

## E-cinéma : un écosystème se met en place

### Description

**VOD premium, rachat des films par les services de SVOD, offre couplée SVOD et film à la demande : le cinéma semble échapper aux salles à cause du confinement. Mais ces dernières restent essentielles pour l'industrie cinématographique et ses blockbusters.**

À « E-cinéma », à « e-film », voici les noms d'abord donnés aux « films » par ceux qui ont imaginé une sortie de ces œuvres sans passer par les salles, d'abord avec ce moyen nouveau de distribution que fut la VOD à l'acte ([voir La rem n°44, p.38](#)). Depuis, d'autres moyens de distribution en ligne se sont développés, comme la SVOD dont Netflix a été le porte-tendard. Mais la banalisation de la SVOD change profondément les règles du jeu. Elle ne rend pas inéluctable la bascule des films dans des catalogues en ligne. Elle a en revanche transformé les studios en distributeurs. Ces derniers ne sont donc plus nécessairement les alliés objectifs des salles face aux nouveaux venus, pure players de la distribution en ligne. Ainsi Disney a-t-il lancé son service Disney+, il contrôle Hulu et s'apprête à lancer un nouveau service de SVOD baptisé Star à partir des actifs de la Fox, rachetés en 2018 ([voir La rem n°48, p.73](#)). NBCUniversal comme Dreamworks sont de leur côté contrôlés par Comcast qui a lancé Peacock en plein confinement ([voir La rem n°54, p.44](#)) quand la Warner s'appuie sur HBO Max ([voir La rem n°53, p.67](#)).

Pour éviter que ces nouveaux modes de distribution ne l'emportent, les salles doivent faire la preuve de leur performance. Et, avant même leur fermeture pour raisons sanitaires, elles étaient déjà à la peine. En 2019, le box-office américain est inscrit en recul de 4 %, sur un an à 11,45 milliards de dollars, et ce alors même que le nombre de blockbusters sortis en salle a été très élevé. Certains spectateurs semblent désertar les salles au profit du petit écran et des offres à la demande. Sur ces dernières, le cinéma a fait son apparition, sans passer en salle ou alors de manière très confidentielle. Amazon, mais aussi Netflix, ont ainsi financé une bonne part du cinéma d'auteur aux États-Unis ces dernières années ([voir La rem n°45, p.74](#)), Amazon ayant reçu deux oscars en 2017 pour *Manchester by the Sea* et *Le Client* quand Netflix a sorti en 2019 le dernier film de Martin Scorsese, *The Irishman*, une production à 100 millions de dollars. En ligne, sur les services de SVOD, ces films semblent avoir trouvé un modèle économique. C'est d'ailleurs moins le cas en salle où la fréquentation est effondrée de 45 % entre janvier et août 2019 pour la part des films distribués par des indépendants. La salle ne serait plus pour ces films à « indépendants » une condition absolue pour être rentables : elle attire moins quand les services de SVOD couvrent même les coûts de production et garantissent un bénéfice au producteur qui accepte de céder ses droits. Cette nouvelle donne semble cependant beaucoup plus

difficile pour les blockbusters qui ont besoin de la notoriété que procurent les salles, mais aussi des recettes qu'elles gagnent aux États-Unis et à l'international, avant de lancer un long processus d'amortissement qui passera ensuite par la VOD et le passage progressif sur les chaînes de télévision. Pour les superproductions, la rentabilité des films passe encore par la multiplication des fenêtres d'exploitation, ce qui impose la chronologie des médias.

Ce sont ces nouvelles règles, où les studios ont plus les mêmes intérêts, où les superproductions et films à petits budgets peuvent relever de logiques différentes pour leur amortissement, que la crise sanitaire a mis au grand jour. Mais la crise n'a pas changé la donne *stricto sensu* ; elle a approfondi un processus déjà engagé.

Ce processus repose d'abord sur une plus grande acceptation de l'écran de télévision, ou même de l'ordinateur pour couvrir des œuvres originales, indépendamment donc de l'expérience proposée par la salle de cinéma. Ici, la SVOD se substitue progressivement au piratage qui avait déjà montré que la dégradation de la qualité de l'image et de l'expérience de visionnage n'était pas un frein à la consommation en ligne de films. Ainsi, selon Médiamétrie, le nombre de pirates a baissé de 23 % entre 2018 et 2019 en France, une baisse corrélée à la prise d'un abonnement de SVOD puisqu'en 2019, 58 % des pirates sont abonnés à une offre de SVOD contre seulement 17 % en 2017. Les pratiques évolutives qui rendent possibles les e-films, ces films de cinéma qui n'ont pas vocation à sortir en salle mais à être diffusés directement sur internet, que ce soit en VOD avec paiement à l'acte ou en VOD par abonnement. D'ailleurs, les services de SVOD essaient de reproduire autrement dans les foyers l'expérience collective de la salle qui leur manque encore. Ils proposent de plus en plus des dispositifs permettant de regarder simultanément le même programme avec des proches, eux aussi abonnés, et de pouvoir échanger en direct leur point de vue sur le programme. Si le confinement a inauguré la mode des « apéros Skype », il a aussi contribué à la popularité de la fonctionnalité « Watch Party » sur les services de SVOD, disponible aux États-Unis sur Netflix, Amazon Prime, Hulu ou encore HBO.

Ce processus repose ensuite sur le couplage entre films à très gros budget et films moyens ou films à petit budget. Les premiers ont besoin de plusieurs fenêtres d'exploitation pour amortir leurs coûts. La salle reste dans ce cas essentielle à la rentabilité du film parce qu'elle génère des premiers revenus et parce qu'elle construit la notoriété du film, condition d'une exploitation optimale sur les autres fenêtres de diffusion. Rares sont les services de SVOD qui peuvent espérer amortir une superproduction en ne la facturant pas et en l'intégrant simplement dans leur catalogue. De ce point de vue, *The Irishman* de Scorsese, produit par Netflix, est plus un investissement marketing qu'une indication de la capacité des services de SVOD à prendre en charge les coûts de production de (presque) blockbusters. À l'inverse, les films à moyen et petit budget peuvent trouver les voies de la rentabilité en intégrant un catalogue de services de SVOD parce qu'ils toucheront potentiellement des niches élargies, du fait même de la nature transnationale de la plupart de ces services. C'est la raison pour laquelle les comédies sentimentales, les films pour ados, les films

dâ€™horreur connaissent une seconde jeunesse grâce à ces plateformes, comme dâ€™ailleurs les films dâ€™auteur.

Ce processus est lié enfin à la stratégie des salles qui, confrontées à une baisse tendancielle de leur fréquentation aux États-Unis, misent de plus en plus sur les blockbusters pour assurer leurs entrées. Dès lors, les films dâ€™auteurs ou plutôt les films indépendants, ceux qui sont pris en charge par des distributeurs non intégrés aux grands studios, ont plus de mal à trouver leur public en salle. Pour ces films, pénalisés dans les anciens circuits de distribution, lâ€™internet est un échappatoire.

Superposées, ces différentes tendances questionnent la place des salles dans la chronologie des médias, un sujet au cœur des négociations actuelles dans le cadre de la transposition en France de la directive SMA (Services de médias audiovisuels, directive modifiée du 18 décembre 2018). Sauf quâ€™entre-temps la crise a permis de tester, dans des conditions de marchés épouvantables, la pertinence ou non des sorties de films exclusivement en ligne.

Ce fut le cas en France où le CNC (Centre national du cinéma et de lâ€™image animée) a autorisé à titre dérogatoire la sortie des films en VOD durant la crise sanitaire, qui a conduit à la fermeture des salles de cinéma. Concrètement, le CNC a fait le choix de ne pas geler toute la filière malgré la fermeture des salles. Il a offert aux producteurs des voies alternatives de monétisation. Pour les salles en revanche, les films non diffusés représentent un chiffre dâ€™affaires définitivement perdu parce que difficilement rattrapable au moment de la réouverture. Certes, tous les producteurs nâ€™ont pas saisi cette possibilité, mais certains films déjà lâ€™affiche ont préféré basculer en VOD durant le confinement, par exemple le dernier film de Clint Eastwood, *Le Cas Richard Jewell*. Dâ€™autres ont opté pour une reprogrammation à la réouverture des salles le 22 juin 2020, comme *La Bonne épouse* ou *De Gaulle*, deux films français qui avaient connu un bon démarrage le mercredi précédant le confinement pour le premier, dix jours avant pour le second.

À lâ€™évidence, la perspective dâ€™une sortie en VOD, donc du e-film, nâ€™a pas conduit à ce point, le marché nâ€™ayant jamais véritablement décollé en France. En revanche, le besoin, pour certains producteurs, de sâ€™assurer de la rentabilité de leurs derniers films en cette période compliquée les a conduits à franchir une ligne rouge : abandonner toute perspective de diffusion en salle et dâ€™exploitation du film via la chronologie des médias en diffusant leurs films directement sur les services de SVOD. Ce fut le cas, pendant le confinement, de *Forte*, un film avec Valérie Lemercier, ainsi que de *Pinocchio* de Matteo Garrone, les deux films ayant été achetés par Amazon Prime. Ils ne seront donc jamais des films de cinéma, selon la règle française qui veut que cette appellation (et les droits associés) soit réservée aux seuls films ayant commencé leur carrière dans les salles. Selon Siritz.com, le blog de Serge Siritzky cité par *Les Echos*, le premier a été acheté 2,6 millions dâ€™euros et le second 5,5 millions dâ€™euros. Il sâ€™agit bien, ici, de films à petit budget qui ont trouvé, grâce à Amazon Prime, la voie dâ€™une rentabilité immédiate. Certes, tous les films français ne peuvent pas envisager ce type de cession. Quand ils ont

À côté coproduits par les chaînes au titre de leurs obligations de financement de la production cinématographique, le passage par les salles reste obligatoire (c'est tout l'enjeu de la transposition en France de la directive SMA qui impose des obligations de contribution au financement de la production cinématographique y compris aux services de SVOD). Pour les autres, l'abandon des salles est possible et indique qu'un nouveau modèle économique pour le cinéma est envisageable. Ainsi, après l'épisode du confinement, deux nouveaux films destinés au cinéma ont finalement basculé directement sur les services de SVOD, *Bronx*, un film d'Olivier Marchal produit par Gaumont et vendu finalement à Netflix, enfin *Brutus vs César* qui a été vendu à Amazon Prime. Mais le marché français n'est pas nécessairement le plus à même de rendre précisément compte des nouveaux équilibres entre salles, producteurs et services de SVOD. La régulation contraint les producteurs et avantage encore les salles. C'est aux États-Unis que ces nouvelles tendances sont les plus évidentes.

Outre-Atlantique, les grands groupes de l'entertainment contrôlent la production des films, mais aussi les réseaux télévisés qui les diffusent et de plus en plus une ou plusieurs plateformes de SVOD. Ils ont même tenté récemment autorisés à racheter des salles de cinéma, une possibilité qu'ils ne saisissent pas ([voir La rem n°53, p.65](#)). Ces grands groupes ont les moyens de tester de nouveaux modèles économiques pour le cinéma et ont fait le choix de ne pas investir dans les salles, maillon faible de l'économie du cinéma, même si ce maillon reste essentiel. Les salles ne sont d'ailleurs par les seules à avoir perdu de leur superbe dans les flux de financement du cinéma. Les très chères chaînes câblées américaines sont aussi à la peine, leur nombre d'abonnés étant passé en dix ans de 105 millions (chiffres 2010) à 83 millions d'août 2020. C'est sur ces chaînes, dont HBO est peut-être la plus emblématique, que les films étaient valorisés aux États-Unis après leur passage en salle, respectant ici une chronologie des médias négociée entre acteurs économiques, sans intervention du régulateur. Autant dire que le circuit classique pour les films semble menacé à tous les niveaux. Et cette menace est particulièrement accentuée par l'ampleur de la crise sanitaire aux États-Unis où, après cinq mois, des cinémas restent encore fermés dans les grandes métropoles. Aussi cette période aura-t-elle tenté l'occasion d'un bras de fer sans précédent entre les acteurs de l'industrie cinématographique même si, à l'évidence, chacun a encore besoin de l'autre.

Les premières exceptions à la chronologie américaine des médias ont eu lieu, comme en France, pendant le confinement, avec le choix de certaines majors de commercialiser leurs films directement en VOD. En mai 2020, Warner Bros a vendu *Scoub !* à la demande, alors qu'Universal a proposé *Trolls World Tour* directement aux familles le 10 avril 2020. C'est ce dernier film, le deuxième opus des *Trolls*, qui a fait grand bruit puisqu'Universal s'est réjoui de l'opération : « Les résultats de *Trolls* ont dépassé nos attentes et démontré la viabilité de la VOD premium », incitant donc la major à proposer à l'avenir des sorties simultanément en salle et en VOD. L'exclusivité des films est donc remise en question pour les salles au profit de la VOD. À vrai dire, le cas de *Trolls 2* n'est pas généralisable. Le film n'est que 90 millions

de dollars, donc il est plus facile de lâ€™amortir en ligne quâ€™un blockbuster au budget trois fois supĂ©rieur. Mais il est dĂ©jĂ trop cher pour Ăatre versĂ© directement dans un catalogue de SVOD, dĂ©mĂt le choix de la VOD dite premium, lâ€™accĂs au film ayant ĂtĂ© facturĂ© 20 dollars. Ainsi, *Trolls 2* a-t-il rapportĂ© quelque 100 millions de dollars Ă Universal en trois semaines sur le seul marchĂ© nord-amĂricain, quand il avait fallu cinq mois pour atteindre ce montant avec le premier opus exploitĂ© dĂabord en salle. SĂajoute Ă ces chiffres en dĂfaveur des salles le partage de la valeur qui avantage la VOD premium. En ligne, Universal rĂcupĂre 80 % du prix de vente du film contre 50 % du prix du ticket en salles. La VOD premium rapporte plus rapidement que les salles, elle gĂnĂre plus de recettes avec une meilleure marge! Cette prise de position dĂ Universal a fait rĂagir AMC, le premier rĂseau de salles aux Ătats-Unis parce quâ€™elle remet en question son rĂle dans la chaĂne de crĂation de valeur pour les films en mĂme temps quâ€™elle revient sur la chronologie des mĂdias, la rĂgle aux Ătats-Unis Ătant de laisser une pĂriode dĂexclusivitĂ© de 90 jours aux salles. AMC a mĂme menacĂ© Universal de ne plus distribuer aucun de ses films, une menace trĂs sĂrieuse car certains films ont besoin des salles.

En effet, si lâ€™on regarde le box-office mondial en 2019, neuf films ont gĂnĂrĂ© plus dĂun milliard de recettes en salle. CĂ sont ces blockbusters, rentabilisĂ©s en salle et propulsĂ©s par les salles, qui permettent aux studios dĂtre rentables. CĂest toute la stratĂgie de Disney qui a recentrĂ© sa production sur les blockbusters et a pu racheter la Fox parce que celle-ci, en panne de blockbusters et positionnĂ©e sur des films plus exigeants, Ătait fragilisĂ©e. Son catalogue est dĂsormais utile pour un service de SVOD, il est devenu moins pertinent pour les salles qui ont, elles aussi, besoin des blockbusters pour gĂnĂrer de lâ€™affluence. Or jamais la VOD ou la SVOD ne permettront de gĂnĂrer un tel chiffre dĂaffaires. Universal le sait, qui a dĂcidĂ© de reporter en mars 2021 la sortie du neuviĂme opus de *Fast and Furious*. Au moins ce bras de fer entre Universal et AMC aura-t-il autorisĂ© une premiĂre entorse dans la chronologie des mĂdias puisque les deux groupes ont annoncĂ©, fin juillet 2020, sĂtre accordĂ©s sur la possibilitĂ© pour Universal de commercialiser aussi ses films en VOD premium 17 jours aprĂs leur sortie en salle. AMC sera en contrepartie autorisĂ© Ă distribuer aussi le film en VOD, une stratĂgie dĂintĂgration qui vise Ă transformer le premier rĂseau de salles au monde en super-distributeur.

La VOD a Ăgalement ĂtĂ© testĂ©e en Ătant associĂ©e Ă une offre de SVOD. Elle devient alors un argument marketing et un moyen dĂencourager les abonnements sur le principe des ventes couplĂ©es. CĂest pourquoi, lors du confinement, Disney sĂest rĂsolu Ă proposer *Artemis Fowl* Ă ses abonnĂ©s au service Disney+. LĂexpĂrience a dĂĂtre concluante puisque le groupe, qui avait initialement reportĂ© la sortie de *Mulan*, a finalement optĂ© pour une diffusion en vidĂ©o premium auprĂs de ses abonnĂ©s Ă Disney+ Ă compter du 4 septembre 2020. Aux Ătats-Unis, il faut ainsi sĂacquitter de 29,99 dollars pour accĂder au film. Disney tente donc de rentabiliser un blockbuster directement auprĂs de ses abonnĂ©s en ligne, un risque que le groupe peut sĂautoriser parce quâ€™il a conquis en tout plus de 60 millions dĂabonnĂ©s Ă Disney+ en quelque dix mois. Disney a toutefois prĂcisĂ© que ce mode de distribution reste une exception liĂ©e dĂabord aux

conditions sanitaires qui compromettent une exploitation correcte en salle. Au moins cet exemple montre-t-il que les studios, en devenant des distributeurs puissants grâce à leurs services de SVOD, sont en mesure de s'affranchir en partie des distributeurs historiques que sont les salles.

Cet affranchissement des salles est définitif quand les services de SVOD parviennent à racheter les droits des films pour les inclure dans leur catalogue, le film échappant dans ce cas au circuit traditionnel de distribution. Pour les salles, c'est donc une perte irrémédiable d'exploitation. Comme en France, et à la faveur du confinement, certains studios se sont résolus à céder aux services de SVOD des films pourtant prévus pour une exploitation en salle. La Paramount a ainsi vendu *Lovebirds* à Netflix. Mais, pour les films américains à gros budget, l'équation économique est plus compliquée, à l'inverse de la France où les services de SVOD achètent des droits d'exploitation pour quelques millions d'euros. Ainsi, la salle reste malgré tout au cœur du dispositif d'exploitation des œuvres cinématographiques, ce qui a confirmé la première sortie en salle d'une grosse production américaine depuis le début de la crise sanitaire : le film *Tenet* de Christophe Nolan, initialement prévu en juillet 2020, avec une sortie repoussée fin août. Avec pourtant un tiers des salles fermées aux États-Unis, *Nolan* a réussi à générer quelque 20 millions de dollars au box-office américain pour sa première semaine d'exploitation et 126 millions de dollars dans le monde selon BoxOfficeMojo. À l'évidence, de tels montants sur une si courte durée ne sont pas la porte des services de SVOD ou de VOD premium. S'il atteint le milliard de dollars de recettes en salle, *Tenet* rapportera ainsi quelque 400 millions de dollars à son producteur, le reste revenant aux salles, de quoi donc amortir le coût de production du film (environ 200 millions de dollars) et celui de sa promotion (pour un montant identique) afin de générer ensuite une marge nette sur la revente des droits aux chaînes de télévision du monde entier. Ici, les économies d'échelle sont un levier puissant pour les studios qui peuvent générer les checks commerciaux qu'ils rencontrent ailleurs, un phénomène propre aux industries de prototypes. Le modèle historique d'Hollywood n'est pas (totalement) mort ! En effet, un mois après sa sortie en salle, *Tenet* avait généré 250 millions de dollars au box-office mondial. Mais *Tenet* est d'abord la victime de l'incertitude sanitaire.

Sources :

- « Aux États-Unis, les blockbusters ne sauvent pas la fréquentation des salles », Raphaël Balenieri, *Les Echos*, 31 décembre 2019.
- « Baisse historique du piratage dans l'audiovisuel », Marina Alcaraz, *Les Echos*, 26 février 2020.
- « Coronavirus : vers des films en VOD avant les salles de cinéma », Nicolas Madelaine, *Les Echos*, 17 mars 2020.
- « Les salles de cinéma et les studios s'empoignent aux États-Unis », Nicolas Madelaine, *Les Echos*, 30 avril 2020.
- « Le box-office américain anticipe un scénario catastrophe en 2020 », Caroline Sallé, *Le Figaro*, 4 juin 2020.

- 
- « La difficile équation pour les films français », N.M., *Les Echos*, 19 juin 2020.
  - « Amazon lance son tour de Watch Party », Nicolas Richaud, *Les Echos*, 1<sup>er</sup> juillet 2020.
  - « La crise accélère le passage du grand au petit écran », Nicolas Madelaine, *Les Echos*, 30 juillet 2020.
  - « Disney+, rayon de soleil du groupe par temps de Covid », Véronique Le Billon, *Les Echos*, 6 août 2020.
  - « La guerre des Trolls » aura bien lieu », Caroline Sallé, *Le Figaro*, 12 août 2020.
  - « La salle, maillon faible de l'industrie du cinéma », Caroline Sallé, *Le Figaro*, 14 août 2020.
  - « Cinéma, télévision : le tueur pour le vieil Hollywood », Nicolas Madelaine, *Les Echos*, 21 août 2020.
  - « « Tenet » de Christopher Nolan, le film de tous les espoirs », Marina Alvaraz, *Les Echos*, 26 août 2020.
  - « « Tenet » redonne espoir aux salles de cinéma américaines », Véronique Le Billon, *Les Echos*, 9 septembre 2020.
  - « Cinéma : le grand basculement ? », Caroline Sallé, *Le Figaro*, 25 septembre 2020.

## Categorie

### 1. Les acteurs globaux

**date création**

7 janvier 2021

**Auteur**

alexandrejoux