Panorama des services de vidéo à la demande

Les grandes tendances de l'offre en France

Manuel DUPUY-SALLE(1)
Emmanuel MARTY(2) Laurie SCHMITT(3)

(1) Elico, Université Lumière Lyon 2 ; (2)(3) Gresec, Université Grenoble Alpes

DOI : https ://doi.org/10.17184/eac.9191

Résumé : Ce chapitre présente l'offre de services de vidéo à la demande en France. Il identifie les grandes tendances à l'œuvre en s'intéressant notamment aux origines des acteurs de la VàD. À cet égard, les services de VàD sont souvent créés par des acteurs historiques du cinéma, de l'audiovisuel ou du numérique, et peu d'entre eux sont réellement de nouveaux entrants dans le marché. Dans la multiplicité des services existants en France, les modes de gouvernance et de statuts sont eux aussi à interroger : face aux sociétés anonymes (SA, SAS et SARL) qui dominent le marché, des sociétés coopératives (SCIC ou SCOP) ou des associations se développent en se présentant comme des « alternatives », obéissant à des modes de fonctionnement et de financement plus « indépendants ». Enfin, l'offre elle-même est composite, variant entre offre généraliste et spécialisée, catalogue pléthorique ou rareté des films, et entre diverses modalités d'accès en vidéo à la demande (paiement à l'acte, abonnement, etc.). Il est alors question dans ce chapitre de caractériser, parmi les offres éditoriales et stratégies industrielles déployées par les acteurs pour gérer l'incertitude liée à la valorisation des œuvres, celles qui structurent véritablement le marché de la VàD en France.

Mots-clés : panorama, vidéo à la demande, diversification, intégration, différenciation

Abstract : This chapter presents the video-on-demand market in France. It identifies the major trends at work, focusing in particular on the origins of VOD players. In this respect, VOD services are often created by historical players in the cinema, audiovisual or digital sectors, and few of them are truly new entrants to the market. In the multiplicity of existing services in France, the modes of governance and status are also open to question: in the face of the limited companies (SA, SAS and SARL) that dominate the market, cooperative companies (SCIC or SCOP) or associations are developing as "alternatives", obeying more "independent" modes of operation and financing. Lastly, the offer itself is a composite one, varying between generalist and specialized offerings, a plethora of catalogs and a scarcity of films, and between different video-on-demand access methods (pay-per-view, subscription, etc.). The aim of this chapter is to characterize which of the editorial offerings and industrial strategies deployed by players to manage the uncertainty linked to the valuation of works truly structure the VOD market in France.

Keywords : panorama, video on demand, diversification, integration, differentiation

1 Introduction

Ce chapitre présente l'offre de services de vidéo à la demande (VàD) en France. Il est plus précisément question d'identifier et de caractériser les principales stratégies mobilisées par les acteurs qui structurent ce marché sur l'année 2023, période prise en compte par la présente enquête. Nous mettons à distance les discours d'escorte et une partie de la couverture médiatique du lancement de certaines offres de VàD, prompts à encenser leur caractère « innovant », « révolutionnaire » ou « disruptif »[1], pour nous concentrer sur les continuités, les structures et les -toujours possibles- évolutions de ce marché en France. Notre étude s'inscrit dans la lignée de précédents travaux s'efforçant de proposer un panorama des services, qu'il s'agisse de travaux universitaires (Le Diberder, 2019 ; Thuillas, Wiart, 2019 ; 2023) ou de recensions émanant d'acteurs institutionnels tels que l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique (Arcom)[2] ou le Centre National du Cinéma et de l'image animée (CNC)[3]. Notre recherche fait également suite à un travail (Dupuy-Salle, Marty, Schmitt, 2023) centré sur l'identification des « publics modèles » construits par une offre de VàD pléthorique, dont nous cherchions à approcher les dynamiques à la fois socio-économiques et sémio-discursives afin d'en proposer, *in fine*, une typologie. Notre analyse reposait alors sur une base constituée de 97 services de VàD accessibles en 2019 sur le territoire français.

L'enjeu du présent chapitre, qui s'appuie sur une mise à jour effectuée en 2023, est de révéler les stratégies industrielles qui sous-tendent la constitution de cette offre de VàD en France : ce cadre analytique permet de souligner les grandes orientations que ces différents acteurs mobilisent pour se constituer des avantages compétitifs durables envers la concurrence (Creton, 2005, p. 111). Cette approche en termes de stratégies d'acteurs vise ainsi à identifier comment ces derniers abordent ce marché et en creux, par quelles dynamiques il se construit, se constitue et peut évoluer. Notre hypothèse est que les stratégies à l'œuvre, ancrées et plurielles, sont mobilisées comme réponses à des formes de gestion de l'incertitude spécifiques à la commercialisation d'un service de VàD (Le Diberder, 2019) et que les orientations stratégiques de ces acteurs vont dépendre de leur origine industrielle et donc de leurs différents héritages et savoir-faire.

De 97 services en 2019, notre base de données s'est élargie et comprend désormais, avec une méthode similaire de constitution fondée sur une recension exhaustive d'items relatifs aux caractéristiques industrielles des acteurs (origine géographique de la société éditrice, date de création du service, type de catalogue, etc.), 129 services disponibles en 2023. Cette recension est complétée par des entretiens réalisés avec des acteurs de la VàD entre 2019 et 2023, permettant de préciser la manière dont les acteurs

[1] Outre les différents slogans des divers services, qui en vantent la nouveauté, on pourra citer en exemple : « Netflix a disrupté la télévision avec le binge-watching. Sera-t-il contraint d'y mettre fin ? », *L'opinion* (traduit du *Wall Street Journal*), publié le 29 juin 2022 ou « Culture la révolution numérique », *La Croix*, Mag du samedi 1 août 2020 ou encore dès 2005 « Le monde du cinéma face à la révolution du numérique », *Les Echos*, 24 octobre 2005, source : europresse.

[2] Voir notamment la liste des conventions passées entre l'Arcom et les services de médias audiovisuels à la demande (Smad) établis en France et à l'étranger :
https://www.arcom.fr/television-et-video-la-demande/conventionner-ou-declarer-un-smad

[3] Voir les études de l'Observatoire de la vidéo à la demande par le CNC :
https://www.cnc.fr/professionnels/etudes-et-rapports/etudes-prospectives/observatoire-de-la-video-a-la-demande--janvier-2023_1882166

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

se situent et se représentent. Ont été exclus de cette collecte les chaînes ou *corners* disponibles sur Amazon ou autres portails d'accès à des services de VàD, considérés comme contenus ou bouquets d'un seul et même service. À titre d'exemple, le *pass* Warner n'est pas indexé en tant que tel, considérant ici que l'acteur permettant l'accès en France est Amazon et que celui-ci en revanche est bien référencé. Nous n'avons pas non plus comptabilisé les différentes modalités d'accès pour une même offre. Mubi, notamment, est référencé une fois pour ses différents modes de diffusion (Web, applications *via* Apple TV et Chromecast, télévisions connectées et *corners* sur Amazon Prime). En revanche, les différents services édités par des filiales d'une même société mère (à l'instar de Shadowz et Queerscreen, tous deux proposés par VOD Factory) constituent bien des services à part entière.

Soulignons que sur les 129 services référencés, six ont été créés à partir de 2005, 24 entre 2006 et 2010, 26 entre 2011 et 2015, 54 entre 2016 et 2020 et 17 depuis 2021 (Figure 1). Ces quelques chiffres traduisent d'abord la popularité croissante de ces services à partir de 2015 (et notamment de la VàDA), mais aussi la diversification progressive de l'offre sur une vingtaine d'années. Marché non-stabilisé, il se caractérise notamment entre 2019 et 2023 par des dynamiques évolutives marquées par la disparition de services tels que Salto, NoWave, Pluzz VàD, Carrefour Nolim Films, CStream Video, MCS VOD, Shorts TV et VOD Mania et par le lancement de nouveaux services tels que SofaVOD, FreaksON, Spamflix en 2020 ou VoyagezTV et TV4 Planet en 2022.

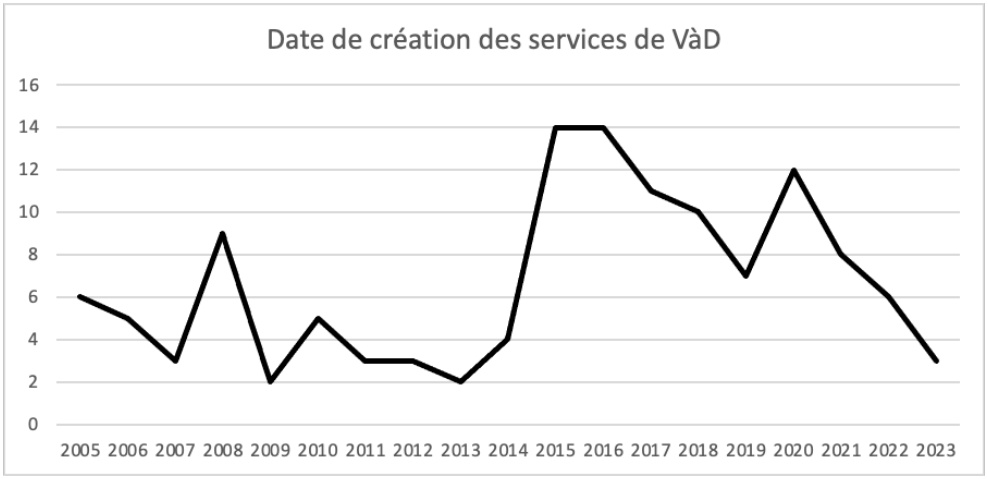


Fig. 1 : Nombre de services de VàD créés chaque année

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

L'analyse quantitative de la recension et les éléments qualitatifs glanés lors des entretiens nous permettent de mettre en évidence plusieurs tendances stratégiques à l'œuvre dans le marché actuel de la VàD en France. Nous présentons en partie 1 un panorama des acteurs de l'offre en soulignant, pour chacune de leurs caractéristiques (ancienneté, origine industrielle et territoriale) à quelles stratégies globales répond le lancement d'une offre de VàD. Nous regardons en partie 2 les différentes stratégies plus spécifiques à la mise en place des différents services (catalogue, modèle transactionnel, recours à la production de contenus). La conclusion propose une réflexion plus générale sur ce que ces stratégies nous disent des particularités du marché de la VàD en France.

2 Les acteurs de la VàD : entre intensification et diversification des activités

S'intéresser à l'offre de VàD en France c'est d'abord envisager les acteurs qui portent les services : quelle est leur activité d'origine ? Quel est leur pays d'appartenance ? Depuis quand existent-ils ? De quelle forme juridique relèvent-ils ? Autant de questions qui rythment cette première partie qui vise, *in fine,* à mettre en avant une tendance à la diversification des activités chez les acteurs étudiés. Comme le souligne Laurent Creton (2005, p. 141) : « Une stratégie de diversification se traduit par un accroissement de variété dans les activités de l'entreprise, par de nouveaux produits, de nouveaux marchés, de nouveaux savoir-faire. » À cet égard, la VàD semble constituer pour un nombre certain d'acteurs tant un nouveau marché que de nouveaux savoir-faire et le lieu de nouvelles productions.

2.1 Une diversification progressive des éditeurs de services au sein de la filière audiovisuelle

Les services de VàD proposés en France sont-ils portés par des acteurs déjà existants et installés ; ces derniers ont-ils au contraire déployé leur activité à l'occasion de la création de ce service ? En d'autres termes, l'activité de VàD est-elle le fruit d'une activité supplémentaire ou s'inscrit-elle comme première et principale ? Les données collectées témoignent de la dominance d'acteurs historiques (86) par rapport à ceux que nous pouvons qualifier de « nouveaux entrants » (43) au sens de structures se lançant dans les années 2000 avec leur service de VàD. Cette tendance s'est d'ailleurs accentuée : en 2019 nous recensions 64 acteurs historiques et 33 nouveaux entrants, soit une augmentation de 22 pour les premiers. Ajoutons que parmi lesdits « nouveaux entrants », certains sont en réalité familiers du cinéma et de l'audiovisuel. Par exemple Filmo, lancé en 2008 avec son service VàD, est considéré comme un nouvel entrant. Toutefois, « précurseur sur la diffusion non linéaire, Filmo est fondé par des gens qui venaient de la TV payante » (Responsable éditorial de Filmo, MIFC 2017). Cet exemple permet de souligner que des « nouveaux entrants » peuvent avoir une bonne connaissance des filières avant de lancer leur activité, à l'image de Tënk, LaCinetek, *etc.* Si la VàD peut s'inscrire dans une stratégie de lancement d'une structure, elle est encore aujourd'hui en France majoritairement ancrée dans une stratégie de diversification lui permettant de se placer dans le marché ou de se conforter une place de choix. Nous pouvons reprendre ici une distinction opérée par Laurent Creton en

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

2005 (p. 142) entre stratégies de survie, de redéploiement, de placement et de confortement[4]. La VàD n'apparaît pas s'inscrire dans une stratégie de survie. Elle peut relever du redéploiement à l'image de Netflix qui passe progressivement d'une activité de location de DVD dès 1997 à la création d'un service de VàD en France en 2014. Elle peut être investie comme un placement, favorisant des revenus indirects ou l'accroissement de la dimension symbolique de leur offre (Miège, Moeglin, Bouquillion, 2013, p. 32) : c'est le cas pour Orange (avec OCS), Amazon (avec Prime Video) ou encore Apple TV (avec Apple TV+). Elle permet de consolider une activité d'édition pour certains, comme pour Les Mutins de Pangée, coopérative d'édition DVD datant de 2005 qui crée en 2014 son service de VàD appelé aujourd'hui Cinémutins : « quand les aides du CNC ont existé pour la VàD, à travers une commission commune DVD/VàD, on s'est dit "tiens intéressant", on peut essayer car on a toujours été très attentifs à ces questions, aux expériences, on avait déjà tenté la Web TV, on s'est dit naturellement, on va aller vers la VàD, on a alors déposé une demande d'aides sélectives au CNC, qu'on a obtenues, on s'est lancé. » (Co-fondateur, Cinémutins, décembre 2022). La VàD a par ailleurs permis aux fondateurs de Benshi de conforter leur place dans le cinéma pour enfants, dans la continuité d'une activité initiale d'exploitant de cinéma puis d'éditorialisation des films avec la création d'un guide de films en 2015 (benshi.fr) puis d'une offre de VàD en 2016 (benshi studio), aujourd'hui fusionnés sur benshi.fr (Co-fondateur, Benshi, octobre 2022). La stratégie de confortement est celle qui est le plus structurante au sein de l'offre de VàD au sens où c'est celle qui est largement dominante. Cela est vraisemblablement dû au fait que si le marché se déploie, il reste relativement modeste par rapport à celui des salles de cinéma ou de la télévision. Il constitue alors une opportunité de différenciation par rapport à la concurrence[5], sur laquelle nous reviendrons dans la deuxième partie du chapitre.

Plus loin, notons que 52 des services accessibles en France sont portés par des filiales de sociétés mères, comme l'illustrent par exemple :

- les services Canal + Séries (Canal +), Canal VOD (Canal +), OCS (Orange Cinéma Séries) et FilmBox+ (FilmBox) appartenant au groupe Vivendi ;
- Harmattan VOD et Kour (L'Harmattan), OPSIS Tv et DOCS TV (HDP Interactive) détenus, tous quatre, par HDP Interactive ;
- Docsville, Dekkoo et True Story portés par Liberty Média ;
- Arte VOD et Ma petite médiathèque (par Arte Développement) et Arte.tv (par Arte Cinéma) pour Arte GEIE dans le but d'asseoir toujours plus ses activités d'édition et de production en tant qu'éditeur de chaîne généraliste ;
- ou encore Prime Video (Amazon EU) et Twitch (Twitch Interactive) relevant d'Amazon.

[4]Selon Laurent Creton (Creton, 2005, p. 141), « La diversification peut être choisie pour plusieurs motifs : la survie, le placement, le confortement et le redéploiement. » « La diversification de *placement* est motivée par la recherche d'investissement rentable des excédents financiers dégagés par les activités de base de l'entreprise » tandis que « la diversification de *confortement* vise à renforcer le potentiel de compétitivité de l'entreprise par l'adjonction d'une activité complémentaire. » « Enfin, la diversification de *redéploiement* s'inscrit dans la perspective d'un plan à moyen terme visant un regain de croissance quand l'activité principale est stagnante » (p. 142).

[5]Voir le chapitre de Laurie Schmitt, « Les films de patrimoine dans les services de VàD français : entre stratégies de différenciation de l'offre et de sécurisation du catalogue ».

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

En outre, les acteurs en présence derrière ces services proviennent-ils des industries culturelles ou des industries de la communication ? Les structures portant ces services sont majoritairement issues des premières : à hauteur de 96 services contre 32 pour les secondes, un seul service est coporté par des acteurs issus des deux types d'industries. Ce constat atteste du fait que l'offre de VàD est majoritairement le fruit d'acteurs développant une activité cinématographique ou audiovisuelle. Les structures issues des autres industries culturelles sont rares (cinq relèvent de l'édition de livres et un de la musique par exemple). De plus, seulement trois services portés par des acteurs relevant des industries culturelles appartiennent à des sociétés mères implantées dans les industries de la communication : Benshi porté par le Studio des Ursulines (qui déploie une activité de projection/exploitation de films en salle) appartient à Saint Maur Entreprise qui développe des portails Internet ; CrunchyRoll créé par Crunchy-Roll Inc. spécialisé en édition d'animations japonaises est détenu par Sony Corporation (fabricant de matériels) ; et IQIYI International par IQIYI Inc., acteur de la diffusion audiovisuelle, dépend du groupe chinois Baidu dont l'activité principale se concentre sur un moteur de recherche. Enfin, l'étude du segment d'activités des structures à l'origine de la création des services VàD (Figure 2) et relevant des industries culturelles révèle que celles-ci proviennent majoritairement d'une activité d'édition, à l'image des chaînes de télévision généralistes ou thématiques. Puis, viennent les sociétés de distribution de films (22) à l'image de VOD Factory, Tënk, L'Agence du court-métrage, Carlotta… et de production (21) : 99, Arte France Développement, Universal Pictures…

Segment d'activités	Code NAF ou APE de la structure	Nb
Edition	édition d'animations japonaises, édition de chaînes généralistes, édition de chaînes thématiques…	**34**
Distribution	distribution de films cinématographiques, distribution de films documentaires, distribution vidéo…	**22**
Production	production de films cinématographiques, production de films et de programmes pour la télévision, production de films institutionnels et publicitaires	**21**
Diffusion	diffusion de programmes audiovisuels, conservation	**12**
Exploitation	projection de films cinématographiques	**4**
Réalisation	réalisation	**3**
	Total général	**96**

Fig. 2 : Segments d'activités des structures relevant des industries culturelles

Les données collectées témoignent donc d'une mutation interne de la fonction d'édition (Le Diberder, 2019, p. 8). En effet, les éditeurs de services se multiplient au sein de la filière audiovisuelle : des chaînes de télévision cohabitent avec des éditeurs vidéos ou encore des éditeurs de services de médias audiovisuels à la demande (Smad). Plus loin, les chaînes de télévision diversifient leur activité, au sein du segment de l'édition, en développant leur service de vidéo à la demande spécifique à l'image d'Arte.tv, France.tv, TF1+ ou M6+, ce que le CNC qualifie de « *BVoD* » pour mettre en lumière la dimension de *broadcaster* de ces acteurs[6]. Nous rejoignons les constats de Louis Wiart et Olivier Thuillas qui soulignent en 2019 les stratégies « d'extension de services à travers diverses formules de VOD » (p. 43) par les chaînes

[6]Voir le focus 2 de Valentine Tucoulat et Sophie Jardillier, CNC, « Le marché de la vidéo à la demande : tendances et perspectives ».

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

de télévision françaises, tant publiques que privées. En ce sens, la programmation non-linéaire emprunte ses ressorts à la programmation linéaire : « Sur France.tv, nous construisons une programmation hebdomadaire où les films sont mis en ligne le jeudi soir pour être regardés notamment le week-end. » (Directeur du Cinéma chez France Télévisions, MIFC 2022)

Pour les industries de la communication, le choix de développer un service de vidéo à la demande s'entend dans une tendance de longue date de « culturalisation » (Bouquillion, Miège, Moeglin, 2013, p. 32) au sens de l'adoption de stratégies et logiques de fonctionnement des industries culturelles par les industries de la communication. Ainsi ces dernières adoptent-elles progressivement des activités de diffusion mais aussi de production de contenus audiovisuels et cinématographiques. Sur les 32 services de VàD référencés ici, 20 sont portés par des industries du Web et du logiciel telles que Amazon Eu, Rakuten TV Europe, Outbuster, Youtube, Microsoft, Google, Plex, Molotov, Alchimie ou encore Vimeo ; dix émanent d'opérateurs de télécommunication tels Bouygues Télécom, Mobile Mediacom (pour trois services : Chipstime, Infinikids, Playzer), Orange, Vitis (pour trois services : Myvideofutur, PremièreMax, Viva Video Futur), Verizon ; et enfin deux sont créés par des fabricants de matériels : Apple (pour Apple TV+) et Samsung (Pour SamsungTV+). Si les industries du Web et du logiciel dominent, cela s'explique aisément par le type de service proposé, en ligne et qui nécessite des compétences en conception d'interface.

En définitive, le marché de la VàD en France ne se dessine pas tant comme l'émanation d'acteurs nouveaux se lançant inopinément dans cette activité et provenant d'industries de la *tech* ou de la communication, mais provient plutôt de stratégies progressives, de temps long, de la part d'acteurs bien souvent historiques et déjà implantés dans le cinéma et l'audiovisuel, au premier rang desquels figurent les éditeurs, qui cherchent à multiplier les exploitations possibles des oeuvres.

2.2 Une pénétration relative et limitée des acteurs internationaux sur le territoire français

Si nous nous intéressons à la provenance des services, nous pouvons aussi nous demander quelle est la part de services français dans l'offre de VàD en France. Sont-ils dominants ou au contraire les services étrangers (Netflix, Amazon Prime Video, Disney en tête) sont-ils majoritaires ? Les données collectées s'appuient ici sur le nombre de services existants et non sur les chiffres d'affaires des différents acteurs. Elles montrent que 80 services de VàD appartiennent à des structures établies en France. En effet, 76 services (Ex. Benshi, Kub, Ciné-Archives, Imago, Images de la culture, LaCinetek, Les Yeux doc, OI Films, Outbuster, Queerscreen, Auditorium Films…) sont créés par des acteurs français dépendant, le cas échéant, de sociétés mères elles aussi françaises. À cela s'ajoutent quatre services développés par une filiale en France issue d'une société mère située à l'étranger. Ainsi, un service, KidzInMind, est créé par une structure implantée en France : Buongiorno SAS mais dont la société mère est en Europe : DOCOMO Digital Italy. Trois services (Paramount+, Molotov TV et Mango à la demande[7]) ont un siège social à Paris mais dépendent de sociétés américaines.

[7] À noter : Molotov Tv et Mango à la demande sont des services de Molotov (dont la société mère est Fubo TV).

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 les services proposés en France sont majoritairement français, certains (18) viennent également de sociétés européennes. Dans le détail : 12 services appartiennent à des structures dont le siège social est en Europe (4 sont implantées à Londres par exemple pour les services Mubi, FilmDoo, Dogwoof on demand ou Shorts TV ; les autres services sont développés en Italie, République Tchèque, Portugal, Suède, Suisse) ; cinq services sont proposés par une filiale en Europe (hors France) appartenant à une société mère extra-européenne à l'image de Disney+, géré par The Walt Disney Company (Benelux) aux Pays-Bas ; Prime Vidéo par Amazon EU au Luxembourg, Pluto par PlutoTV Europe à Berlin, Rakuten par Rakuten TV en Espagne ou enfin Hayu par Universal Pictures Subscription Television à Londres. À cela s'ajoute enfin un service proposé en France par une structure anglaise : Filmbox+, filiale de la société SPI International qui fait partie du groupe français Canal +.

Plus loin, cela signifie que 31 acteurs extra-européens proposent un service de VàD en France et appartiennent à des sociétés mères extra-européennes à l'image de Netflix, Apple TV+, Youtube, Twitch, Classix, AHA, Plex, CrunchyRoll, Samsung TV+, *etc.* 52 services de VàD en France sont créés par des structures (26) ou des filiales (26) de sociétés mères situées à l'étranger : 40 relèvent de sociétés mères dont le siège social est établi hors d'Europe : 31 étant nord-américaines, une japonaise (Rakuten Inc.), trois d'Inde (Sun Group, Shree Venkatesh Films et Geetha Arts), deux de Chine, trois des Emirats-Arabes, *etc.* Dès lors, les sociétés mères étrangères développant des filiales en France ou en Europe (9) pour gérer les services de VàD en France sont très peu nombreuses.

La France représente un territoire à la fois prometteur et fantasmé pour les services étrangers qui y voient une opportunité de développer leur activité, de pénétrer de nouveaux marchés[8], de contribuer à l'internationalisation ou à la transnationalisation des œuvres, et de rencontrer des publics cinéphiles ou du moins acculturés à la consommation de programmes, films et séries. Pour autant, la diffusion sur le territoire ne se fait pas sans heurts ni régulation[9]. À titre d'exemple, « on a été confronté à des situations où les plateformes françaises étaient extrêmement agressives vis-à-vis de nous, considérant qu'on était une espèce de Netflix du cinéphile » (Vice-présidente de la programmation, Mubi, octobre 2019). Les stratégies d'expansion internationale (Thuillas et Wiart, 2023, p. 54) se traduisent rarement en une localisation de sièges sociaux en France, et sont avant tout portées par des sociétés américaines. Elles se confrontent en réalité à une myriade d'acteurs français développant leur propre service, s'appuyant sur leurs publics fidèles, aux pratiques de consommation d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles déjà bien installées. Elles sont en outre aujourd'hui largement encadrées par l'application de la directive des services de médias audiovisuels (SMA) dans le cadre du décret Smad en France[10]. À l'inverse, soulignons que l'internationalisation de services français à l'étranger est très modérée comme l'illustrent l'absence de sous-titres en anglais pour leurs contenus ou encore les noms de domaine des services, majoritairement en ".fr". Quelques initiatives se dégagent à la

[8] Voir le chapitre de Quentin Mazel, « Les investissements de Netflix et d'Amazon dans les contenus en France : convergences et divergences des stratégies éditoriales ».

[9] Voir le focus 1 de Danielle Sartori, Arcom, « Les services de médias audiovisuels à la demande : quels nouveaux enjeux de régulation pour l'Arcom ? ».

[10] *Ibid.*

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

marge, à l'image de Tënk avec sa franchise Tënk Canada, ou arte.tv et sa logique franco-allemande.

2.3 Un modèle entrepreneurial dominant

Les services de VàD accessibles en France sont créés avant tout par des acteurs dont la forme juridique privilégiée est la société privée. Nous comptabilisons 103 sociétés parmi lesquelles se trouvent notamment 33 sociétés anonymes (SA), 31 à responsabilité limitée (SARL), une en nom collectif (Orange), 33 par actions simplifiées (SAS) à l'image de Benshi : « J'ai toujours eu un peu une volonté entrepreneuriale et Benshi a été la concrétisation de ce projet de créer une entreprise à côté du Studio des Ursulines dans cette capacité, ce savoir de transmettre le goût du cinéma » (Co-fondateur, Benshi, octobre 2022). La VàD est une activité économique s'inscrivant pleinement dans les stratégies industrielles des entreprises concernées, donnant lieu à une multiplicité de modèles tarifaires pour le consommateur, de marchandisation du service (en intégrant progressivement de la publicité par exemple) ou encore de contractualisation avec les distributeurs ou du développement de productions originales[11]. Elle devient un enjeu important pour les grands groupes qui voient, comme nous l'avons évoqué précédemment, une opportunité de diversification des activités. Ainsi sur les 103 entreprises référencées, 49 sont des filiales de grands groupes industriels tels que Vivendi, Sony, TF1, Amazon, Alphabet, Bouygues, Paramount ou encore Liberty Media… 54 sociétés demeurent indépendantes, développant leur activité avec des moyens financiers, technologiques, humains qui ne sont pas les mêmes. Dans cette perspective, nous retrouvons au sein du marché de la VàD un mode de structuration en oligopole à franges, dominé par certaines majors : souvent des filiales (à l'exception de Netflix) à dominante américaine (Amazon, Disney, Apple), suivies par des groupes français (Canal, TF1) autour desquels gravitent une multitude d'acteurs plus petits, de niches, spécialisés. Dans cette concurrence intense, certaines sociétés (4) jouent ainsi la carte de la coopérative (SCIC ou SCOP) pour se démarquer ou pour développer un autre mode d'organisation et de gouvernance :

« Pourquoi une coopérative ? ça s'est imposé naturellement dès le début, car on venait du monde associatif et on était cinq à monter la structure, on s'est juste posé la question par rapport à la production et à la distribution de cinéma, mais légalement cela ne pose aucun problème, c'était pas le mode d'organisation qui était compliqué mais la question du capital. » (Co-fondateur, Cinémutins, décembre 2022)

Il est aussi question de défendre un projet d'intérêt public : « C'est vraiment pour fédérer et créer du collectif autour d'un projet culturel du documentaire » (Directeur général, Tënk, avril 2023[12]). Cette forme juridique reste encore très à la marge que ce soit dans la VàD mais aussi plus largement au sein des entreprises culturelles (10% des SCIC relèvent du champ de la culture selon Henry en 2018). La VàD peut aussi prendre sens dans un projet associatif. Nous avons pu référencer 12 associations dans notre base de données, dont l'Agence du court métrage, créée en 1983, qui

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

[12] Voir le chapitre de Manuel Dupuy-Salle, « L'appropriation de Tënk par ses abonnés : un enjeu d'expérience socialisatrice au cinéma documentaire ? ».

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

propose trois services de VàD : Brefcinema, Le Kinetoscope et L'ExtraCourt. Enfin cinq établissements publics se lancent dans l'aventure, tels que l'Ina avec Madelen ou Le Centre Pompidou avec Les Yeux Doc[13].

En définitive, l'offre de VàD en France émane d'une tendance de longue durée de diversification des activités, témoignant d'une adaptation continue des acteurs. Cette stratégie se note tant au sein des filières cinématographiques et audiovisuelles, que provenant d'autres secteurs industriels, telles les industries de la communication (regroupant industrie du Web et du logiciel, fabricants de matériels ou encore fournisseurs d'accès à Internet). Cette tendance est toutefois plus soutenue chez les premières et au premier rang desquelles les éditeurs développent une diversité d'activités, au sein desquelles, la VàD devient stratégique. Dans cette offre diversifiée de services, se dessine en outre une domination sur le marché de certains services internationaux qui n'investissent encore que peu dans une localisation française ou européenne. La multiplication progressive des services disponibles en France illustre, dans le même temps, une segmentation de l'offre, riche et foisonnante portée par une diversité de structures françaises. Cette structuration sous forme d'oligopole à franges n'est pas récente et se manifeste aussi dans l'offre de VàD. Enfin, cette diversification est portée par des logiques marchandes, le modèle entrepreneurial majoritairement présent l'illustre, s'accompagnant d'une intensification et d'un renouvellement de la concurrence (l'offre de services se démultipliant).

3 Les services de VàD : entre spécialisation, différenciation et intégration

Considérons à présent les stratégies mobilisées par les acteurs en matière de constitution du service : de quelle typologie de titres les catalogues se composent-ils ? Quelles sont les modalités de tarification privilégiées entre VàD à l'acte, par abonnement et gratuite ? A quelles logiques répond le recours croissant à la production de contenus exclusifs ou plus largement à la contribution aux productions locales sur le marché français ? Ces différentes entrées d'analyse sur les catalogues, modalités de tarification et contribution à la production de contenu révèlent que les services se construisent selon des logiques de spécialisation, de différenciation et d'intégration (Creton, 2005).

3.1 Une spécialisation plus affirmée des catalogues

Le catalogue peut être constitué selon deux logiques antithétiques : une stratégie d'exhaustivité de l'offre, destinée à un public large et éventuellement indistinct, ou au contraire une stratégie de sélectivité ou de spécialisation de l'offre, sur la base de formats, de thématiques ou de genres[14]. Pour Creton (2005, p. 134) : « La stratégie de spécialisation s'inscrit dans le cadre d'une limitation du champ d'activité de l'entreprise afin d'atteindre un avantage concurrentiel décisif. » Cette spécialisation peut alors viser la conquête rapide d'un nouveau marché, dans une logique d'expansion émanant d'entreprises nouvellement créées, ou bien constituer, pour des entreprises

[13] Dans notre corpus, pour neuf services nous n'avons pu répertorier la forme juridique de la structure, celle-ci n'était pas renseignée.

[14] Voir le chapitre de Laurie Schmitt, « Les films de patrimoine dans les services de VàD français : entre stratégies de différenciation de l'offre et de sécurisation du catalogue ».

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 implantées, une stratégie destinée à « limiter les risques qui résultent de la dispersion et constituer une position de faible envergure rendue solide par la pertinence de l'allocation de ressources et les avantages de l'adaptation à des marchés spécifiques. » (*Ibid.,* p. 135). Dans notre base de données, 52 services s'affichent comme généralistes, contre 77 apparaissant comme spécialisés. Dans notre précédente étude, cette disproportion était déjà présente mais pas de manière aussi prononcée, avec 43 services généralistes contre 54 services spécialisés.

Catalogue de contenus	Effectifs en 2023	Effectifs en 2019
Spécialisé	77	54
Généraliste	52	43
Total général	**129**	**97**
Rapport spécialisé /généraliste	**1.48**	**1.25**

Fig. 3 : Comparaison entre 2019 et 2023 de la répartition du nombre de services selon la nature de leur catalogue

Il semble donc que les services ayant émergé entre 2019 et 2023 aient privilégié une offre spécialisée, dans cette logique de conquête rapide d'un sous-marché encore ouvert. Se dessine donc, en 2023 plus encore qu'en 2019, une offre française de la VàD marquée par la multiplication de services de niche, les acteurs semblant préférer une stratégie de complémentarité de l'offre à une concurrence frontale vis-à-vis des services existants, dont témoignerait un catalogue généraliste. Outre des catalogues de films et séries focalisés sur des sous-genres particuliers (horreur, cinéma indépendant, productions issues d'une aire géo-culturelle déterminée, etc.), cette spécialisation se porte préférentiellement sur le documentaire (17 services), le court-métrage (13), l'animation (9) et la musique filmée (5).

Type de spécialisation du catalogue	Effectif
Dominante films et séries	26
Dominante documentaire	17
Dominante court-métrage	13
Dominante Animation - Dessin animé	9
Dominante musique et concert	5
Dominante théâtre spectacle vivant	2
Dominante art vidéo	1
Dominante sport	1
Dominante jeu vidéo	1
Dominante télé-réalité	1
Dominante Emissions	1
Total	77

Fig. 4 : Répartition des services selon le type de spécialisation de leur catalogue

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 spécialisation s'inscrit donc dans un processus de « médiation générique » (Delaporte 2015, 2019) assez analogue à celui observé quatre ans auparavant (Dupuy-Salle, Marty, Schmitt, 2023). Nous ne le discuterons donc pas ici de manière détaillée, mais noterons le développement de l'offre autour du documentaire et du court-métrage.

Il est en revanche assez intéressant de croiser la nature du catalogue avec l'ancienneté des services, *via* la dichotomie précédemment étudiée entre nouveaux entrants et acteurs historiques. Si, comme précédemment évoqué, les acteurs historiques sont les plus nombreux, on s'aperçoit néanmoins que l'offre spécialisée émane de manière significative de nouveaux entrants. Rares sont en effet ceux, parmi ces derniers, à se risquer dans une offre généraliste (Figure 4). Les nouveaux entrants investissent donc d'abord dans une offre de niche, pour limiter les risques liés à leurs investissements. Plusieurs exemples illustrent cette stratégie, notamment celui d'HDP Interactive, nouvel entrant dans le secteur de la VàD avec deux offres spécialisées, l'une dans le théâtre avec OPSIS.TV, l'autre dans le documentaire avec DOCS TV. Ou encore VOD Factory, nouvel entrant qui outre son offre de service d'intermédiation technique[15] pour d'autres plateformes, propose ses propres services, Shadowz et Queerscreen, respectivement spécialisés dans les films d'horreur et les contenus LGBTQIA+. Comme le rappelle Creton (2005), les niches « offrent de bonnes opportunités pour les petites entreprises » (p. 136), en ce qu'elles nécessitent des investissements moindres. Ce modèle de niche peut également être adossé à la constitution ou à l'exploitation de communautés spécialisées d'amateurs experts sur le Web. Cette mise à profit des communautés sur le Web est à examiner à la lumière de la segmentation accrue des marchés en ligne, largement impulsée ou du moins outillée par le webmarketing et ses outils (*metrics*, *analytics*, *CRM*, *etc.*). C'est ce qu'il ressort d'entretiens menés avec deux acteurs du documentaire d'actualité, BrutX et Spicee, très attentifs à l'enjeu de construction de communautés autour de ce sous-genre hybride, à mi-chemin entre journalisme et cinéma. Dans le cas de Spicee, cet adossement aux communautés est professionnalisé, sous-traité à l'agence Lucky Time, spécialisée dans le marketing digital pour le cinéma et l'audiovisuel[16].

	Acteurs historiques	**Nouveaux entrants**	Total
Catalogue généraliste	42	10	52
Catalogue spécialisé	45	32	77
Total	87	42	129

Fig. 5 : Distribution du nombre de services émanant d'acteurs historiques ou de nouveaux entrants selon la nature de leur catalogue

Pour autant, les acteurs historiques ne délaissent pas l'offre spécialisée, qui demeure légèrement majoritaire chez eux, manifestant vraisemblablement une stratégie de défense face à la multiplication d'offres de niche concurrentes. C'est notoirement le cas des chaînes de télévision, qu'elles soient privées, telles que TF1 à l'origine du service

[15] 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 »

[16] Voir le chapitre de Valérie Croissant, Emmanuel Marty et William Spano, « Le documentaire d'actualité : un objet frontière en voie de structuration sur les services de VàD ? »

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

TFOU Max spécialisé dans le dessin animé, ou publiques à l'instar d'Arte ou de France Télévisions proposant, outre sa plateforme généraliste France.tv, les services Culture Prime, Lumni et Okoo. Pour d'autres, il s'agit d'une stratégie classique de diversification de l'offre, engagée de plus longue date, comme précédemment mentionné. Il en va ainsi pour Mobile mediacom, acteur historique des télécoms présent sur le marché de la VOD depuis 2004 avec des services spécialisés dans les séries avec Chipstime, dans l'animation avec Infinikids et dans la musique avec Playzer. C'est également le cas de Liberty Media, acteur historique américain de la production de films présent lui aussi depuis 2004, par ailleurs détenteur de Vimeo[17], et qui propose trois services spécialisés, Docsville pour le documentaire, True Story, et Dekkoo pour les films et séries.

En matière de constitution de catalogue, la tendance observée en France est bien celle d'une spécialisation sur des contenus de niche, avec une mise en exergue, notamment, du documentaire et du court-métrage. Il s'agit là d'une stratégie éditoriale préférentiellement mobilisée par les acteurs entrants (76% de l'offre pour cette catégorie d'acteur) et notamment ceux arrivés entre 2019 et 2023, même si elle est aussi le choix de 50% de ceux plus anciens. Cette spécialisation révèle une stratégie marquée par la prudence (les risques financiers sont plus limités par exemple), voire, pour les plus anciens, de la défense face à la concurrence montante. Dans tous les cas, la tendance à la spécialisation montre une volonté de se positionner de façon complémentaire face aux offres généralistes que les acteurs dominants semblent mieux maîtriser.

3.2 Un modèle transactionnel de l'abonnement dominant

Plusieurs modalités transactionnelles de la VàD peuvent être choisies par les sociétés éditrices (Le Diberder, 2019 ; CNC bilan 2023) : la VàD à l'acte (supposant un achat ou une location à la pièce), la VàD gratuite (impliquant un accès sans tarification finale *via* publicité ou abonnement gratuit *via* une offre de médiathèque par exemple) ou la VàD par abonnement (conférant un accès illimité à un catalogue moyennant souscription par le consommateur final). Pour les acteurs, le choix d'un (ou plusieurs) de ces modèles est essentiel dans la mesure où il va déterminer un modèle d'affaires ayant des implications en termes de coûts, d'infrastructure technique, de cadre juridique (pour obtenir des droits de diffusion), d'un positionnement éditorial, d'une tarification, d'un rapport spécifique aux publics, *etc.* En France, 94 sociétés ont fait le choix d'éditer un service fondé sur un modèle transactionnel unique et 35 ont préféré les agréger pour proposer un modèle mixte combinant les différentes formules, voire en y associant aussi, de la vidéo physique. Le modèle unique est dominant parmi les acteurs, qu'ils soient historiques (62 sur 86) ou nouveaux entrants (32 sur 11) et le recours au modèle mixte pour chaque catégorie d'acteur est à la même proportion (environ un quart de l'offre de chaque catégorie). Ce dernier modèle apparaît néanmoins davantage chez les acteurs français (23 services) qu'étrangers (12 services).

Le choix qui s'avère dominant pour les structures opérant en France est celui de la VàDA. C'est une modalité transactionnelle unique pour 55 des services recensés ; mais elle se retrouve aussi, sous une forme mixte, associée à une (ou plusieurs) autre moda-

[17] Service de stockage, partage et visionnage de vidéos réalisées par les utilisateurs.

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

lité de diffusion (telle que la VàD à l'acte) sur 26 services supplémentaires. Présente sur une totalité de 81 services, la VàDA est donc le modèle dominant en France. Soulignons à ce titre que son chiffre d'affaires a dépassé celui de la VàD à l'acte en 2017 et que la VàDA représente désormais 88,8% du marché total de la VàD (CNC, 2023, p. 167). Ce type de transaction se retrouve sans surprise majoritairement au sein de structures juridiques privées. Le choix de la VàDA est structurant pour ces acteurs dont la visée est lucrative car il bénéficie de plusieurs avantages économiques tels qu'une meilleure planification et gestion des coûts. En effet, le modèle de l'abonnement, ou « club » (Moeglin, 2007), permet, par la constitution d'une base critique de consommateurs pérennisée, de mieux anticiper (sans pour autant la résoudre) l'aléa de consommation inhérent aux biens d'expériences que sont les contenus audiovisuels ou cinématographiques. Ce modèle va dès lors être particulièrement structurant pour le développement éditorial du service, qui va devoir *de facto* se constituer de contenus exclusifs, sérialisés et spécialisés. Ce choix de tarification est aussi fait par une structure associative, telle que l'Agence du court métrage qui édite l'Extra court, le Kinétoscope et Bref Cinéma, et aussi par une société coopérative d'intérêt collectif, telle Tënk. Dans ces deux cas, l'abonnement est envisagé comme un soutien économique à consonance politique et communautaire : il s'agit ici pour les abonnés de contribuer à aider financièrement un projet éditorial fragile et de faire partie, à ce titre, d'une communauté d'intérêts et non pas d'un club de consommateurs. Dans tous les cas, le modèle par abonnement implique la mise en place d'une stratégie fortement différenciée en termes de positionnement éditorial ; l'enjeu étant de se distinguer les uns des autres.

	En tant que modèle unique	Au sein d'un modèle transactionnel mixte	Total d'apparition sur 129 services
VàD à l'acte	17	25	**42**
VàD gratuite	22	16	**38**
VàD par abonnement	55	26	**81**
Total d'apparition du modèle transactionnel (sur 129 services)	**94**	**67**	**161**

Fig. 6 : Apparition des différents modèles transactionnels sur 129 services recensés

Qu'en est-il de la VàD à l'acte ? S'il s'agit d'un modèle unique (achat définitif et/ou location) pour 17 services, on la retrouve comme modalité complémentaire sur 25 services supplémentaires. Présente dans 42 services différents, elle est donc en seconde position dans l'offre globale même si ses parts de marché restent très en-deçà de la VàDA. Elle reste néanmoins stable depuis 2019 (CNC, 2023, p. 167). Cette modalité transactionnelle est unique dans les services édités en majorité par des sociétés privées (ex. Rakuten TV Europe qui édite le service éponyme) de même que lorsqu'elle est comprise dans une offre transactionnelle mixte, notamment avec de la VàD par abonnement (ex. Premiere Max par Vidéofutur). Les exemples de Tënk et de La Cinetek sont intéressants à cet égard car ils partagent une vision stratégique similaire quant à la place de la VàD à l'acte au sein de leur formule. Cette dernière vient en effet

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

renforcer l'offre principale (centrée sur la VàDA) par des contenus supplémentaires. Tënk affiche par exemple la disponibilité, *via* VàDA, de 50 films disponibles tout le temps (avec une rotation de six films entrants et sortants chaque semaine) mais de 1600 films accessibles en VàD à l'acte. Ainsi, ces derniers ne sont accessibles à l'acte qu'aux seuls abonnés, leur permettant d'avoir accès à une plus grande profondeur de catalogue. C'est donc un bonus, un avantage, destiné aux abonnés. Néanmoins, des réflexions stratégiques sont en cours pour mieux penser l'affichage de cette modalité de transaction et ainsi potentiellement l'ouvrir à des personnes non-abonnées (Directeur général, Tënk, avril 2023). Si la VàD à l'acte est moins importante en part de marché et donc en popularité, il n'en reste pas moins qu'elle peut servir de valeur ajoutée afin de valoriser et ainsi, différencier le service de la concurrence.

Enfin, la VàD gratuite (*via* publicité et/ou accès *via* médiathèque) est mobilisée comme moyen d'accès unique aux contenus sur 22 services, même si 16 services supplémentaires l'envisagent comme modalité secondaire de diffusion pour certains de leurs contenus (en plus d'une offre de type VàD par abonnement ou à l'acte). En modalité unique, elle est financée par la publicité pour 14 sociétés privées (ex. Pluto TV Europe qui édite le service Pluto), montrant là une perspective marchande de cette stratégie proche du « flot », modèle télévisuel traditionnel (Moeglin, 2007). La tendance semble essaimer sur certains acteurs dominants qui diversifient aussi leurs modalités d'accès par cette stratégie *freemium*, tels Netflix ou Prime Video. Mais l'accès gratuit résulte aussi d'une dimension non-marchande lorsqu'il est le choix de six associations (ex. Breizh Creative qui édite Kub) et de deux établissements publics (BPI-Centre Pompidou qui édite Les Yeux Doc) dont les missions relèvent de la diffusion culturelle. Dans ce cas, la gratuité d'accès s'inscrit dans les missions d'intérêt public et collectif qui est la raison d'être de ces structures.

En termes de tarification, c'est le modèle de la VàDA qui domine en France. Avantageux sur un plan économique, il permet aux acteurs de mieux anticiper les dépenses et les incertitudes liées aux publics. Les structures non-marchandes ou relevant de l'économie sociale et solidaire voient également en l'abonnement une démarche analogue à celle de l'adhésion, voire de l'engagement, pour bâtir une communauté et renforcer leur projet. La mise en place de l'abonnement nécessite néanmoins de développer un projet éditorial à l'identité marquée afin de se distinguer de la concurrence qui va se caractériser par des choix spécifiques en termes de catalogue (spécialisation ou exclusivités) ou plus largement en termes de service (ergonomie, contenus rédactionnels, *etc.*).

3.3 Un recours croissant à la production de contenus

Si l'ensemble des acteurs de la VàD en France agit dans le segment aval de la filière en tant que diffuseurs, 29 d'entre eux développent une activité liée à la production de contenus. Il peut généralement s'agir d'acquisitions, de commandes d'œuvres originales auprès de sociétés de production ou à des coproductions[18]. Ces contenus, parfois exclusifs, vont ainsi nourrir les catalogues et ainsi donner de la valeur ajoutée aux services. Ces stratégies relèvent d'une « intégration verticale », définie par Laurent Creton

[18] Voir le chapitre de Quentin Mazel, « Les investissements de Netflix et d'Amazon dans les contenus en France : convergences et divergences des stratégies éditoriales ».

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

comme « […] opération par laquelle une entreprise s'adjoint et incorpore de nouvelles activités afin de constituer une entité plus complète. » (2005, p. 146). Il s'agit là d'une stratégie bien connue dans l'économie du cinéma et de l'audiovisuel qui concerne les grandes firmes historiques – telle Pathé – ou encore les chaînes télévisuelles à péage – telle Canal+ – (Miège, 2017) et qui touche désormais un bon nombre d'acteurs de la VàD. Ces derniers visent par ce biais à maximiser la maîtrise de la chaîne de valeur des contenus, contenus dont le retour sur investissement est à haut risque du fait des coûts de création très élevés et de l'incertitude du succès inhérent aux biens d'expériences que sont les contenus cinématographiques et audiovisuels (Creton, 2005 ; Miège, 2017). Les stratégies relatives à la production visent la création ou l'acquisition d'œuvres que les acteurs vont souvent rendre exclusifs (par le rachat des droits monde par exemple), afin de faire fructifier leur catalogue selon un modèle *premium* et selon des stratégies territorialisées. Nous verrons aussi un peu plus loin à ce titre que ces stratégies peuvent se développer en réponse à des cadres réglementaires nationaux imposant à certains acteurs des obligations en termes de production.

Parmi les 29 acteurs concernés par les stratégies de production, 14 ont une structure dont la maison mère est implantée à l'étranger, que ce soit en Europe (3) ou au-delà (11). Nous y retrouvons sans surprise les acteurs dominants étasuniens, représentés par les sociétés Netflix, Amazon, Apple et Walt Disney Company. Si l'intégration verticale n'est pas nouvelle pour Disney, acteur historique de la filière, elle s'est, pour les trois autres, tout particulièrement développée voilà déjà quelques années. Pour Netflix, le cas de la production exclusive *via* l'acquisition de la série *House of cards* en 2013 est ainsi symbolique du « tournant stratégique » de la firme (Perticoz, 2019), qui s'est à partir de là orientée vers des investissements massifs (dépassant les montants des studios hollywoodiens classiques) allant *crescendo* dans la production, l'acquisition ou la coproduction de contenus sériels ou filmiques estampillés « *originals* »[19]. Il en est de même pour Amazon, qui s'est de façon similaire progressivement constitué un catalogue *premium* notamment alimenté par des stratégies de rachat de studios hollywoodiens tels que la MGM (Metro Goldwyn Mayer) en 2022 pour 8,8 milliards de dollars US. Cette opération a permis à la firme de se doter des droits de diffusion des franchises emblématiques telles que Rocky ou James Bond.[20] Mais ces acteurs étasuniens ne sont pas les seuls à produire des contenus destinés au public français. Il existe en effet une dizaine de services de VàD (certes peu médiatisés mais disponibles sur le territoire) qui diffusent des œuvres spécialisées (cinématographiques ou audiovisuelles) que les sociétés ont elles-mêmes produites ou acquises. Citons par exemple le service WOW Presents Plus, fondé en 2017 par la société privée World of Wonders basée à Los Angeles et spécialisé sur les contenus LGBTQIA+ ou bien le service Shahid, édité par une société située à Dubai, proposant séries et comédies romantiques.

Nous avons ensuite recensé 15 services produisant du contenu et dont les structures sont situées en France. Il s'agit là d'acteurs plutôt historiques appartenant aux indus-

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

[20] https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/05/26/amazon-rachete-le-studio-hollywoodien-mgm-pour-8-45-milliards-de-dollars_6081555_3234.html.

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

tries de la culture et de la communication (ex. E-TF1, Groupe Canal + ou Orange), acteurs pour qui l'activité de production (considérée depuis plusieurs décennies comme essentielle pour l'économie du cinéma en France et en Europe), n'est pas nouvelle. La mise en place de sociétés de production dédiées telles que TF1 Films production (1980), Studio Canal (1984) et Orange Studio (2007) a ainsi répondu à l'impératif, pour ces acteurs, d'obtenir des contenus leur permettant d'acquérir et de maintenir abonnés comme audience (Bouquillion, 2007 ; Miège, 2017). Ces contenus permettent désormais également de nourrir et de distinguer les offres de VàD de ces acteurs (TF1+, Canal+ Séries, OCS). D'autres services de VàD implantés en France plus récemment, tel Tënk, investissent également dans la production sous la forme de préachat de droits et avec des apports en numéraire ou bien avec la mise en place de résidences de post-production dans les locaux de la société (Directeur général, Tënk, avril 2023).

Il est important de rappeler qu'en France, la dynamique des stratégies d'intégration verticale des acteurs de la VàD est en partie déterminée par le cadre juridique établi en Europe par la directive SMA et transposée en France par le décret n° 2021-793 du 22 juin 2021. Cette réglementation, soumise à l'autorité de l'Arcom, oblige une certaine partie des structures éditrices de VàD situées en France et des structures étrangères visant la France de participer à la production d'œuvres filmiques et audiovisuelles européennes ou d'expression originale française (EOF). Ce cadre ne s'adresse pas à tous les acteurs, mais aux structures dont le chiffre d'affaires généré en France est supérieur à cinq millions d'euros, dont l'audience est supérieure à 0,5% de l'audience totale en France et qui diffusent au moins dix œuvres minimum (pour les services français).[21] Dès lors, la contribution à la production doit être de 20% du chiffre d'affaires (dont 85% pour les EOF). Ces aides peuvent se caractériser par du préfinancement, du préachat de droit d'exploitation ou d'aides aux productions indépendantes. Ces obligations sont modulables selon les acteurs et sont précisées et actées par le biais de conventions annuelles. Les acteurs doivent effectuer la remontée de ces obligations auprès de l'Arcom tous les 31 mars. Les indicateurs de l'Arcom et les conventions, accessibles publiquement, rendent visibles les acteurs concernés par ces mesures[22].

L'investissement dans la production de contenu apparaît dès lors comme une stratégie clé pour les acteurs éditant des services de VàD, même si cela ne concerne qu'un tiers de l'offre en France et qu'elle ne concerne en définitive que les acteurs les plus puissants financièrement. L'enjeu est ici d'avoir une meilleure emprise sur la chaîne de valeur ; s'assurer un accès privilégié aux œuvres permet de distinguer son offre au regard de la concurrence. Cette stratégie d'intégration verticale va de pair avec la mise en place d'un modèle de tarification fondé sur l'abonnement, modèle dont la viabilité repose en grande partie sur l'attractivité d'un catalogue *premium*.

[21] https://www.arcom.fr/television-et-video-la-demande/conventionner-ou-declarer-un-smad.

[22] Voir le focus de Danielle Sartori, Arcom, « Les services de médias audiovisuels à la demande : quels nouveaux enjeux de régulation pour l'Arcom ? ».

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

4 Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous voyons, en appui sur les données collectées, combien l'offre de VàD en France s'est organisée et développée autour de stratégies reprenant des traits constituants (Miège, 2017, p. 20) des filières cinématographiques et audiovisuelles, des tendances à la fois de longue date et structurantes, dans lesquelles les acteurs de la VàD s'intègrent : une concentration oligopolistique et une frange concurrentielle (dont rend compte la domination de certains acteurs), une protection de la création et des formes d'indépendance, une offre et une demande aléatoires (ce qui explique le lancement ou la cessation d'activités pour certains services), des modèles économiques différenciés qui se superposent (au regard des formes juridiques et plus loin de modes de tarification), une internationalisation modérée, une valorisation économique des contenus *via* un modèle de l'abonnement dominant pour viabiliser et pérenniser des publics (en arguant d'une appartenance à une communauté), des stratégies de différenciation forte adressées à des publics de niche, autour de contenus spécifiques (documentaires, courts-métrages), la recherche d'une profondeur de catalogue (*via* la marchandisation à l'acte de certains films, qui s'adjoint à une formule payante par abonnement) ou encore l'investissement dans des productions exclusives pour renforcer un sentiment d'appartenance chez les abonnés et consolider un positionnement qui se veut différencié.

Ces stratégies, prises dans leur ensemble, peuvent sembler tantôt complémentaires, tantôt contradictoires (entre par exemple ambition de diversification et de spécialisation ou encore entre spécialisation et internationalisation) mais elles constituent en réalité autant de ressorts, de compétences, de savoir-faire, de résiliences parfois des acteurs pour gérer l'incertitude de ce marché. Elles ne peuvent se mettre en place en France qu'en jouant les règles du jeu définies, installées, qui gouvernent depuis longtemps la marche socio-économique de l'exploitation des oeuvres cinématographiques et audiovisuelles.

Bibliographie

Bouquillion, Philippe ; Miège, Bernard ; Mœglin, Pierre (2013), *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles,* Grenoble, France : PUG.

CNC (2024), *Bilan 2023 du CNC,* Centre national du cinéma et de l'image animée, Paris.

Creton, Laurent (2005), *Économie du cinéma*, Paris, France : Armand Colin.

Delaporte, Chloé (2015), *Le genre filmique. Cinéma, télévision, Internet*, Paris, France : Presse Sorbonne Nouvelle

Delaporte, Chloé (2019), « La médiation générique des contenus cinématographiques sur les plateformes de vidéo à la demande », *Réseaux,* vol. 5 (n° 217), p. 151-184. DOI : https://doi.org/10.3917/res.217.0151

Dupuy-Salle Manuel ; Marty, Emmanuel ; Schmitt, Laurie (2023), « Questionner l'offre composite de la vidéo à la demande en France : d'une analyse des publics modèles à une proposition de typologie des services », *Tic & Société*, vol. 17, n° 1-2, p. 111-158. DOI : https://doi.org/10.4000/11r9b

Henry, Philippe (2018), Pourquoi si peu de structures à statut coopératif dans le domaine culturel ? *NECTART,* N° 7(2), 122-129. DOI : https://doi.org/10.3917/nect.007.0122.

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

Miège, Bernard (2017), *Les industries culturelles et créatives face à l'ordre de l'information et de la communication*, Grenoble, France : PUG

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

Mœglin, Pierre (2007), Des modèles socio-économiques en mutation. Dans P. Bouquillion et Y. Combès (dir.), *Les industries de la culture et de la communication en mutation* (p. 151-162). Paris, France : L'Harmattan.

Perticoz, Lucien (2019), « Filière de l'audiovisuel et plateformes SVOD : une analyse croisée des stratégies de Disney et Netflix », *tic&société* [En ligne], vol. 13, N° 1-2, DOI :https://doi-org/10.4000/ticetsociete.3470

Thuillas, Olivier ; Wiart, Louis (2019), « Les plateformes de VOD cinéphiliques : des stratégies de niche en questions ». *Les Enjeux de l'information et de la communication,* 2019/1, n° 20/1. p. 39-55. DOI :https: //doi-org.sid2nomade-2.grenet.fr/10.3917/enic.026.0039.

Thuillas, Olivier ; Wiart, Louis (2023), *Les plateformes à la conquête des industries culturelles*, Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble. DOI : https://doi.org/10.3917/pug.thuil.2023.01

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