prescripteurs est loué et hérité des postures et pratiques issues des ciné-clubs ou des médias spécialisés (Benshi, UniversCiné) : « J'aime bien en fait le parallèle avec des médias, […] on défend quand même une position, une posture éditoriale, qui est très forte, très marquée » (Responsable éditorial et marketing, UniversCiné, mars 2022). Chez Filmo, « chaque film est présenté par un journaliste, trois minutes face caméra » (Chef des acquisitions, octobre 2019). Dans cette logique de différenciation, c'est bien la médiation humaine autour des films de patrimoine qui est défendue : « On ne fonctionne pas du tout avec un algorithme, c'est que de l'humain » (Directeur de la vidéo et la VàD, Gaumont, octobre 2022) ; « MK2 Curiosity est une manière de valoriser les films et le travail autour du cinéma […] dans cette bataille de l'attention. Avec une envie de curiosité, pas guidée par un algorithme » (Président de MK2, MIFC 2020) ; « une dimension algorithmique c'est complètement exclu pour l'instant pour des raisons éditoriales » (Délégué général, LaCinetek, 31 mars 2022), le film de patrimoine nécessitant aussi une recontextualisation. La recommandation humaine se traduit par des formes diverses : des *newsletters* (Tënk, Madelen, Cinémutins), des cycles thématiques (France.tv, UniversCiné), des focus sur des « trésors cachés » (LaCinetek), des entretiens (Mubi), des bonus ou suppléments (Gaumont Classique, MK2 Curiosity) : « Pour l'instant on a donc deux tiers du catalogue qui est accompagné de suppléments éditoriaux mais qui sont issus de nos éditions sur vidéo physique » (Directeur, Gaumont Classique, octobre 2022) ou des podcasts sur le cinéma français en noir et blanc (Gaumont Classique). Ce travail d'accompagnement des œuvres et de leur rencontre avec les publics est parfois contraint par le dispositif technique : « L'outil qui nous est proposé est encore très largement incomplet […] Il y a plein de choses qu'on ne peut pas faire à commencer par écrire des textes. » (Co-fondateur, Cinémutins, décembre 2022) Ceci n'est pas anecdotique quand on sait que la plupart des opérateurs de VàD sous-traitent la création du service et ses propriétés techniques à des plateformes SaaS (*Software as a Service*) telles que Netgem (pour Gaumont Classique), VODFactory (MK2 Curiosity, Benshi, Madelen…) ou encore Kinow (pour LaCinetek, Tënk, Cinémutins)[10]. La recommandation humaine est le fruit d'équipe de programmateurs (Tënk, Benshi, UniversCiné…), de réalisateurs (LaCinetek) ou encore repose sur le travail conjoint de documentalistes et de journalistes (Madelen). Ce travail d'éditeur, largement légitimé, est ancré dans les pratiques des acteurs à l'image de Cinémutins, qui avant d'être un service de VàD à l'acte, est un éditeur de DVD. Ajoutons enfin que si la curation humaine est revendiquée, elle répond aussi à des considérations pragmatiques et économiques, le déploiement de l'intelligence artificielle dans la recommandation nécessitant des ressources importantes.

[10] Voir le chapitre de Lucien Perticoz et William Spano « Les développeurs de services de VàD : de la "simple" prestation technique à la volonté de jouer un rôle structurant dans les filières de la télévision et du cinéma ».

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

Concernant la promotion des films de patrimoine sur les services de VàD, celle-ci est héritée des pratiques à l'œuvre au sein des salles de cinéma ou encore des sorties DVD et BluRay en termes de marketing cinématographique dont les deux principaux objectifs sont de « créer de la notoriété et donner envie » (Laurichesse, 2006, p. 51). Elle s'accompagne de la réalisation « de trailers, de bandes-annonces, d'une galerie de photos de tournage » (Vice-présidente de la programmation, Mubi, octobre 2019). Elle se traduit par l'organisation d'évènements spéciaux, « un moyen supplémentaire de créer de la notoriété » (Camilleri, 2006, p. 176). Cette événementialisation construite lors de la sortie de films en salles (MIFC 2019 et 2021), se retrouve lors de la ressortie de films en ligne. Comme l'écrivent Bruno Cailler et Christel Taillibert, à propos de l'élargissement des modalités de distribution des contenus cinématographiques et télévisuels, « la réorganisation d'une logique de programmation utilise le levier de l'"événementialisation" de l'offre » (2016, p. 51). Les éditeurs de services de VàD mettent en place des stratégies marketing déjà installées et éprouvées dans la promotion des films qui « créent l'évènement » autour de la sortie de films (Cailler, Taillibert, 2016, p. 51-52). Il s'agit pour les services de VàD d'arriver à faire de la nouveauté avec des films classiques et de parfois « dépoussiérer les contenus » (Responsable éditoriale, Madelen, mars 2022), en travaillant une forme de cinéphilie autour de réalisateurs, mais aussi autour d'acteurs ou de thématiques qui vont attirer les publics. Les éditeurs de services de VàD développent des partenariats avec les médias (ex. de Madelen avec *Le Figaro*, de Tënk avec *Médiapart*, de Gaumont Classique avec *Revus et Corrigés*) et investissent dès lors des moyens importants dans la promotion des contenus avec par exemple pour Benshi un budget marketing à hauteur de 120 000 euros et un budget média de 250 000 euros sur un an (Co-fondateur, Benshi, octobre 2022).

Revenons enfin sur l'exclusivité comme stratégie de différenciation de l'offre au sein du marché concurrentiel de la VàD. Si cette stratégie se confirme autour de l'exploitation de films récents (CNC, 2023, p. 26), elle intervient peu pour les films de patrimoine : « Les contenus passent d'une plateforme à une autre très rapidement, les films d'Agnès Varda ont fait toutes les plateformes » (Responsable éditoriale, Madelen, mars 2022). Un même film peut ainsi être exploité en VàD sur plusieurs services sur la même période ou dans des temporalités proches. Ajoutons enfin que l'exclusivité représente aussi un coût pour les services de VàD qui achètent les droits d'exploitation du film. Un service comme UniversCiné se lance en 2023, après 16 ans d'existence, sur la diffusion d'un film en exclusivité par mois.

Si les mêmes films sont disponibles sur plusieurs services, la différenciation de l'offre passe comme nous l'avons vu par l'éditorialisation, qui fait finalement la marque de fabrique de tel ou tel service, et permet de construire une offre culturelle dont les films de patrimoine sont constitutifs. Dans cette perspective, exploiter du film de patrimoine en VàD c'est répondre à une mission culturelle de transmission, d'éducation et d'accès au cinéma. La différenciation passe alors par une mise en visibilité du patrimoine cinématographique français : « La plateforme est en.fr, elle est exclusivement en français, l'interface, l'ergonomie en français, les résumés, en français, les films sont en français et avec les sous-titres pour sourds et malentendants, on est vraiment là pour des Français et pour les Français à l'étranger » (Directeur, Gaumont Classique, octobre 2022).

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

Un choix qui permet de se distinguer de la concurrence des géants du secteur : « Les plateformes américaines ne sont pas intéressées par les films de patrimoine » (Directeur, Gaumont Classique, octobre 2022). Un constat confirmé par le CNC : « Sur ces trois plateformes américaines [Netflix, Prime Video et Disney+], la majorité de l'offre cinéma est composée de films de 10 à 20 ans. » (CNC, 2023, p. 15-16) Ainsi, pour les uns (les franges) programmer des films de patrimoine est une obligation stratégique (la seule dont ils peuvent s'emparer et se prévaloir *via* l'éditorialisation des œuvres), pour les autres, il s'agit soit d'une obligation réglementaire (pour les acteurs français dominants), soit d'une condition à remplir pour pouvoir pénétrer le marché français (les majors étrangers du secteur).

La différenciation de l'offre conduit les éditeurs de services de VàD à conjuguer logiques de distinction par rapport à la concurrence et postures communes intrinsèques à la filière du cinéma et qui irriguent l'ensemble des acteurs du marché. En témoigne la tendance à l'intégration du patrimoine dans toutes les offres, certes à des degrés divers, qui demeure bien réelle. « La principale difficulté est que la SVOD [VàDA et la VàD plus largement] est dans une politique de la demande alors que les acteurs du film de patrimoine sont dans une politique de l'offre, ce qui ne facilite pas les négociations » (Président de MK2, MIFC 2020). L'enjeu pour les services de VàD étudiés ici est justement de se construire comme un service de l'offre, qui constitue son catalogue, selon des choix qui sont à chaque fois ceux de l'éditeur et de sa politique éditoriale, de sa programmation et de son savoir-faire spécifique. Une ambition commune rassemble les différents services intégrant pleinement ce cinéma de niche que représentent les films de patrimoine : la revendication d'une culture et d'une exigence cinéphiles, d'un rôle de passeur afin de « former les regards », « être pédagogique », faire circuler les œuvres pour les spectateurs, notamment celles qui pâtissent d'un « déficit d'exposition » (Directeur, Gaumont Classique, octobre 2022). Comme l'indique le directeur de Carlotta (octobre 2019), « tous ces acteurs : LaCinetek, Mubi, UniversCiné, Filmo… font un travail remarquable éditorialement autour du patrimoine et quasiment tous partagent cette passion qu'on a sur le patrimoine. » Cette ambition est aussi saluée par les distributeurs qui privilégient des plateformes françaises très éditorialisées pour diffuser leurs films de patrimoine (Dupuy-Salle et Schmitt, 2021). En définitive, l'éditorialisation est le seul levier de différenciation, parmi les quatre énumérés par Chantepie et Paris (2021), dont disposent les acteurs qui ont des moyens financiers limités, en tout cas incomparables avec les majors du secteur, et dont le corollaire est aussi une forme de mimétisme entre les services nationaux. Miser sur l'éditorialisation c'est à la fois un choix de positionnement, une obligation pour prétendre à des financements CNC et une réponse aux relations entretenues avec les distributeurs, comme nous allons le voir plus en détails dans la partie suivante.

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

3 Les films de patrimoine : une stratégie de sécurisation du catalogue en ligne

Reprenons ici une interrogation de Claude Forest (2008, p. 19) formulée quant aux stratégies des programmateurs de salles de cinéma : « Quel film choisir ? ». Pour les éditeurs de services de VàD, la question est similaire, la programmation étant bel et bien là, dépendant de la rotation des films, de la sélection effectuée, des films ou non disponibles, des contrats négociés, *etc.* Comme l'écrivent Thomas Paris et Philippe Chantepie (2021, p. 28) :

> « Pour les diffuseurs, les films répondent à un enjeu de sécurisation : s'assurer d'avoir suffisamment de programmes à diffuser sur les canaux. C'est cet enjeu qui préside aux stratégies d'intégration verticale d'acquisition d'acteurs de contenus par les acteurs des modes de diffusion ».

Certains acteurs développent une telle stratégie en diffusant leur propre catalogue à l'image d'UniversCiné à ses débuts (Le Diberder, 2019, p. 90) ou de Gaumont Classique aujourd'hui. Madelen diffuse essentiellement les œuvres audiovisuelles dont l'INA possède les droits car c'est aussi un moyen de réduire les coûts potentiellement élevés d'acquisition de programmes, même si le service peut aussi acheter des films à StudioCanal, MK2, ou encore MediaOne (Responsable éditoriale, Madelen, mars 2022). Ce constat n'est pas spécifique aux acteurs français : « Disney+ propose un catalogue dont la majorité des titres sont la propriété de The Walt Disney Company et de la Fox », « Amazon a également racheté le célèbre studio hollywoodien MGM en 2022 et a ainsi doté son catalogue de plus de 4 000 films MGM » (CNC, 2023, p. 16) et Netflix déploie des partenariats avec des distributeurs nationaux français (MK2, StudioCanal, Gaumont, Pathé) faisant la part belle aux films de patrimoine à travers plusieurs collections telles que « Dans le tourbillon de la Nouvelle Vague » ou « Romy Schneider » (Bullich et Schmitt, 2022, p. 73).

Quand elle ne s'intègre pas dans une stratégie d'intégration verticale, la sécurisation du catalogue de VàD par les éditeurs dépend des multiples rapports qui se dessinent avec les distributeurs et donc de tactiques plurielles. La première tactique a trait à la négociation de l'acquisition d'un volume de films auprès de « quelqu'un qui a du volume de qualité par exemple StudioCanal, Pathé, [car] ce genre d'acteurs […] représentent une diversité, la plus large possible, en termes de programmation » (Vice-présidente de la programmation, Mubi, octobre 2019). La deuxième tactique relève du déploiement de coopérations entre services de VàD, notamment pour contractualiser avec les grands studios nord-américains (Sony, Warner, Universal, Paramount, *etc.*) pour lesquels les différences culturelles et commerciales sont fortes. En ce sens, UniversCiné et LaCinetek se sont alliés « pour piocher tout ce qu'on voulait dans […] le fond de catalogue c'est-à-dire tous les films qui ne sont pas les films récents » (Délégué général, LaCinetek, 16 octobre 2019), ce qui a débouché sur un contrat de 150 films auprès de la Warner. La troisième tactique repose sur la capacité à développer des connexions avec des distributeurs. À ce titre, des distributeurs font partie de l'association de la Cinémathèque des réalisateurs, structure fondatrice de LaCinetek. Dès lors, l'appartenance de StudioCanal, Gaumont, Lobster Films… à celle-ci « facilite le

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

travail conjoint et commun de transmission de ce patrimoine cinéma » (Délégué général, LaCinetek, mars 2022). La quatrième consiste à se constituer en agrégateur de droits en parallèle d'une activité d'édition de services à l'image d'UniversCiné, au sens d'« un conglomérat de droits de films pour les distribuer à d'autres plateformes et réussir à avoir un seul acteur qui défend les droits des films de nos actionnaires » (Responsable éditorial et marketing, mars 2022).

Les tactiques énoncées ne sont pas exhaustives et se superposent bien souvent pour les acteurs concernés. Elles témoignent des capacités d'adaptation de ces derniers qui composent entre leurs logiques spécifiques et celles imposées par le marché : contrat non-exclusif (comme nous l'avons vu précédemment) mais aussi modèle du « *flat fee* » qui s'est fait peu à peu dominant, laissant de côté le modèle du « *revenue share* ». Ces modèles rendent compte de la manière de rémunérer les distributeurs pour les films : au forfait dans le premier cas, et au clic dans le second. L'extension du modèle du forfait, décorrélé au nombre de visionnages, s'est faite par une acculturation progressive des distributeurs : « La culture selon les pays est très différente, cela se voit sur le marché certains sont très ouverts au *flat fee* d'autres non » (Vice-présidente de la programmation, Mubi, octobre 2019). Cette pratique n'est en réalité pas nouvelle, mais issue de la télévision linéaire (Le Diberder, 2019, p. 90). Il est souvent question de présenter les éditeurs de services de VàD comme des acteurs décisionnaires de l'offre de VàD et de ce qui est proposé aux publics. Or ce qui se dessine est plus complexe car les éditeurs composent aussi et surtout avec les détenteurs de droits ou cataloguistes. Pour ces derniers, habitués à travailler avec de nouveaux canaux de diffusion, la VàD constituent un débouché parmi d'autres d'exploitation des films. Ainsi, la VàD ne se présente pas comme « disruptive » de l'économie de la filière, marquée par l'arrivée spectaculaire d'acteurs puissants tels Netflix ou Amazon. En réalité, l'ensemble de la filière continue de fonctionner dans des processus historiques (Le Diberder, 2019). Du côté des éditeurs de services de VàD, comme pour les différents exploitants, « les films constituent une ressource importante » (Chantepie, Paris, 2021, p. 28) et négocient avec la disponibilité des films. En somme, dans l'exploitation des films en VàD, se dessine un pouvoir de marché encore mince des éditeurs de services de VàD face aux distributeurs – détenteurs des droits des films et qui jouent encore une place centrale (Dupuy-Salle et Schmitt, 2021).

La sécurisation du catalogue passe ensuite, pour les éditeurs de services de VàD, par la constitution d'une profondeur de catalogue et par l'exploitation de titres phares. En ce sens :

« Les plateformes locales apparaissent, elles, comme un outil stratégique pour la visibilité et la consommation des œuvres cinématographiques françaises. En 2021, les films français représentent 61,9 % de la consommation cinéma sur FilmoTV 44,7 % sur OCS, 44,1 % sur Salto et 39,8 % sur MyCanal, une part largement supérieure à celle observée sur les plateformes américaines. » (CNC, 2023, p. 6)

Ainsi les films de patrimoine permettent-ils d'alimenter le réservoir de catalogue et dans le même temps de jouer parfois le rôle de « tube » lors de grande ressortie de films classiques. Les services privilégient alors des films de patrimoine ayant souvent eu un succès en salles ou à la télévision. En témoignent par exemple les propos de

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

la vice-présidente de la programmation chez Mubi (octobre 2019) : « On a besoin de films locomotives disponibles souvent en fin de semaine pour attirer une audience de base et faire découvrir un cinéma plus discret. » L'illustre encore la présence de *Kirikou et la Sorcière* ou *Azur et Asmar* de Michel Ocelot dans les films les plus vus sur Benshi (Co-fondateur, 26 octobre 2022). En attestent enfin les données CNC sur les films les plus consommés en VàDA au premier semestre 2022 *: Le Seigneur des Anneaux : la communauté de l'anneau* (de Peter Jackson, 2001), *Scarface* (de Brian de Palma, 1984), *Top Gun* (de Tony Scott, 1986) ou encore les films à l'acte les plus vus en 2022 : *Harry Potter à l'école des sorciers* (de Chris Columbus, 2001), *Titanic* (de James Cameron,1998) ou *Les Visiteurs* (de Jean-Marie Poiré, 1993).

Dans les stratégies à l'œuvre en termes de sécurisation du catalogue, se joue aussi le choix d'exploitation de celui-ci : entre VàD par abonnement et VàD à l'acte, ou combinaison des deux, le modèle de la gratuité ou du financement par la publicité restant encore à la marge[11]. La valorisation des films de patrimoine (au sens économique de création de valeur) passe par des modèles payants pour le consommateur. « Madelen est une plateforme de niche, un peu taxée d'intello, *etc.* et ça reste payant. » (Responsable éditoriale, mars 2022) Si la VàD à l'acte permet plus facilement l'acquisition de nouveautés au regard de la chronologie des médias, elle est aussi le lieu d'exploitation de films de plus de 20 ans. Certains services de VàD reposent même entièrement sur de la vente à l'acte (location ou téléchargement) : tel Cinémutins, ce choix découlant du modèle par souscription de sa pratique d'édition de DVD ou tel Carlotta VOD qui s'inscrit dans la continuité de l'édition physique, et pour « faire de la nouveauté » avec du patrimoine, la VàD étant une découverte pour les consommateurs en 2011-12 (Directeur, octobre 2019). D'autres services reposent sur un modèle par abonnement, à l'image de Benshi. D'autres encore passent d'un modèle gratuit financé par la publicité à un modèle payant par abonnement à l'image de MK2 Curiosity. D'autres enfin articulent les deux comme LaCinetek : « Clairement le marché de la VàD par abonnement a été une locomotive pour LaCinetek et en fait la VàD à l'acte continue d'augmenter en parallèle. » (Délégué général, octobre 2019) Ces constats mettent en évidence la domination progressive du modèle par abonnement dans le marché de la VàD considérant bien souvent que « l'abonnement, c'est le sésame de la curiosité ! » (Directeur, Gaumont Classique, octobre 2022). Bien sûr ces choix dépendent des caractéristiques de la concurrence et du niveau de charges fixes pour la VàD c'est-à-dire « des coûts de développement et de maintenance de la plateforme, des coûts d'acquisition des contenus » (Chantepie, Paris, 2021, p. 30), des coûts de restauration ou de numérisation des films, des coûts techniques liés au fichier : stockage, encodage de différents niveaux de qualité, sous-titrage, ou audiodescription (pour faciliter l'accessibilité des films pour les sourds et malentendants – MIFC, 2022) ou encore des coûts non-fixes telles les dépenses marketing, et enfin des coûts de gestion de la structure qui comprend la gestion des impayés (Le Diberder, 2019, p. 85-91).

En outre, la sécurisation du catalogue s'accompagne, pour la plupart des services de VàD analysés ici, d'un positionnement affiché comme complémentaires à d'autres services : « Les gens qui vont s'abonner à Gaumont Classique, sont potentiellement

[11] Voir le chapitre de Thomas Guignard « Ciblage comportemental et vidéo à la demande : un nouveau marché sous surveillance »

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

déjà abonnés à un, deux ou trois services de vidéo à la demande par abonnement. » (Directeur, octobre 2022) ; « Madelen se positionne toujours comme un complément de quelque chose, […] on est une offre qui fonctionne […] en étant associée à une autre offre. » (Responsable éditoriale, mars 2022) Cette complémentarité se traduit également par des offres tarifaires peu élevées : « Nous on est resté à 4,99 par mois. Plus Netflix augmentera ses prix, plus on fera des offres en dessous . » (Co-fondateur, Benshi, octobre 2022) Des choix qui se justifient par la concurrence nombreuse[12] et par le pouvoir d'achat des publics : « Comment répondre aux impératifs économiques d'une génération plus jeune aussi qui ne peut pas investir x fois sept, huit ou neuf euros par mois dans des abonnements. » (Délégué général, LaCinetek, mars 2022) Seule une plateforme anglaise comme Mubi accessible en France aligne ses tarifs sur ceux de la concurrence : « Il y a une volonté d'augmenter les prix, la logique c'est de suivre l'augmentation tarifaire de Netflix. » (Vice-présidente de la programmation, octobre 2019)

Enfin, c'est une activité d'exploitation complémentaire aux autres. La diffusion d'un film de patrimoine n'est pas soumise à la chronologie des médias et permet aux services de VàD de se positionner en soutien à la salle : « On est une plateforme qui a été écrite par des gens très attachés à la salle et très attachés au grand écran » (Délégué général, LaCinetek, mars 2022) ; « La raison d'être du projet est d'être un rattrapage de la salle » (Responsable éditorial et marketing, UniversCiné, mars 2022) ; « On vient de la salle et continue à dire aux gens qu'il faut aller au cinéma » (Co-fondateur, Benshi, octobre 2022). Il est aussi question de s'adresser à tous types de publics : « Il faut pousser le patrimoine partout et si les jeunes peuvent s'emparer de films de patrimoine et regarder avec plaisir ce sera une belle réussite » (Chargé de mission VàD, CNC, avril 2023).

Comme nous venons de le voir, la sécurisation du catalogue passe par l'acquisition de films de patrimoine. Néanmoins cela n'est pas suffisant : la recherche de notoriété du service est primordiale. L'acquisition d'une visibilité passe par le fait de proposer l'offre à travers des services concurrents, à l'image de Gaumont Classique, Mubi, Filmo, Benshi ou encore Madelen qui ont créé des *corners* sur Amazon[13]. Au-delà de la notoriété du film au sein de l'offre, il s'agit d'élaborer la notoriété du service : « de trouver un nom, un ton, une personnification, de justifier nos choix éditoriaux, de commencer des plannings prévisionnels, de faire une stratégie » (Responsable éditoriale, Madelen, mars 2022), une stratégie qui peut être d'être accessible en *Over The Top*[14] (OTT) mais aussi de faire partie des offres de fournisseurs d'accès à Internet tel Orange, ou encore de devenir des chaînes payantes au sein du portail global de Prime Video ou d'Apple TV. On voit bien ici toutes les tensions existantes dans le déploiement d'une stratégie de notoriété portée par un marché concurrentiel et qui est amenée, *in fine*, à imiter les géants en intégrant leur offre portail et se pliant aux formes de standardisation imposée par les services américains en en devenant

[12] Voir le chapitre de Manuel Dupuy-Salle, Emmanuel Marty et Laurie Schmitt « Panorama des services de vidéo à la demande : les grandes tendances de l'offre en France »

[13] Voir le chapitre de Lucien Perticoz « Entre filières industrielles et "écosystèmes d'affaires". Propositions pour une analyse socio-économique des stratégies des éditeurs de services de VàD »

[14] Le service est accessible directement en ligne sur le réseau auquel se connecte l'abonné, et contourne ainsi les opérateurs de réseaux tels que les fournisseurs d'accès à Internet.

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

une chaîne, et à constituer parfois un « réservoir » de films semblables, la sécurisation s'accompagnant d'un certain mimétisme.

4 Conclusion

En définitive, « que devient un film une fois qu'il a eu sa première vie notamment *via* une sortie salles ? » (Directrice du MIFC, 8 avril 2022). Il continue son exploitation sur différentes fenêtres de valorisation, dont les services de VàD constituent une opportunité parmi d'autres. Ces derniers participent à la vie du film de patrimoine. Rappelons-le, le film de patrimoine demeure un marché de niche, mais qui circule : en salles (« un film de patrimoine qui marche, c'est 10 000 entrées », Présidente du SCFP, octobre 2022), en édition physique, en vidéo à la demande (la « VàD par abonnement est un canal de diffusion en plus », Présidente du SCFP, octobre 2022) et en télévision bien sûr. Ce qu'écrivait Pierre Gras en 2002 sur les films de patrimoine à la télévision française demeure d'actualité : « Le système télévisuel français, dans sa diversité marquée et dans ses évolutions, joue depuis plusieurs décennies, de manière continue, un rôle de premier plan dans la diffusion du patrimoine cinématographique. » (p. 205)

La VàD n'est pas l'exploitation privilégiée des distributeurs qui lui préfèrent encore aujourd'hui l'exploitation salles ou encore la télévision dans la mesure où les audiences y sont encore bien supérieures aux formes de consommation en VàD, ainsi que les revenus générés. Dans cette perspective, on comprend aussi pourquoi des tensions émergent autour de l'exploitation en VàD, dans un tiraillement permanent entre logiques concurrentielles qui visent à distinguer l'offre et dynamiques mimétiques qui empruntent aux pratiques anciennes du marché. Les interactions à l'œuvre entre éditeurs et distributeurs, les capacités d'investissement, d'adaptation et de renouvellement des éditeurs ainsi que les pratiques d'éditorialisation accompagnant la diffusion des films de patrimoine en ligne rendent compte du processus, à la fois complexe, évolutionnaire et vivant, de valorisation continue et multiple des films de patrimoine.

Bibliographie

Bullich, Vincent ; Schmitt, Laurie (2022), « Netflix et les professionnels du cinéma et de l'audiovisuel français : *vers une « entente cordiale » ?* », *NECTART*, vol. 15, no. 2, 2022, p. 66-79.

Cailler, Bruno ; Taillibert, Christel (2016), « De l'accessibilité à la programmation événementielle : les nouvelles stratégies des acteurs de la mise à disposition dans les domaines cinématographique et audiovisuel », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, vol. 17/3a, no. S1, 2016, p. 49-59.

Camilleri, Jean-François (2006), *Le marketing du cinéma*, Éditions Dixit, Paris.

Chantepie, Philippe ; Paris, Thomas (2021), *Économie du cinéma,* Éditions de la Découverte, Paris.

Creton, Laurent (2005), *Économie du cinéma. Perspectives stratégiques ?,* Éditions Armand Colin, Paris.

Danard, Benoît (2021), *La diffusion des films de patrimoine,* CNC, octobre.

Dupuy-Salle, Manuel ; Schmitt, Laurie (2021), « Les éditeurs de films de patrimoine au prisme de la vod/svod : entre tensions et tentations », Journée d'études *Plateformisation de l'audiovisuel et nouveaux usages*, organisée par le CEMTI à l'université Paris 8 les 9 et 10 décembre.

Gras, Pierre (2002), « Les Films de patrimoine à la télévision française », *in* Creton, Laurent (dir.), *Le Cinéma à l'épreuve du système télévisuel,* CNRS Éditions, Paris, p. 197-205.

Lacoue, Cécile (2022), *Les films de patrimoine : leur diffusion et leurs performances,* CNC, octobre.

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

Lacoue, Cécile ; Jardillier, Sophie ; Tucoulat, Valentine (2023), *L'exploitation des films hors des salles de cinéma,* CNC, février.

Laurent, Natacha (2020), « « L'ivresse patrimoniale », et après ? », *1895*, vol. 91, no. 2, p. 8-30.

Laurichesse, Hélène (2006), *Quel marketing pour le cinéma,* CNRS Éditions, Paris.

Le Diberder, Alain (2019), *La nouvelle économie de l'audiovisuel,* Éditions de la Découverte, Paris.

Forest, Claude (2008), « Mettre un film à l'affiche. Les stratégies des programmateurs », *Théorème*, n° 12, p. 15-32.

Sinatra, Michaël E. ; Vitali-Rosati, Marcello (dir.) (2014), *Pratiques de l'édition numérique,* Presses de l'Université de Montréal, Montréal.

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298