Des salles à la vidéo à la demande : entre complémentarité et alternative. Analyse de l'alliance stratégique à l'origine de la plateforme La Toile

Christel Taillibert

▶ **To cite this version:**

Christel Taillibert. Des salles à la vidéo à la demande : entre complémentarité et alternative. Analyse de l'alliance stratégique à l'origine de la plateforme La Toile. Cahiers de Champs Visuels, 2021. halshs-03505234

HAL Id: halshs-03505234
https://shs.hal.science/halshs-03505234

Submitted on 30 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Taillibert, Christel. « Des salles à la vidéo à la demande : entre complémentarité et alternative. Analyse de l'alliance stratégique à l'origine de la plateforme La Toile », *Cahiers de Champs Visuels*, Voir les images ailleurs et autrement, n°22, 2021, pp. 37-111.

Introduction

La filière cinématographique, depuis la stabilisation de sa structuration socio-économique au cours de la première décennie du XXe siècle, retient la projection en salles comme l'étape fondatrice de la chaîne de valorisation du produit film, phénomène institutionnalisé en France par la *chronologie des médias*. Même si de nouvelles fenêtres d'exploitation des produits cinématographiques se sont petit à petit installées dans un paysage audiovisuel élargi et en constante évolution, la salle reste un lieu symbolique extrêmement fort, pour le public comme pour les professionnels, quand bien même la rencontre avec les œuvres et le retour sur investissement induit se réalisent-ils, en réalité, bien souvent, dans le cadre d'autres dispositifs, d'autres acteurs. Le développement des modes de consommation d'images animées sur Internet, amorcé au tournant du XXI[e] siècle sous le signe du piratage avant qu'une offre légale diversifiée redéfinisse les possibilités d'accès en ligne aux œuvres cinématographiques, a pu raviver chez certains professionnels les risques d'une concurrence à l'activité des salles[1], réitérant des débats déjà soulevés par l'avènement de la télévision puis des différents formats de vidéo matérialisée – VHS, DVD, Blu-ray. L'accroissement rapide des pratiques de consommation en ligne[2], en particulier chez les plus jeunes générations[3], laisse ainsi rapidement percevoir, comme le notaient Anne Perrot et Jean-Pierre Leclerc dès 2008[4], un risque de glissement des pratiques, et donc l'instauration de jeux de concurrence potentiellement anxiogènes pour la profession. Ces craintes se sont vues exacerbées par la sélection, en compétition, à Cannes, dès 2017, de deux films Netflix[5], décision qui avait engendré une protestation de la Fédération Nationale des Cinémas Français[6]. Elles ont été ensuite renforcées par les débats qui ont entouré les sorties mondiales sur Netflix de films

[1] Même si en réalité la concurrence se joue avant tout au sein des pratiques domestiques de consommation du film, entre la vidéo dématérialisée d'une part et la vidéo physique et les pratiques télévisuelles d'autre part.
[2] Le marché de la VàD passe d'un total en France de 252 millions d'euros en 2012, à 485 millions d'euros en 2017, puis 706 millions d'euros en 2018 (CNC, *Observatoire de la Vidéo à la Demande*, Paris, CNC, 19 décembre 2019, p. 16). Autre indicateur, le taux de pénétration de la VàD progresse, celui-ci passant de 33,0 % en 2014 à 39,3 % en 2018 (CNC, *Bilan 2018 du CNC*, Paris, CNC, 2018, p. 186.)
[3] Dans son rapport daté de décembre 2019, le CNC considère que l'âge moyen des consommateurs de VàD est de 34 ans, pour 39 ans pour les spectateurs des salles de cinéma, et 54 ans pour les téléspectateurs (CNC, *Observatoire de la Vidéo à la Demande*, Op. cit., p. 5).
[4] Perrot, Anne ; Leclerc, Jean-Pierre. *Cinéma et concurrence. Rapport remis à Mme Christine Lagarde, ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi et Mme Christine Albanel, ministre de la culture et de la communication*, 22 mars 2008. Disponible en ligne, ministère de la Culture et de la Communication https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Missions/Cinema-et-concurrence-PERROT-Anne-LECLERC-Jean-Pierre-VEROT-Celia
[5] T*he Meyerovitz Stories* de Noah Baumbach et *Okja* de Bong Joon-Ho.
[6] Voir par exemple à ce propos : « Cannes 2017 : La FNCF conteste la présence de films Netflix en sélection officielle », *Le Film Français*, 14 avril 2017 [disponible en ligne] http://www.lefilmfrancais.com/cinema/131946/cannes-2017-la-fncf-conteste-la-presence-de-films-netflix-en-selection-officielle

d'auteur comme *Roma* (2018) d'Alfonso Cuarón, ou *The Irishman* (2019) de Martin Scorsese, phénomène qu'Elsa Colombani résumait dans sa formule amère, « Ces grands films que vous ne verrez pas au cinéma »[7]... Le confinement inhérent à l'épidémie de Covid19 a constitué le théâtre d'une nouvelle étape dans ce phénomène du « direct-to-VOD » en plein développement : dans le contexte de la fermeture des établissements cinématographiques, le studio Universal par exemple a fait sortir *Trolls 2* directement en VàD, à un tarif de 20 dollars, expérimentant avec succès ce que l'on désigne désormais sous l'acronyme de PVOD (VàD transactionnelle premium)/ Cette décision provoque outre-Atlantique de vives réactions dans le monde de l'exploitation, privée d'un film familial et porteur, qui voyait ce « cheval de Troll », pour reprendre l'expression de Laurent Cotillon[8], annoncer de profondes reconfigurations dans le monde du cinéma.

Ce phénomène émergeant se conjugue pour les exploitants à un autre phénomène qui marque profondément leur filière au tournant du présent siècle : le développement massif des multiplexes à partir de la première moitié des années 1990, moteur d'une hausse de la fréquentation inespérée, traduit parallèlement la mise en œuvre d'un nouveau paradigme dans le secteur de l'exploitation qui, comme le rappelle Laurent Creton[9], déplace les facteurs concurrentiels, faisant passer le film et ses qualités intrinsèques au second plan, pour valoriser l'attrait de la salle et de ses services associés, dans le cadre de logiques résolument industrielles travaillées par la recherche d'économies d'échelle. Le développement de ces nouvelles typologies d'établissements cinématographiques engage de nombreux transferts d'activité au détriment des salles indépendantes, lesquelles durent en outre affronter dans le même temps la marche forcée vers la numérisation menée au tournant des années 2010 et les investissements massifs qu'elle supposait. La formule s'est toutefois avérée gagnante puisque les multiplexes, quoique ne représentant en 2018 que 11,1 % des établissements cinématographiques français, concentraient à cette date 58,8 % des entrées[10], séduisant tout particulièrement – ce qui nous ramène à certains constats relatifs au développement de la VàD – les plus jeunes générations.

Ces transformations colossales dans le paysage de l'exploitation ont amené les établissements indépendants, et plus particulièrement les établissements Art et Essai, à repenser leur identité pour affronter ce climat concurrentiel agressif et afficher leur singularité, mais aussi penser ce vieillissement incontestable de leurs publics[11]. Cette singularité s'est, conformément à l'esprit de leur labellisation, ancrée dans des stratégies de programmation mettant en avant la qualité des films plutôt que leur potentiel marketing, ainsi que sur la défense de la diversité culturelle, que déjà le rapport Delon sur les multiplexes en 1999 pointait comme

[7] Colombani, Elsa. « Ces grands films que vous ne verrez pas au cinéma », *Commentaire*, n°166, 2019/2, pp. 404-409.
[8] Cotillon, Laurent. « Cheval de Troll », *Le Film Français*, n°3910, 8 mai 2020, p. 2.
[9] Creton, Laurent. « Transformations des marchés, mutations industrielles et stratégies de filière » in *Cinéma et stratégies. Économie des interdépendances* (dir. L. Creton). Paris, Presses de la Sorbonne Nouvelle, coll. Théorème, p.188.
[10] CNC. *Bilan 2018*, Op. cit., p. 44.
[11] Offrent par exemple un écho de ces préoccupations l'article de Chantal Gérard, « Multiplexes et Art et Essai. Un face à face d'avenir ? » (*Géographie et cultures*, n°53, 2005, pp. 59-78) ou celui, plus récent, de Laurent Creton, « Le devenir des salles d'art et essai : éléments d'économie politique » (in *Les salles de cinéma. Enjeux, défis et perspectives* [dir. L. Creton et K. Kitsopanidou]. Paris, Armand Colin, 2013, pp. 218-233).

un des dangers de l'évolution du secteur[12], en particulier au regard des effets de concentration induits.

Mais cette singularisation s'est aussi peu à peu affirmée, de façon plus originale, à travers un travail de transformation du statut même de la salle de cinéma, se traduisant par de multiples innovations dont rendent compte un certain nombre de réflexions menées dans les années 2010[13], et qui trouva sa consécration dans la remise annuelle par le CNC dès 2016 d'un « Prix de la salle innovante », destiné à « saluer la créativité et la diversité des initiatives développées par les exploitants pour animer et faire vivre leurs cinémas »[14]. Ces innovations travaillent différentes dimensions de la salle, repensant son rôle dans la vie culturelle et sociale du public urbain, à la recherche de spectateurs participants, auxquels une offre cinématographique de qualité, enrichie d'animations et d'événementiels renforcés, s'associe à une offre de services diversifiée entendant faire de la salle de cinéma un lieu de vie, de partage, de rencontres, d'échanges.

Ces caractéristiques, tablant sur l'humain, le présentiel, l'au-delà de la découverte d'un film, tendent à creuser un véritable fossé avec les pratiques solitaires de consommation d'images animées en ligne propres au développement de la VàD. Les établissements cinématographiques doivent-ils pour autant penser leur développement en faisant abstraction de ces pratiques émergentes dont les jeunes générations sont si familières ? Dans son rapport daté de 2016, Jean-Marie Dura annonçait qu'« en s'appropriant la VàD, la salle de demain renforcera son rôle d'éditorialisation et de prescripteur et son lien avec son public. »[15], tandis qu'Agnès Salson et Mikael Arnal relevaient en Europe plusieurs exemples de salles « curatrices de vidéo à la demande »[16].

Si l'on en croit ces travaux éclaireurs, les établissements cinématographiques auraient vocation à s'impliquer dans le secteur de la Vidéo à la demande, mouvement que l'on pourrait de prime abord considérer comme contre-nature, puisque rapprochant des acteurs qu'une vision strictement micro-économique désigne clairement comme concurrents sur le marché de la diffusion cinématographique. Or, en France, depuis 2017, un site de VàD qui, sous le nom de « La Toile », s'annonce comme « Le service VOD de votre cinéma », tente ce rapprochement.

---

[12] Delon, Francis. *Les multiplexes*. Rapport réalisé à l'intention de Mme Catherine Trautmann, ministre de la Culture et de la communication, janvier 2000, p. 24 [en ligne] site du CNC, https://www.cnc.fr/cinema/etudes-et-rapports/rapport/rapport-delon-sur-les-multiplexes_211892

[13] Voir en particulier : Table ronde « La salle de cinéma de demain – Enjeux et perspectives », 68e Congrès de la Fédération Nationale des Cinémas Français, 24 septembre 2013 (Deauville). Compte-rendu disponible en ligne, site de la FNCF http://www.fncf.org/updir/3/Table_ronde_La_salle_de_cinema_de_demain.pdf
Salson, Agnès & Arnal, Mikael, *Rêver les cinémas, demain*, Ateliers Henry Dougier, 2015 (enquête auprès des exploitants français qui trouva un développement européen présenté dans un rapport daté de mars 2016 : *Les pratiques émergentes de l'exploitation cinématographique en Europe*) ; Dura, Jean-Marie. *La salle de cinéma de demain*. Rapport présenté à Mme Frédérique Bredin, Présidente du CNC, septembre 2016.

[14] « Lancement de la 3ème édition du Prix de la salle innovante » [en ligne] site du CNC, mis en ligne le 27 juillet 2018, consulté le 7 mai 2020, https://www.cnc.fr/professionnels/actualites/lancement-de-la-3eme-edition-du-prix-de-la-salle-innovante_825616

[15] Dura, Jean-Marie. *La salle de cinéma de demain*. Op. cit. p. 5.

[16] Salson, Agnès & Arnal, Mikael, *Les pratiques émergentes de l'exploitation cinématographique en Europe*. Op. cit, p. 33.

Illustration n°1 : Page d'accueil de La Toile, consultée le 8 mai 2020
https://www.la-toile-vod.com/

La particularité de La Toile, en tant que service de VàD à l'acte (*Transactional Video on Demand*), est en effet d'introduire les salles de cinéma partenaires dans la relation qui s'instaure avec ses usagers : chaque usager du site est « lié » à une salle partenaire, et accède au catalogue par le biais de la sélection opérée par ladite salle sur son site spécifique. Rendre aux salles cette fonction de prescription sur un terrain qui, a priori, leur échappe – celui de la VàD – est ainsi à la source même du projet de La Toile. Joséphine Létang l'a en effet imaginé alors qu'elle dirigeait un complexe de salles à Arcueil, appartenant à la chaîne Megarama, rendant compte de sa démarche de la façon suivante : « À l'époque, les cinémas n'avaient pas de page sur les réseaux sociaux, pas de newsletters, peu de moyens de communiquer avec le public en dehors de l'établissement. Une grande chaîne de supermarchés venait de lancer sa plateforme VOD et je me suis dit que ce n'était pas à elle de conseiller les gens dans ce domaine »[17]. La seconde idée fondatrice du projet consiste ensuite, au niveau de la remontée de la recette, à prévoir qu'une partie du prix de la transaction soit reversée à la salle grâce à laquelle l'usager a accédé à l'offre de programmation.

Cinq établissements cinématographiques ont participé au lancement du projet (Le Lux à Caen, Le Star à Strasbourg, Le Méliès à Saint-Etienne, le Gyptis à Marseille, Le Cinéma des Cinéastes à Paris), elles seront une trentaine à la fin de la première année, une soixantaine au début de l'année 2020, avant que la fermeture imposée des salles de cinéma liée à l'épidémie de COVID-19 n'accélère la décision de nombreux gérants de participer au projet, désireux de mettre en place une programmation alternative pendant la durée du confinement. L'ensemble des salles réunies autour de cette entreprise rend compte d'une identité commune indéniable autour du projet Art et Essai tel qu'il se définit dans le cadre français, donc profondément ancré dans un rapport cinéphile à l'art cinématographique.

Dans le cadre de la réflexion globale relative aux déplacements de la découverte cinématographique sur lesquels se concentre cet ouvrage, cet article entend interroger, selon une perspective socio-économique centrée sur les stratégies des acteurs, la façon donc les parties prenantes de cette association pensent et vivent ce projet inédit en France[18]. Quelles sont les motivations qui poussent des responsables de salles à développer une proposition de Vidéo à la demande ? Comment pensent-ils la complémentarité de la programmation avec leur offre en présentiel ? Qu'apporte leur travail de prescription par rapport à une offre classique de VàD ?

[17] Joséphine Létang, extrait d'interview transcrit dans : « Qu'est-ce que La Toile VOD ? », site du Centre national de la cinématographie et de l'image animée [en ligne] mis en ligne le 5 juin 2019, consulté le 25 mai 2020 https://www.cnc.fr/cinema/actualites/questce-que-la-toile-vod_1001400
[18] Le principe était déjà expérimenté en revanche au Royaume-Uni, aux Etats-Unis et au Canada.

Comment les responsables de La Toile pensent-ils ce partenariat avec le secteur de l'exploitation ? Quelle résonnance rencontre cette proposition auprès des habitués des salles de cinéma ?

Notre réflexion se basera sur un postulat, à partir duquel nous fonderons notre hypothèse principale. Celui-ci consiste à affirmer qu'il existe en France un *système cinéphile*, réunissant un certain nombre d'acteurs sociaux autour de valeurs partagées (qui se sont historiquement structurées en France autour du concept d'Art et Essai), de finalités communes (la valorisation économique et symbolique des films répondant aux valeurs précédemment évoquées, mais aussi la captation d'un public facilement séduit par les sirènes des produits issus de perspectives strictement industrielles), et de moyens d'action destinés à atteindre ces finalités (une politique volontariste de soutien, mais aussi un travail concerté d'éducation du public)[19].

L'existence de ce système et de la nécessaire solidarité de ses acteurs entre eux nous amène ainsi à formuler l'hypothèse selon laquelle l'association fondatrice de La Toile implique d'envisager un déplacement de l'exercice d'une concurrence depuis le binôme Exploitation/VàD vers un autre binôme, qui pourrait être défini autour des deux registres suivants : Les exploitants cinéphiles/Les acteurs industriels du divertissement cinématographique et audiovisuel, parmi lesquels on comptera tout autant les multiplexes[20] que les puissantes plateformes internationales (Netflix, Amazon Prime, Disney+…), selon une dichotomie simpliste mais néanmoins opérationnelle pour analyser les options stratégiques éprouvées dans le cadre de cette expérimentation.

Nous problématiserons ainsi notre réflexion autour de la question suivante : Comment les acteurs impliqués dans le projet de La Toile pensent-ils, dans le cadre structurant du système cinéphile, la stratégie inhérente à ce site de Vidéo à la Demande ?

Pour répondre à cette question, nous réfléchirons les enjeux de cette collaboration au prisme du concept d'*alliance stratégique* tel qu'il est défini en Sciences de gestion, de sorte à appréhender les fondements de ce rapprochement entre des acteurs que la chronologie des médias pose comme concurrents dans la chaîne de valorisation du film. Nous nous appuierons pour ce faire sur les travaux qu'ont pu développer sur le concept d'alliance stratégique des chercheurs comme Bernard Gareette, Pierre Dussauge, Dominique Jolly, Anis Bouayad, Boualem Aliouat.... Parallèlement, nous aurons recours aux résultats d'un travail de terrain mené entre 2017 et 2020, et qui prend la forme à la fois de l'analyse des interfaces numériques de la plateforme La Toile, d'un entretien mené avec sa conceptrice et animatrice, Joséphine Létang, le 9 mai 2017, ainsi que d'un certain nombre d'entretiens menés par téléphone, au cours du mois d'avril 2020, avec des responsables d'établissements cinématographiques associés à la Toile :

- Cyril Désiré, du cinéma Le Navire, à Valence (Drôme), le 1er avril 2020 ;

[19] Cette proposition a été plus largement étudiée dans l'ouvrage suivant : Taillibert, Christel. *Vidéo à la demande : une nouvelle médiation ? Réflexions autour des plateformes cinéphiles françaises*. Paris, L'Harmattan, collection Communication et civilisation, 2020.

[20] Laurent Creton rappelait que « La montée en puissance des multiplexes a accentué la bipolarisation du secteur (multiplexes versus exploitation spécialisée et /ou subventionnée) » (Creton, Laurent. « Transformations des marchés, mutations industrielles et stratégies de filière » in *Cinéma et stratégies. Economie des interdépendances*, Op. cit., p.189).

- Elise Mignot, du Café des images, à Hérouville Saint-Clair (Calvados), le 1er avril 2020 ;
- Gauthier Labrusse, du cinéma Le Lux, à Caen (Calvados), le 1er avril 2020 ;
- Pierre-Alexandre Moreau, des cinémas Studios, à Tours (Indre-et-Loire), le 1er avril 2020 ;
- Gérard Lemoine, du Cinépal, à Palaiseau (Essonne), le 2 avril 2020 ;
- Emmanuel Gibouleau, du Cinématographe, à Nantes (Loire-Atlantique), le 2 avril 2020 ;
- Frédérique Lemenand, du Ciné-Galaure, à Saint-Vallier (Drôme), le 2 avril 2020 ;
- Priscilla Schneider, du CinéMistral, à Frontignan-la-Peyrade (Hérault), le 2 avril 2020 ;
- Sylvie Buscail, du Ciné32, à Auch (Gers), le 3 avril 2020 ;
- Patrice Gostijanovic, du Kino Ciné, à Villeneuve d'Asq (Nord), le 7 avril 2020 ;
- Maxime Frérot, du cinéma Actes Sud, à Arles (Bouches-du-Rhône), le 8 avril 2020.

Ces entretiens ont été complétés par des informations transmises par écrit et par courriel, sur la base de questions ouvertes, par quelques responsables d'autres établissements à travers la France qui ont préféré échanger sous cette forme plutôt que dans le cadre d'un entretien :

- Olivier Calonnec, du cinéma Le Zola, à Villeurbanne (Rhône), réponses reçues le 31 mars 2020 ;
- Sylvain Sellos, du Rex, à Mamers (Sarthe), réponses reçues le 1er avril 2020 ;
- Frédéric Emile, du cinéma Arcadia, à Riom (Puy-de-Dôme), réponses reçues le 4 avril 2020 ;
- Lucie Bourges, du cinéma Jean Marais, au Vésinet (Yvelines), réponses reçues le 9 avril 2020 ;
- Kaïna Nafa, du cinéma Le Parterre, à Dourdan (Essonne), réponses reçues le 10 avril 2020.

Nos résultats seront retranscrits au cours de six parties successives. Nous chercherons tout d'abord à comprendre comment le concept d'*alliance stratégique* propose un cadre d'analyse structurant de la plateforme La Toile. Ensuite, nous envisagerons cette alliance au gré de la double prescription qui s'exerce sur les usagers. Dans une troisième partie, nous analyserons les aspects financiers du rapprochement, avant de nous pencher dans la partie suivante sur le terreau symbolique de cette alliance. La cinquième partie sera consacrée aux résultats de l'expérience, dans la période qui précédait le confinement, avant d'envisager dans l'ultime partie les conséquences de la fermeture des salles de cinéma entre mars et juin 2020 sur le développement de la plateforme.

I - Penser La Toile au prisme du concept d'alliance stratégique.

Le site de Vidéo à la Demande La Toile repose sur une association originale d'acteurs issus de la filière cinématographique : au-delà de la relation contractuelle qui unit la plateforme en ligne avec des ayants droit, lesquels accordent sur des produits déterminés des droits d'exploitation temporaires, sur un territoire donné, en contrepartie d'une remontée de la recette, le projet repose sur l'intégration dans ce binôme fondateur de représentants du secteur de l'exploitation en salles. Or, ces derniers sont les acteurs les plus bousculés par la diversification

et l'intensification des espaces et modalités de découverte des films de cinéma, mais aussi des dispositifs propres à assurer une remontée de la recette vers les ayants droit. Aussi cette association, inédite en France dans le secteur de la VàD, interroge-t-elle la nature des stratégies qui ont prévalu au rapprochement entre ces acteurs, les interactions qui les lient, les analyses qu'ils portent sur leur environnement et les ambitions qui en découlent afin de le modifier à leur profit. Nous recourons au cadre structurant de l'analyse stratégique dans la mesure où, comme le rappelle Laurent Creton, elle permet « d'articuler dans un même schéma de cohérence l'analyse des structures et l'analyse du sujet, de ses finalités, de ses choix et de ses modalités concrètes d'engagement dans l'espace socio-économique »[21]. Le rapprochement qui s'opère dans le cadre de La Toile relève d'une alliance stratégique dès lors que, comme le rappellent Pierre Dussauge et Bernard Garrette, les relations contractuelles mises en œuvre « permettent aux entreprises alliées de maintenir leur indépendance et préserver des intérêts propres, à côté des intérêts communs ayant motivé la création de l'alliance »[22].

L'idée qui nous intéresse dans cette première définition est celle d'une alliance fondée sur un intérêt partagé, mais limité à la sphère d'action propre à chacune des entreprises investies. Arrêtons-nous un instant afin de réfléchir à la vérification de ces postulats dans le cadre de La Toile, sur la nature des différents acteurs investis dans l'alliance stratégique que nous envisageons. Sur le terrain de la VàD tout d'abord, La Toile est gérée par la société Carbec Média : il s'agit d'une société par actions simplifiée créée le 1er février 2016, répertoriée dans les activités de « production de films et de programmes pour la télévision ». Elle fut l'objet d'une réorganisation importante en 2018, lorsqu'elle s'est associée à un grand groupe média, Hildegarde. Bien connue dans le milieu du cinéma, Hildegarde est une holding française créée en 2002, présidée par Réginald de Guillebon et qui est aujourd'hui présente dans de nombreux secteurs du cinéma et de l'audiovisuel, en particulier la presse spécialisée (*Le Film Français, Première, Studio Ciné Live*, Dixit Editions), l'enseignement supérieur (Dixit Formations, l'école de cinéma ESEC), et la production cinématographique (Les Armateurs, Folimage, Gebeka Films). L'intégration de ce nouvel associé engendra une augmentation substantielle du capital de la société, contre la session par Joséphine Létang, créatrice de Carbec Média, de la présidence à Réginald de Guillebon, elle-même assumant dorénavant la fonction de Directrice Générale.

Face à ce partenaire unique sur le terrain de la VàD, le partenariat qui nous intéresse met en scène un nombre important de représentants de la sphère de l'exploitation cinématographique, lesquels répondent à des statuts juridiques divers : entreprises privées, structures associatives ou délégations de service public. Dans le cadre de ce partenariat, ces salles ne sont amenées à engager des interactions qu'avec leur partenaire VàD, aucunement entre elles.

La première caractéristique de l'alliance conclue dans le cadre de La Toile est ainsi de réunir des entreprises qui appartiennent à des univers différents. Elle peut donc, à la suite de Dominique Jolly[23], être qualifiée d'exogame – en opposition aux alliances endogames

[21] Creton, Laurent. « Structures et stratégies. Une dynamique à l'œuvre », in *Cinéma et stratégies. Economie des interdépendances*, Op. cit., p. 9.
[22] Dussauge, Pierre ; Garrette, Bernard. *Les stratégies d'alliances*. Paris, les éditions d'organisations, 1995, p. 25.
[23] Jolly, Dominique. *Alliances interentreprises – Entre concurrence et coopération*, Paris, Vuibert, 2001, p. 9.

réunissant des entreprises issues du même milieu. Pour affiner la caractérisation de cette alliance, nous pouvons recourir à la typologie proposée par les professeurs du Département Stratégie et politique d'entreprise du Groupe HEC de Jouy-en-Josas (qui publient sous le nom du collectif Stratégor), et désigner La Toile comme le résultat d'une « alliance complémentaire »[24]. Contrairement aux modèles de co-intégration[25] et de pseudo-concentration[26], ce qualificatif désigne une association entre des entreprises dont les compétences et les contributions sont de natures différentes, le plus souvent l'une commercialisant le produit développé par la seconde. Cette perspective est intéressante car l'idée même de complémentarité est liée au présupposé selon lequel le produit dont il est ici question – la location d'un produit cinématographique au sein d'un dispositif de vidéo à la demande – ne peut être directement concurrent de ceux que le partenaire commercialise, car dans le cas contraire l'alliance n'aurait pour lui aucun intérêt. C'est le cas dans le cadre de La Toile, puisque les films proposés sur la plateforme ne sont pas redondants avec ceux qui sont à l'affiche dans les cinémas qui les proposent à leur clientèle[27], mais travaillent au contraire une recherche de complémentarité que nous développerons plus avant.

Cependant, même si l'alliance se conçoit en l'absence d'une concurrence directe, il est intéressant de constater que, comme le relève le collectif Stratégor, une telle association n'exclut pas, en réalité, « l'existence d'une certaine concurrence, au moins potentielle entre les entreprises qui coopèrent »[28]. En effet, au-delà du principe de complémentarité de la programmation que nous venons de poser, reste que, comme on l'a vu en introduction, les marchés de la VàD et de l'exploitation en salles demeurent *a priori* antagonistes dès lors qu'il s'agit de se partager les parts de marché issues de la multiplication des fenêtres de rencontre avec l'image animée – dans un contexte où le choix de consommer un film implique rarement des pratiques cumulatives entre les différentes modalités disponibles, mais répond au contraire à des arbitrages liés au calendrier de l'accès au film (d'où l'importance que les exploitants accordent au fait de conserver les avantages inhérents à la chronologie des médias), à la qualité technique du visionnement, aux coûts induits, aux animations complémentaires proposées, etc.[29].

Au-delà du binôme coopération / concurrence qui fonde l'alliance stratégique, et revenant à la définition proposée par Pierre Dussauge et Bernard Garrette, il est intéressant de constater que les différentes parties prenantes de ce partenariat conservent les unes par rapport

[24] Strategor. « Les alliances stratégiques », in *Strategor, Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité*. Paris, Dunod, 2005, p. 348.
[25] Les alliances de co-intégration unissent des firmes qui apportent des compétences de même nature mais qui cherchent à réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade du processus de production (*Ibid*.).
[26] Les alliances de pseudo-concentration associent quant à elles des entreprises qui développent, produisent et commercialisent un même produit. L'objectif est donc ici un objectif de taille (*Ibid*.).
[27] Ce cas de figure est toutefois possible, de façon anecdotique, dans le cas d'une exploitation en salle d'une longueur inhabituelle, ou bien du choix de programmer des reprises ou du répertoire.
[28] Strategor. « Les alliances stratégiques », in *Strategor, Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité*. Op. cit, pp. 333-334.
[29] C'est ce qui explique que les ayants droit, partenaires à la fois des salles et de la plateforme VàD, ne soient pas partie prenante de cette alliance propre à La Toile, dès lors que cette relation de concurrence n'existe pas dans le développement de ces partenariats : la négociation des droits salle et VàD se joue de façon indépendante, et ces acteurs ont intérêt à développer l'une et l'autre de ces fenêtres.

aux autres leur totale indépendance en dehors de l'accord qui les unit autour de La Toile[30]. Les exploitants gèrent leur développement au gré de leurs propres stratégies, tandis que Carbec Média peut, à loisir, penser son développement sans avoir de compte à rendre aux établissements partenaires – encore une fois en dehors des modalités qui accompagnent leur collaboration à La Toile[31].

Ce principe de souveraineté conditionne le développement de la mise en commun, pour reprendre les termes de Dominique Jolly, d'une « fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques »[32]. Les compétences apportées, et donc les avantages perçus par chacune des deux parties dans l'alliance propre à La Toile, sont de natures différentes :

- Les établissements cinématographiques apportent une clientèle fidélisée, avertie, envers laquelle elle s'engage à communiquer sur La Toile afin de l'inciter à l'expérimenter, et entendent en retour bénéficier d'un cadre logistique en vue de l'extension en ligne de leurs activités de programmation ;
- Carbec Média apporte un cadre juridique, une infrastructure technique et une force de travail dédiée à la négociation des droits avec les ayants droit, et entend en retour bénéficier, dans l'environnement très agressif et concurrentiel de la VàD, d'un public parfaitement adapté au cadrage éditorial de la plateforme, guidé vers elle par ses prescripteurs réguliers et reconnus dans le domaine cinématographique.

Au-delà de ce contexte global de développement de cette alliance inédite en France, nous allons à présent en interroger plus précisément les fondements, et en tout premier lieu à la question centrale de la prescription, laquelle constitue le centre de gravité de ce rapprochement.

II – Le centre de gravité de l'alliance : le créneau éditorial et la double programmation

Aux fondements même du projet de la Toile, on trouve l'idée d'un partage de l'activité de programmation entre les partenaires. Le recours, volontaire, à la notion de « programmation » peut sembler inapproprié dans le cadre d'un dispositif sociotechnique qui s'est historiquement construit sur la base de logiques de catalogues et en vertu d'une mise à disposition du type « ATAWAD » (*At any time, anywhere, any device*), mais comme d'autres plateformes revendiquant la dimension cinéphile de leur activité, La Toile privilégie un tout autre modèle relationnel aux usagers : ces derniers n'ont accès qu'à un nombre limité de films,

[30] Il convient de relever une légère entorse à ce principe au sein du cas de figure de La Toile puisqu'il s'avère que le groupe Hildegarde possède un groupement de programmation, le GPCI (Groupement de Programmation des Cinémas Indépendants), lequel au-delà de son activité de programmation au niveau national, gère directement depuis 2017 trois salles de cinéma en France : le CinéMistral à Frontignan, le Parterre à Dourdan et le Ciné-Galaure à Saint-Vallier. Or, ces trois salles, qui sont donc en lien direct avec Carbec Média par le biais de Hildegarde, ont été incitées à participer au projet de La Toile et font aujourd'hui partie des salles partenaires.

[31] Ainsi par exemple, l'association du groupe Hildegarde à Carbec Média a été mise en œuvre sans qu'en aient été informées officiellement les salles partenaires de La Toile.

[32] Jolly, Dominique. *Alliances interentreprises – Entre concurrence et coopération*, Op. cit., p. 5.

régulièrement renouvelés[33], choisis en vertu des qualités que leur ont reconnu les responsables d'une plateforme placée comme autorité prescriptrice.

L'identification de cette autorité prescriptrice est à l'origine du projet de La Toile : la page d'accueil du site fait ainsi apparaître, en tout premier plan, la singularité d'une plateforme proposant « des films en vidéo à la demande sélectionnés pour vous par votre cinéma »[34].

Illustration n°2: Site La Toile, page d'accueil [en ligne] consulté le 13 mai 2020 https://www.la-toile-vod.com/

Cette phrase de présentation est extrêmement intéressante dès lors qu'elle pose, au fondement du projet, une triangulation entre la salle de cinéma / les films / les usagers, réunis autour de la mise en œuvre d'une *programmation* au sein d'un dispositif de vidéo à la demande qui reprend finalement exactement les mêmes logiques prescriptrices que celles qui caractérisent l'activité des salles. Il s'agit de mettre « à l'affiche » sur La Toile les films du moment que les exploitants auront jugés les plus intéressants pour leurs usagers. Le nombre de films que chaque salle de cinéma choisit de mettre en avant est variable d'une salle de cinéma à l'autre et d'une période à une autre, depuis cinq-six films pour les plus sélectives à une vingtaine pour les plus prolixes.

Cette première présentation, qui est celle sur la base de laquelle le site communique auprès de ses usagers, construit son identité dans l'univers de la Vidéo à la Demande, masque en réalité l'existence d'une double prescription à l'origine du travail de programmation – et non pas d'une totale délégation aux exploitants comme on le communique aux usagers. Carbec Média, en la personne de sa directrice générale Joséphine Létang, effectue en effet de son côté un travail autonome de programmation du site, par la constitution d'un catalogue de films dont elle négocie les droits en vue de leur exploitation en vidéo à la demande avec les ayants droit concernés ou des plateformes partenaires. La croissance de ce catalogue, perçue par les exploitants comme un moyen de séduire davantage de spectateurs, a d'ailleurs fait partie des objectifs poursuivis lors du développement de la plateforme. Dans son rapport annuel 2018, il était ainsi annoncé aux partenaires : « L'élargissement du catalogue est l'un des principaux objectifs de LA TOILE. Afin de satisfaire vos demandes, une nouvelle offre de films sera mise en ligne durant le 1er Trimestre 2019. La présence d'un plus large catalogue donnera à votre plateforme une plus grande attractivité auprès de vos spectateurs »[35].

[33] Ce modèle répond à un principe de sélection tournante (voir : Taillibert, Christel. *Vidéo à la demande : une nouvelle médiation ? Réflexions autour des plateformes cinéphiles françaises*. Op. cit.)
[34] Site La Toile, page d'accueil [en ligne] consulté le 13 mai 2020 https://www.la-toile-vod.com/
[35] La Toile, *Rapport annuel 2018-Cinémas Actes Sud*, p. 4.

Sur la base de cette première prescription, par laquelle Joséphine Létang assume pleinement ses goûts et la subjectivité de son regard sur la création cinématographique, les exploitants associés sont ensuite appelés à opérer une seconde sélection afin de réduire et singulariser la proposition à destination de leurs spectateurs, en fonction des caractéristiques éditoriales de l'établissement cinématographique dont ils sont responsables, mais aussi des caractéristiques sociologiques de leurs spectateurs habituels. Pour prendre un exemple, sur le site La Toile du Ciné32, à Auch, les responsables de la salle informent ainsi leurs spectateurs : « Chaque semaine nous vous ferons une sélection sur mesure qui, comme à notre habitude, s'adressera à vous toutes et tous »[36]. Ensuite, comme pour les autres sites La Toile, les films proposés sont présentés sous l'expression emblématique « Notre sélection pour vous », expression dans laquelle le *nous* et le *vous* insistent volontairement sur la personnalisation de la relation qui se poursuit au sein du dispositif de VàD.

Cette possibilité qui est offerte aux responsables de salles de participer au travail de prescription est au cœur de leur adhésion au projet. Maxime Frérot, par exemple, déclarait : « La seule proposition qui m'a vraiment séduite, c'est le fait que leur programmation était en lien avec une programmation de salle. (…) C'est vraiment ça qui m'a motivé, le rapprochement avec la salle, et non pas quelque chose d'artificiel ». Gérard Lemoine confirmait ce sentiment lorsqu'il déclarait : « Là, effectivement, c'est quelque chose dans lequel on est en participation, c'est vraiment développé en concertation avec les salles, ce n'est pas comme une plateforme lambda ». L'idée d'un outil *à part,* différent de ce que mettent en œuvre toutes les autres plateformes offrant des films à la consultation, est confirmée par Olivier Calonnec lorsqu'il disait : « Ce qui fait la force de la Toile, c'est que les films proposés sont souvent en phase avec notre programmation, qu'elle a été pensée par une ancienne exploitante, pour les exploitants, en accord avec les distributeurs. Autrement dit, cette activité de VOD s'accole à la vie des salles, n'est pas hors-sol ».

Ce schéma premier s'enrichit toutefois de véritables interactions entre Joséphine Létang et les exploitants, qui n'hésitent pas à la solliciter pour qu'elle fasse entrer au catalogue un certain nombre de films qu'ils souhaiteraient tout particulièrement proposer à leurs spectateurs, en complément de leur programmation en salles. Joséphine Létang cherche alors à obtenir les droits d'exploitation en VàD des films sur la période souhaitée. Si les négociations aboutissent, les films concernés, tout particulièrement souhaités par un exploitant, seront intégrés au catalogue et donc disponibles pour les autres responsables de salles qui souhaiteraient eux aussi les programmer. Gérard Lemoine (Cinépal) raconte par exemple : « On fait des suggestions de temps en temps, en disant : "Vous savez que dans 15 jours, ou dans un mois, sort un film de Pierre, de Paul ou de Jacques, et ce serait peut-être bien si vous pouviez mettre au catalogue quelques-uns de ses films " ». Emmanuel Gibouleau, du Cinématographe, entrevoit de la même façon les possibilités que peuvent lui offrir La Toile dans son travail sur le patrimoine :

> « On programme très en amont, deux-trois mois à l'avance, et on est souvent frustrés dans ce qu'on propose. Par exemple, là, en mai, on avait prévu une grosse rétrospective Bergman d'une quarantaine de films, mais avec deux-trois titres importants qu'on ne pouvait pas avoir parce qu'il n'y a pas de distribution cinéma. Sur ces titres, il y a peut-être la possibilité de les voir en VOD,

[36] Site La Toile, onglet Ciné32 [en ligne] consulté le 14 mai 2020 https://www.la-toile-vod.com/cinemas/cine-32

donc j'ai discuté avec elle, ça peut être vraiment très intéressant : si on la prévient suffisamment en amont, ce sont des films qui peuvent intégrer le catalogue de La Toile, nous quand on arrive à notre rétrospective, on a tant de films en salles et on dit les deux-trois films qui manquent vous pouvez les voir en VOD ».

Ce fonctionnement complexifie donc les relations de prescription telles qu'elles se jouent sur La Toile, donnant véritablement corps à l'alliance qui la fonde, à travers une collaboration croisée dans le travail de programmation qui construit, mois après mois, la ligne éditoriale de la plateforme, ainsi qu'une mutualisation de ressources communes (les films dont les droits ont été négociés) entre les différents acteurs investis.

Précisons d'ailleurs qu'en réalité, l'usager qui, normalement, découvre La Toile via l'interface spécifique de sa salle de cinéma et n'accède donc en premier lieu qu'à la programmation restreinte de cet établissement, peut en réalité très naturellement accéder au reste du catalogue : un bouton d'action « Plus de films » permet en réalité de consulter l'ensemble des films disponibles à ce moment-là dans le catalogue général de La Toile, et de revenir, donc, à un niveau de prescription moins avancé.

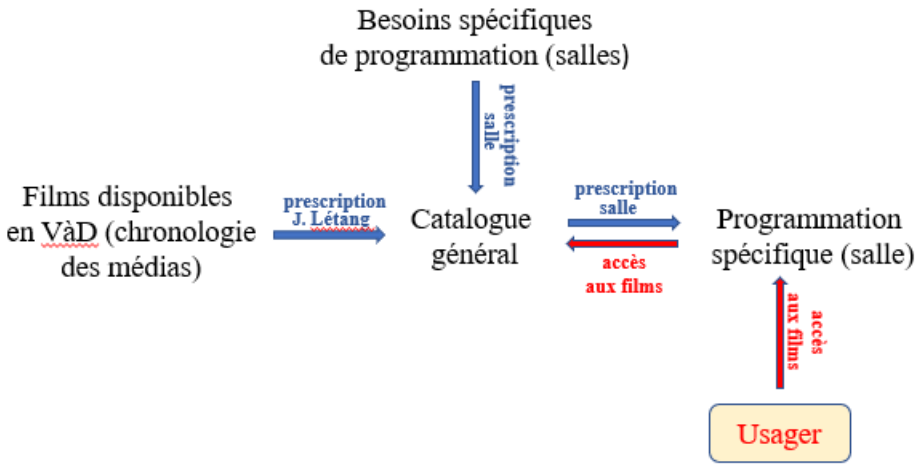

Illustration n°3: Prescriptions cumulées et accès aux films pour l'usager

Cette organisation met pleinement en œuvre l'alliance fondatrice du projet, dès lors qu'elle témoigne d'une valorisation assumée de compétences conjuguées : elle met en œuvre un partage des charges de programmation, tout en permettant à chaque partenaire de bénéficier d'une personnalisation accrue par le biais de son site personnel, respectueuse de l'identité du groupe symbolisée par l'ancrage éditorial du catalogue général. En effet, la possibilité qui est offerte aux usagers de bénéficier de deux niveaux de prescription tend ainsi à donner corps à l'identité du groupe, La Toile, formé par l'ensemble des partenaires, au-delà de la simple extension VàD des activités de la salle de référence. La cohérence de cette éditorialisation globale partagée est largement facilitée par le fait que le projet soit très largement ancré dans une identité commune, celle de l'Art et Essai. Joséphine Létang s'en expliquait de la sorte : « On travaille essentiellement avec des salles Art et Essai, parce que ce sont les plus innovantes, celles qui ont le plus envie de faire quelque chose, et qui ont su développer une vraie relation

avec leurs spectateurs, contrairement à un multiplexe qui, pour le coup, diffuse ce qui peut lui rapporter de l'argent sans avoir de réflexion éditoriale »[37]. Les 16 établissements partenaires de La Toile qui composent notre corpus de recherche sont effectivement classés Art et Essai. Rajoutons que 9 d'entre eux ont en outre le label Recherche & Découverte (plus restrictif que l'Art et Essai dans sa volonté de soutien aux œuvres singulières et novatrices), 11 le label Répertoire et Patrimoine, et 12 le label Jeune public[38].

Cette identité commune est très importante dès lors qu'elle constitue un lien par lesquels les différents partenaires se sentent appartenir à une même entité, réunie par les valeurs et les ambitions de la cinéphilie. Ceci se traduit au niveau du catalogue par une majorité de films classés Art et Essai, par la volonté de l'expression d'une certaine diversité culturelle – tout en privilégiant la VO pour les films en langue étrangère -, par un attachement au documentaire, par une attention portée au jeune public, et par la volonté d'articuler la proposition de films récents avec des films de répertoire. « L'idée, disait Joséphine Létang, c'est de pouvoir continuer chez soi cette relation avec la salle qui vous a donné les armes pour devenir un vrai cinéphile, pour construire votre culture cinématographique »[39].

Les exploitants partenaires sont particulièrement attachés à cette particularité éditoriale du site, qui joue la carte de la continuité avec leur propre identité, avec les films programmés sur leurs écrans. Elise Mignot, du Café des images, déclarait ainsi : « Ce qui m'a plu ce sont les films qui sont proposés (…) ça permet en plus d'avoir des reprises, du patrimoine, du jeune public, de l'actualité récente, des sorties… On se retrouve finalement dans l'univers qui est celui qu'on connait, qu'on travaille au quotidien, moi je le trouve assez cohérent ». Ce constat est partagé par l'ensemble des responsables des salles associées, qui insistent tous sur la concordance avec le catalogue de La Toile et leurs propres options de programmation. « Cela correspond vraiment à ce que l'on programme chez nous » disait Patrice Gostijanovic, du Kino Ciné, tandis que Kaïna Nafa, du cinéma Le Parterre confirmait : « Le catalogue correspond parfaitement à notre ligne éditoriale notamment vis-à-vis de notre attachement à proposer une programmation variée (diversité des genres (documentaire, animation, fiction, film grand public, films d'auteurs, film en VO…) ».

Les exploitants se montrent ainsi très sensibles à cette éditorialisation forte du catalogue, avant tout destinée à des « cinéphiles et cinéphages » pour reprendre l'expression de Frédéric Emise, du cinéma Arcadia, et qui constitue finalement ce qui différencie, pour un spectateur, le fait de fréquenter La Toile plutôt qu'une autre plateforme de VàD exempte de toute prescription culturelle affichée :

> « Le fait d'avoir la possibilité de proposer au public des films de qualité et qui rentrent dans notre ligne éditoriale, c'est quelque chose qui m'intéressait, rappelait Gérard Lemoine, du Cinépal. D'autant que l'engagement de la Toile, c'était quand même de proposer du cinéma de qualité – enfin je ne sais pas quel vocable il faut utiliser –, d'avoir une ligne éditoriale contrairement aux

[37] Joséphine Létang, entretien du 9 mai 2017.
[38] En 2019, 395 établissements ont obtenu le label Recherche & Découverte, 779 établissements ont obtenu le label Jeune public, et 423 établissements le label Patrimoine.
[39] Joséphine Létang, entretien du 9 mai 2017.

vagues de films auxquels on peut avoir accès en VOD mais qui constituent une espèce de gros magma un peu difficile à appréhender ».

Le catalogue de La Toile, malgré cette identité forte, ne se réduit cependant pas à une sélection extrêmement élitiste, qui évincerait totalement des films plus accessibles pour un public non averti. La présence parmi les salles partenaires d'établissements travaillant une approche plus mixte de la culture cinématographique, entremêlant Art et Essai et films grand public, explique une volonté d'ouverture du catalogue vers quelques titres plus porteurs en direction de catégories de publics plus élargies[40]. Certains responsables regrettent, d'ailleurs, l'absence de films véritablement grand public, à l'image de Priscilla Schneider, du CinéMistral, qui déclarait :

« La Toile, c'est quand même essentiellement Art et Essai, nous, habituellement, on n'est pas que Art et Essai. Mais j'ai fait des choix justement de films, des films pour enfants, des films de répertoire, comme on le fait dans une semaine classique. Après, pour que ça s'adresse vraiment à tout notre public, puisque nous on s'adresse à tous les publics d'Auch, il n'y a quand même pas la catégorie "très commercial"... ».

Ses propos rencontrent les constats de Frédérique Lemenand, du Ciné-Galaure, lorsqu'elle constatait : « Il n'y a pas de films grand public. Or je travaille dans une salle généraliste, j'ai besoin de films grand public. Mais on y arrive… *OSS 117*, ce n'est pas ce qu'on appelle "grand public", mais ça peut plaire à tout le monde… » Emmanuel Gibouleau, quant à lui, regrette qu'il n'y ait pas assez de films de patrimoine, l'établissement qu'il gère étant spécialisé sur ce créneau singulier. Mais globalement, les salles qui choisissent de s'associer à La Toile le font en connaissance de cause, sur la base de cette adéquation programmatique autour des valeurs de la cinéphilie et de l'Art et Essai.

La programmation effectuée par chaque établissement sur son site personnel répond toutefois à des ambitions qui dépassent le simple fait de sélectionner les films les plus en phase avec leur ligne éditoriale au sein du catalogue général. Pour la plupart des responsables interrogés, la recherche de cohérence va au-delà, et s'inscrit véritablement dans un souci de programmation globale, par laquelle sont pensées conjointement les programmations salle et VàD. Ceci explique d'ailleurs que ce soient les mêmes individus qui soient en charge, au sein des établissements partenaires de notre corpus en tous cas, de la programmation des salles et de La Toile.

Cette double programmation est avant tout réfléchie en termes de *complémentarité*. L'ambition est alors, comme le précise Maxime Frérot (Actes Sud), reprenant une idée très largement partagée par ses confrères, de « prolonger ce que les gens ont pu voir dans la salle », en programmant des films réalisés par les mêmes réalisateurs, ou bien des films qui recouvrent les mêmes thématiques. Comme le précisait Olivier Calonnec (Le Zola), lorsqu' « un film sort sur nos écrans, nous pouvons indiquer à nos spectateurs d'aller voir des œuvres réalisées par le même auteur sur la plateforme, ou proposer des films dont la thématique est proche ». C'est ainsi que pour sa part, Frédéric Emise (Arcadia) a programmé sur La Toile, au mois d'avril

[40] Ce que regrettent d'ailleurs quelques responsables de salle, à l'image de Cyril Désiré, du Navire à Valence, qui regrettait que « le catalogue [soit] limité à 400 films, et que tous les films proposés ne [soient] pas recommandés Art et Essai ».

2020, des films réalisés par le duo Gustave Kervern / Benoît Delépine et des films de Lars Von Trier pour préparer la sortie de leurs prochains films au cours de l'été suivant, ou encore des films précédemment réalisés par Cécile Sciamma, après la sortie remarquée du *Portrait de la jeune fille en feu*.

L'idée qui domine alors consiste à travailler la dimension auteuriste de la culture cinéphile, en envisageant La Toile comme un lieu de découverte de l'œuvre élargie des cinéastes dont les films sont à l'affiche dans les salles. Ces prolongements éditoriaux ainsi conçus amènent nombre d'exploitants à considérer La Toile comme une « salle supplémentaire » proposée à leurs clients, mais sans qu'elle ne soit investie des mêmes ambitions qu'en présentiel - les animations proposées et la convivialité de la projection demeurant le fondement de la médiation. En effet, les établissements cinématographiques ont, au regard du calendrier d'occupation de leurs différentes salles, des possibilités réduites en termes de programmation. C'est précisément ce qu'expriment les responsables du cinéma Le Gyptis lorsqu'il expliquent, sur la page d'accueil du site La Toile de l'établissement : « Au Gyptis, nous proposons une quinzaine de séances par semaine. Nous aurions aimé vous montrer plus longtemps certains films, et d'autres auraient été parfaits dans nos thématiques mais ne trouvaient pas de place dans notre grille. Nous avons donc trouvé une solution pour pouvoir vous proposer une offre encore plus riche et plus élargie ! »[41]

Gérard Lemoine (Cinépal) rappelait à ce propos la différence qui existe entre les cinémas Art et Essai - à l'image de ceux qui sont associés à La Toile - et les multiplexes : « Les multiplexes, ils ne peuvent peut-être pas tout sortir, mais ils peuvent sortir énormément de films. Ce qu'un cinéma de 3 ou 4 salles ne peut pas faire. Donc un peu paradoxalement, un "petit" cinéma doit faire plus de choix qu'un grand, et de temps en temps, effectivement, c'est un peu embêtant… » D'où l'idée d'un enrichissement possible de l'offre grâce à ce qu'ils sont nombreux à qualifier d'« écran virtuel supplémentaire », de « salle supplémentaire »[42], offrant une réponse aux limitations physiques et temporelles inhérentes à la programmation en salles. Gérard Lemoine ajoutait à ce propos : « Quand sort un film d'un réalisateur intéressant, et que la Toile propose au public de revoir ses anciens films, je trouve que c'est une super belle idée : nous, en raison du manque de place dont on dispose, et des configurations techniques, commerciales et tout ce qu'on veut, on n'a pas forcément l'opportunité de le faire ».

Cette « salle virtuelle » est ainsi entendue comme un espace de prescription supplémentaire, permettant de « faire des ponts », de « combiner » (Cyril Désiré, Le Navire), comme l'explique clairement Olivier Calonnec (Le Zola) : « Il sera pensé comme un outil complémentaire, il ne se substituera pas à notre activité, qui se base sur la rencontre et l'échange en salles. Mais nous aimons l'idée que cet outil engage : prolonger notre rôle de "prescripteur", enrichir l'expérience de nos spectateurs, avec une dimension plus intellectuelle dans la démarche que financière ».

[41] Site La Toile du cinéma Le Gyptis, consulté le 30 mars 2020 https://www.la-toile-vod.com/cinemas/gyptis

[42] Gérard Lemoine parle en effet de sa « cinquième salle », Patrice Gostijanovic d'un « deuxième écran », Le Méliès de sa « Septième salle en ligne » (https://www.la-toile-vod.com/cinemas/lemelies), la salle de Dieppe Scène Nationale de « Deuxième salle » (https://www.la-toile-vod.com/cinemas/dsn), etc.

Ce travail concerté de programmation, au cœur d'un environnement éditorial cohérent et partagé, nous semble au regard de ces différentes observations constituer le cœur de l'alliance dont nous examinons les caractéristiques. La question financière prolonge ce partenariat selon des ambitions différentes.

III – Un partenariat financier novateur

Les modèles de remontée de la recette sur lesquels se fondent l'exploitation en salles d'une part et la Vidéo à la demande d'autre part sont totalement distincts. En salles, le montant de la recette générée par l'achat du billet est réparti, selon des bases harmonisées par le CNC, en direction de l'exploitant (la « part nette exploitant »), du distributeur, de l'État sous la forme de la TVA, du CNC par le biais de la Taxe spéciale, et de diverses cotisations (dont en particulier la redevance des droits musicaux reversée à la SACEM).

Les recettes générées par la Vidéo à la Demande (abonnements, rétribution à l'acte, recette publicitaires), de leur côté, donnent lieu à une remontée de la recette vers la plateforme, les éditeurs, l'État sous la forme de la TVA et le CNC par le biais de la TSV (Taxe Sur la Vidéo)[43].

En vertu de ce principe, les salles évoluent dans un circuit économique totalement séparé de celui de la VàD. La question d'une alliance entre des partenaires issus de l'exploitation d'une part, et un partenaire VàD d'autre part, pose donc la question de la façon dont les intérêts économiques des uns et des autres vont être pris en compte dans le projet qui les associe.

[43] Le taux de la taxe est de 2 % et s'élève à 10 % si les contenus visés sont de nature pornographique ou incitent à la violence. Elle est due « par tout opérateur, quel que soit son lieu d'établissement, en France ou à l'étranger, dès lors qu'il propose un service en France. Elle est recouvrée par la direction générale des finances publiques (DGFIP), avant reversement au CNC » (De Montgolfier, Albéric. *Rapport Général fait au nom de la commission des finances sur le projet de loi de finances, adopté par l'Assemblée nationale pour 2020*. Tome III : Les moyens des politiques publiques et les dispositions spéciales. Paris, Sénat, session ordinaire 2019-2020, n°140, 21 novembre 2019, pp. 33-34).

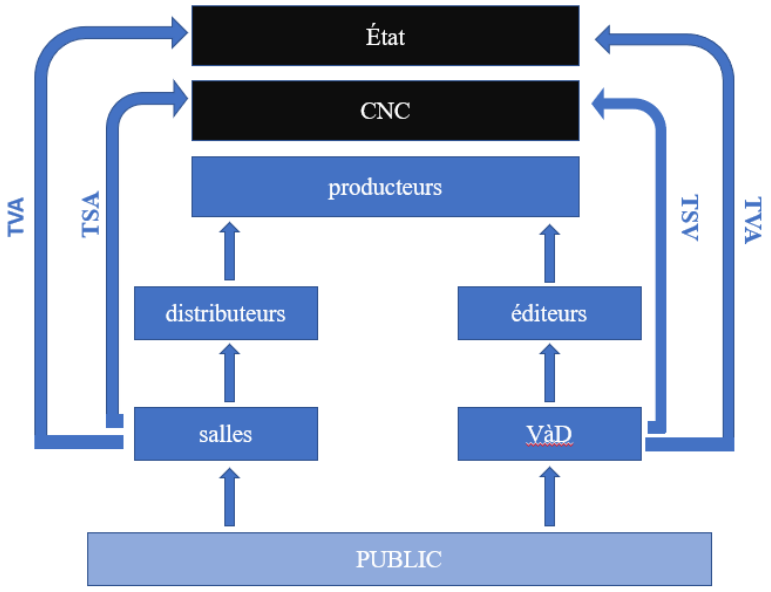

Illustration n°4 : redistribution de la recette salles et VàD

Répondant au modèle économique de la rétribution à l'acte, la recette générée par l'activité de La Toile est très simplement liée à la somme des actes d'achat effectués sur la plateforme par les usagers. Les tarifs appliqués pour chaque film varient entre 1,99€ et 5,99€, en fonction du caractère de nouveauté des films. Le choix de ce modèle économique, contre celui de l'abonnement qui accompagne pourtant la croissance forte de la VàD à partir de la deuxième moitié des années 2010[44], s'explique essentiellement par la volonté de la plateforme de coller le plus possible aux programmations des salles, de proposer des films les plus récents possibles. Or, ceci n'est aujourd'hui possible - pour les films de cinéma et en vertu de la chronologie des médias - que dans le cadre de la VàD à l'acte : en effet, en vertu de l'accord pour le réaménagement de la chronologie des médias du 6 septembre 2018, modifié par avenant du 21 décembre 2018, le délai d'exploitation d'une œuvre cinématographique en vidéo à la demande payante à l'acte est, comme pour la vidéo physique, fixé à 4 mois après sa date de sortie en salles. Pour les services de vidéo à la demande par abonnement (VàDA), ce même délai est fixé à 17 mois après la date de sortie en salles lorsque le service a conclu un accord avec les organisations professionnelles du cinéma.

Le choix de ce modèle économique répond par ailleurs à une éthique relative à la juste rémunération de la création, à une époque où les effets conjugués de la culture de la gratuité liée d'une part au piratage des films sur Internet, encore très largement pratiqué malgré l'encadrement législatif proposé par la loi Hadopi[45], et d'autre part par les offres très

[44] En 2018, la structure du marché de la Vidéo à la demande se partageait entre 19,8 % pour les locations unitaires, 12,1 % pour les achats définitifs, et 79,2 % pour la VàDA (Vidéo à la demande par abonnement). À titre de comparaison, ces chiffres étaient respectivement de 69,8 %, 17,7 % et 10,4 % en 2012 (CNC, *Observatoire de la Vidéo à la Demande*, Op. cit. p. 19).

[45] Une étude Médiamétrie montrait qu'en 2015, 14.107.000 internautes avaient consulté au moins une fois dans le mois un site de streaming, de DDL, les « pirates » représentant donc 30 % des internautes (Médiamétrie. *La consommation illégale de vidéos sur Internet en France. Période 2009-2011*. Paris, Médiamétrie, 29 avril 2016, p. 11)

concurrentielles des services de VàDA qui donnent l'impression d'une « quasi gratuité » de l'œuvre dès lors que l'on se place dans le contexte d'une consommation massive. Comme le rappelait Joséphine Létang, ce principe était à la base du projet de La Toile :

> « Aujourd'hui, avec ce qu'il y a sur Internet, on a perdu la notion de la valeur du film. Un film est accessible n'importe où, n'importe quand, sans se poser de questions, et gratuitement. Le principe consistant à payer la culture est en train de changer, et c'est là-dessus que nous on essaye beaucoup de travailler en essayant de dire aux gens "Non, un film, c'est énormément de gens qui travaillent". C'est un message qui est important (…). Il faut essayer de rééduquer les spectateurs sur ce point : le film a une valeur ».

Cyril Désiré, du cinéma Le Navire, observait avec une appréhension certaine les réactions de certains de ses clients face aux tarifs de location pratiqués sur La Toile :

> « Ce n'est pas énorme, mais il faut quand même payer, alors que beaucoup de spectateurs ont un abonnement mensuel pour voir des films en ligne. C'est Netflix qui a mis en place cette proposition, et tous les opérateurs ont suivi. On nous le demande aussi pour l'accès au cinéma ! Moi j'ai toujours comme réponse le fait de dire : "On ne propose pas des abonnements téléphoniques, ou au gaz, ce n'est pas la même chose !" Payer pour voir une œuvre, ce n'est pas forcément quelque chose qui est resté dans les mœurs. Cela soulève cette question-là aussi ».

Ainsi, ce choix du paiement à l'acte, sur la base de prix certes moindres par rapport à une place de cinéma classique[46], mais néanmoins significatifs au regard des tarifs pratiqués dans le secteur de la VàDA, constitue un geste politique, une volonté de réaffirmer la nécessité de rémunérer de façon juste le travail de création dans un système – cinéphile – dont il constitue la clé de voûte, contre une industrialisation de la production de contenus rentabilisés sur la base d'une consommation de masse. Cyril Désiré, toujours, développait d'ailleurs un parallèle intéressant, regrettant que les films ne bénéficient pas de l'élan en faveur de la qualité que connait notre époque contemporaine, accompagnée d'une élévation acceptée des prix dès lors qu'elle certifie l'acquisition de produits moins industriels, plus vertueux, et moyennant une juste rémunération de son producteur. Il remarquait en effet très justement :

> « Le point d'achoppement, c'est la question du prix. Ce qui est marrant, c'est que dans tout ce qui est *bio*, à partir du moment où on va vers de la qualité, on a tendance à monter les tarifs, ça ne gêne pas forcément tout le monde, les gens acceptent la plupart du temps parce qu'ils savent que c'est un bon produit, etc. Alors que nous, dans le domaine du cinéma, nous, en cinéma Art et Essai, on offre une très bonne qualité de films, on défend ce même genre d'idées, et au contraire

[46] En cela, ces tarifs respectent les fondements même de la chronologie des médias, qu'Anne Pérot et Jean-Pierre Leclerc retraçaient dans ces termes : « La chronologie des médias, qui cloisonne ces différents segments de demande en imposant des périodes successives et exclusives pour la salle, le DVD, les télévisions payantes et gratuites, auxquels s'adjoint désormais la VOD, est un instrument de régulation qui permet d'obtenir des consommateurs le maximum de recettes, en faisant payer à chaque segment un prix d'autant plus élevé que sa disponibilité à payer est grande. Cette pratique est un mode de tarification discriminatoire dite « inter-temporelle » ; son succès repose sur une stricte séparation des périodes pendant lesquelles un film est accessible au public sur un support donné et à l'impossibilité pour les consommateurs d'arbitrer entre plusieurs supports au même moment pour bénéficier des prix les plus bas. (…) ces observations reviennent à recommander une stricte étanchéité des segments et des prix pratiqués, chaque prix devant être inférieur à celui prévalant à l'étape précédente et supérieur à celui de l'étape suivante ». (Perrot, Anne ; Leclerc, Jean-Pierre. *Cinéma et concurrence.* Op. cit., p. 61).

on pratique souvent des prix moins élevés, on a souvent une politique de prix presque sociale, on essaie au maximum de proposer des tarifs intéressants ».

Tout en restant dans le registre de la rétribution à l'acte, un Pass Films est proposé, valable pour le visionnement de 6 films pour 20 €, et ce pendant un an[47], afin à la fois d'accélérer et faciliter le paiement des films, mais aussi de proposer une petite réduction du prix du film à l'unité.

Illustration n°5 : Un Pass multi-films, comme dans les salles de cinéma
Site La Toile, consulté le 15 mai 2020 https://www.la-toile-vod.com

Ce parallèle établi entre les modes de tarification de la salle et de la plateforme est particulièrement bien vécu par les exploitants, qui y voient une façon de signifier à leur spectateur la continuité de principe entre les deux propositions. Elise Mignot, du Café des images, s'exprimait à ce propos : « Je trouve que l'acte d'adopter une formule payante d'accès au film comme le propose la Toile, ou bien le Pass, et bien cela ressemble exactement à ce que l'on propose lorsqu'on vient acheter un billet, ou bien un Pass 5 places ou un Pass 10 places chez nous. Il y a une sorte de continuité qui est assez heureuse et qui permet de concrétiser le lien avec la salle ».

Illustration n°6 : Publicité pour La Toile sur le site des Emeraude Cinémas, consulté le 30 mars 2020
https://www.emeraude-cinemas.fr

La recette générée par l'activité de La Toile est ensuite redistribuée selon un schéma original : outre la remontée vers l'ayant droit (50 % de la recette), 25 % de la recette est reversée à l'établissement cinématographique par le biais duquel l'usager s'est connecté. Il s'agit donc d'un modèle très original – unique en France – par lequel les salles de cinéma sont associées au schéma de remontée de la recette dans le cadre d'un dispositif de Vidéo à la demande.

[47] En raison de certains accords spécifiques avec les ayants droit, et en raison de la baisse de la recette par films qu'entraîne le recours au Pass, certains films ne sont pas accessibles par le biais de ce dispositif de paiement, leur location devant donc être acquittée à l'acte.

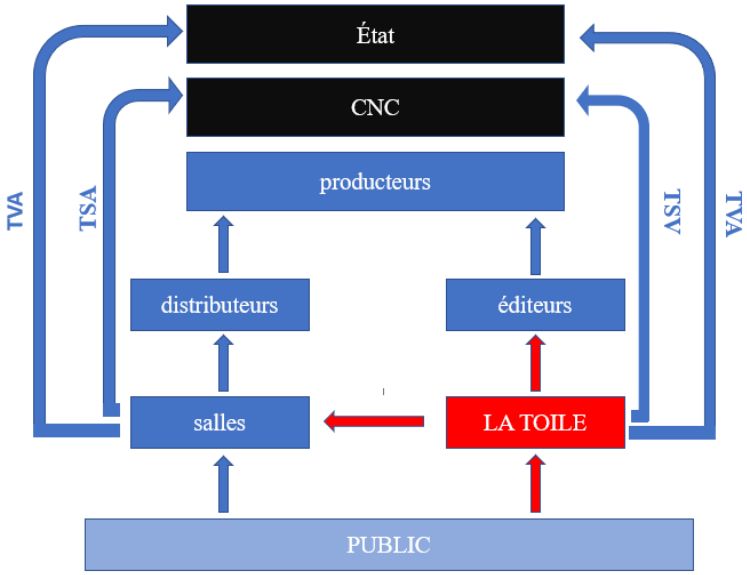

Illustration n°7 : Redistribution spécifique de la recette dans le cadre de La Toile

En réalité, les contrats[48] liant les salles partenaires et Carbec Média actuellement en vigueur stipulent plus précisément que cette disposition intervient à partir de la 51e location payante par trimestre : pour les 50 premières locations, la recette est uniquement partagée entre Carbec Média et les ayants droit des films concernés. Ainsi, même si cette disposition prive de retours financiers les salles de cinéma dont les spectateurs ont une faible activité sur La Toile, reste que le dispositif est fondamental dans la façon dont l'alliance inhérente au projet est vécue par les deux parties. « Je trouve ça vraiment bien, car c'est un vrai soutien à la salle de cinéma. Pour moi, c'est un plus qui est énorme » déclarait par exemple Priscilla Schneider, du Ciné Mistral.

Illustration n°8 : Publicité pour La Toile publiée sur Instagram
https://www.instagram.com/stories/highlights/17857342024863532/

[48] Ces contrats, signés pour deux ans, engagent par ailleurs les salles dans une relation d'exclusivité avec La Toile, excluant leur participation à une plateforme de Vidéo à la demande concurrente.

Au-delà de l'adhésion symbolique qu'implique ce modèle économique vis-à-vis des exploitants dans le cadre de cette alliance, celui-ci est aussi mis à profit pour encourager les spectateurs de ces salles à utiliser les services de cette plateforme de vidéo à la demande, et de la préférer à d'autres dont ils pourraient avoir l'usage. D'où la petite phrase type (« En louant un film sur LA TOILE, vous soutenez également notre cinéma ») que l'on retrouve sur de nombreuses présentations du dispositif sur les sites La Toile des salles partenaires.

Pour asseoir davantage encore dans l'esprit des spectateurs le lien consubstantiel unissant les partenaires salles et VàD, il est même envisagé à l'avenir de développer des « opérations commerciales bipartites »[49], par lesquelles, par exemple, la découverte d'un film sur La Toile serait offerte pour l'achat en salle d'un Pass, ou encore en donnant la possibilité d'acheter en caisse des « bons » pour voir des films sur La Toile à des tarifs préférentiels, etc. Ces projets, non encore mis à exécution en raison, très probablement, des difficultés liées à la perception de la TSA, témoignent toutefois de cette volonté « d'inscrire dans les esprits le caractère indissociable entre le lieu physique et la plateforme »[50]…

Dans la réalité des faits, les retombées financières pour les salles sont, aux dires de l'ensemble de leurs responsables, très maigres, y compris pour celles qui ont mis en place ce partenariat depuis un certain temps. « Bien évidemment, les grosses plateformes comme Netflix sont les plus efficaces en termes d'audiences, on sait qu'ils bouffent tout, le reste derrière c'est marginal, c'est très marginal… » constatait Cyril Désiré. Même si quelques-uns d'entre eux expriment l'idée que ces rentrées financières pourraient être utiles à leur établissement (« Sur le temps et en période normale, une recette complémentaire ne sera pas de refus » déclarait Frédéric Emise, « Tout complément de recettes sera de toute façon le bienvenu », constatait quant à lui Olivier Calonnec), ils s'accordent tous à dire que ce n'est pas le plus important, et en tout cas pas ce qui a motivé leur participation à ce projet : « Pour l'instant, ce n'est pas le plus important » (Frédéric Emise), « On n'attend rien de ce côté-là. Mais ça permet de proposer autre chose » (Emmanuel Gibouleau), « On ne le fait vraiment pas pour des questions financières » (Elise Mignot), « Je n'ai pas fait ça pour avoir un gain sur l'affaire, je l'ai fait plus pour soutenir cette initiative qui me paraissait plutôt intelligente et qui avait du sens » (Maxime Frérot), « Ce n'est pas pour le pourcentage qui est dérisoire, mais symboliquement, ça veut dire que là, on travaille vraiment main dans la main » (Priscilla Schneider)…

Ces dernières remarques montrent que ce qui importe le plus dans cette alliance est au-delà de la question financière, et nous amènent à mettre en avant l'importance du symbolique dans le projet La Toile.

IV – Le terreau symbolique de l'alliance

L'exploitation en salles représente, aujourd'hui encore, un espace à part dans la relation qui se noue entre les spectateurs et les œuvres cinématographiques. « Voir un film » ne répond absolument pas à une même démarche selon qu'on le découvre dans une salle de cinéma, ou

[49] La Toile, *Rapport annuel 2018-Cinémas Actes Sud*, p. 4.
[50] *Ibid*.

bien sur un écran de télévision, d'ordinateur, de tablette, de téléphone portable, dans le contexte domestique ou en *mobiquité*. Comme le rappelait très justement Laurent Creton, « dans le magma audiovisuel-communicationnel en expansion, ce que l'on appelle habituellement "cinéma" se distingue essentiellement par le souci du regard et de la temporalité, le caractère collectif de la projection dans le cadre d'une séance participant également des composantes d'un dispositif institutionnalisé correspondant à des pratiques culturelles »[51].

Si l'on ajoute à ce premier constat la réalité du marché, et la question de l'éventuelle concurrence qui opposent les acteurs économiques propres aux espaces de découverte des films (la salle / les programmes de flux propres aux chaînes de télévision / les propositions délinéarisées en vidéo matérialisées ou à la demande)[52], on comprend que le partenariat qui lie, au sein de La Toile, les exploitants au secteur de la VàD n'a rien de naturel. C'est d'ailleurs, si l'on en croit Joséphine Létang, le constat de cette franche opposition entre le secteur de l'exploitation et les outils numériques en pleine explosion qui lui a donné l'envie d'inventer les modalités d'un rapprochement entre ces deux univers :

> « Il y a trois ou quatre ans, on avait fait une conférence sur la VàD et les salles de cinéma, et les salles de cinéma sont montées au créneau en hurlant, en disant qu'Internet, c'était le diable, que jamais ils ne feraient quoi que ce soit avec eux, et qu'ils allaient se battre contre Internet. Quand j'ai vu un exploitant qui, pour le coup, était assez jeune, lever le poing en disant qu'il fallait lutter contre Internet, je me suis dit qu'on avait un gros problème »[53].

En réalité, tous les exploitants ne sont pas par nature hostiles à l'arrivée de nouveaux acteurs dans le secteur de la diffusion cinématographique. Parmi ceux de notre corpus, certains s'expriment avec beaucoup de sérénité sur ces transformations du paysage audiovisuel. Pierre-Alexandre Moreau, par exemple, évoquait avec humour le pessimisme qui accompagne naturellement l'histoire du cinéma et ses évolutions techniques :

> « On aime se dire qu'on va mourir… Déjà au moment de la création du cinéma en 1895, les frères Lumière écrivaient que le cinéma n'allait pas durer, que c'était provisoire. Et puis après sont arrivés la télévision, les chaînes câblées, les vidéo-clubs, le grand méchant Internet, etc. Et dans le milieu du cinéma, on se gargarise en disant : "Au secours, on va mourir", un peu comme des tragédiens, alors que les gens ne sont jamais autant allés au cinéma. Donc, moi, je regarde l'arrivée de la VOD avec beaucoup d'apaisement … ».

Quelques-uns de ses collègues partagent ce regard bienveillant, se présentant d'ailleurs comme des usagers de la VàD. C'est le cas de Frédérique Lemenand, qui déclarait : « Je ne suis pas contre la Vidéo à la Demande, au contraire, (…) Je regarde pas mal de films sur les plateformes payantes, régulièrement ». Emmanuel Gibouleau confirmait cette tendance en ces termes : « Comme tous les exploitants, évidemment, j'ai beaucoup de liens Viméo, mais dans ma

---

[51] Creton, Laurent. « Les films et les salles : conjonctions vs dissociations », in *Les salles de cinéma. Enjeux, défis et perspectives*, Op. cit., p. 237.

[52] Ce sentiment de concurrence a, par exemple, été déjà pleinement ressenti au moment du développement de la vidéo physique, comme le rapport Gérard Lemoine : « Au tout début de ma vie professionnelle dans le cinéma, vers le milieu ou la fin des années quatre-vingt-dix, quand il y a eu le développement des vidéo-clubs, beaucoup d'exploitants ont été conscients qu'ils avaient raté le coche dans le sens où ils auraient dû s'approprier d'une façon ou d'une autre la diffusion des films en vidéo, ça aurait dû être aussi du ressort des salles. Or à l'époque ça ne s'était pas passé comme ça, sauf cas particulier, et donc ça a été vécu comme une concurrence on ne peut plus difficile et douloureuse ».

[53] Joséphine Létang, entretien du 9 mai 2017.

pratique personnelle, j'alterne… Je n'ai pas d'abonnement à des plateformes, je ne fais que de la vidéo à l'acte. Je n'ai pas de problème vis-à-vis de ça, j'espère que tous les gens vous disent ça ! ».

Mais contrairement au souhait ici exprimé par Emmanuel Gibouleau, l'idée d'une concurrence entre les deux environnements est loin d'être absente du discours de nombreux exploitants associés à La Toile. « La VOD, tout comme le streaming et les plateformes type Netflix et Amazon, est préjudiciable à la sortie cinéma » déclarait par exemple Sylviain Sellos. Kaïna Nafa constatait quant à elle : « Le cinéma est en concurrence permanente avec les plateformes, de plus en plus nombreuses, de streaming et de VOD ». Cyril Désiré confirmait ces craintes en ces termes : « C'est un nouvel opérateur donc on ne sait jamais comment il va nous attaquer, nous, les salles de cinéma. Entre la télévision, la VHS, le DVD, on a bien vu à chaque fois qu'on a eu quelques soucis à une époque ».

Parallèlement, nombreux sont les exploitants qui, à titre personnel, se déclarent globalement très réticents à la VàD, dont ils se disent peu familiers : « En tant que cinéphile, j'ai très peu utilisé la VOD, uniquement pour quelques films que je n'ai pas pu voir lors de leurs sorties en salle et que je souhaitais vraiment voir » (Frédéric Emise) ; « Je ne suis pas un consommateur de Vidéo à la demande. (…) Sur plan personnel, je ne suis pas du tout adepte de ce système » (Maxime Frérot) ; « J'ai pratiquement 50 ans, je suis d'une autre génération, je n'ai pas grandi avec ça, j'y suis forcément moins sensible » (Patrice Gostijanovic) ; « Honnêtement, moi, j'envisage la VàD avec beaucoup, beaucoup de distance, ce n'est pas une pratique que j'ai personnellement, parce que j'ai déjà beaucoup de films à voir, parce qu'évidemment, travaillant dans une salle de cinéma, je crois fort à la vertu des lieux où l'on se croise, où on se rencontre, où on voit les choses ensemble. Ce n'est pas mon truc quoi » (Sylvie Buscail).

Conformément à ce qu'exprimait ici Sylvie Buscail, les exploitants tendent à se retrouver autour du constat de la suprématie de la salle en tant que dispositif de découverte des œuvres cinématographiques, ce qui constitue, comme en témoignent ces quelques extraits de leurs déclarations, la pierre d'achoppement principale entravant l'accès à la VàD : « Voir un film en VOD chez soi ne remplace pas la découverte d'un film en salle, sur grand écran, collectivement » (Kaïna Nafa) ; « En tant que cinéphile, je pense que la place d'un film est sur un grand écran. Je suis *a priori* peu favorable à tous les autres systèmes de diffusion » (Sylvain Sellos) ; « La salle doit être le premier lieu de vision d'un film » (Frédéric Emise) ; « Il faut toujours privilégier la salle de cinéma, si je disais le contraire, là pour le coup je me tirerais une balle dans le pied » (Gautier Labrusse) ; « Rien ne remplacera l'expérience cinéma en salle, sur un grand écran avec d'autres spectateurs qui ressentent les mêmes émotions que nous » (Lucie Bourges) ; « La salle de cinéma reste le lieu idéal pour regarder un film » (Olivier Calonnec) ; « Le but du jeu, c'est d'être ensemble, pour éprouver des émotions de cinéma, voir un film à plusieurs, ne pas être tout seul devant son écran avec son casque sur les oreilles » (Cyril Désiré).

L'insistance ici faite sur les atouts du présentiel constitue pour les responsables de salles l'élément central de la résistance opposée à l'attrait de la diffusion en ligne. Elise Mignot déclarait par exemple : « La salle n'est ni menacée, ni transformée complètement par la VàD, sa force reste le fait de voir un film ensemble, en présentiel, de façon physique ». C'est donc

sur ce point que les salles entendent jouer leur différence, travailler leurs prérogatives auprès de leur clientèle : « A nous exploitants de savoir préserver qualité et sens de l'accueil pour que le public continue à fréquenter nos salles. Soyons inventifs ! » disait Olivier Calonnec, soutenu par Priscilla Schneider qui disait : « C'est là où notre travail entre en jeu, quand on travaille dans un cinéma, c'est de rendre cette expérience unique, (…) pour éviter que les gens restent dans leur fauteuil même un soir d'hiver où il fait 5°C dehors, et se disent : "On va sortir parce qu'il y aura un apéro après, on pourra discuter du film, le réalisateur sera là"… tout ce qui fait que les gens sortent plutôt que de rester chez eux ». Cyril Désiré abondait en ce sens, convaincu que le présentiel avait encore un bel avenir devant lui : « En se réinventant, soit par la médiation, soit par les communs, en créant des communautés, des événements un peu différents, je pense qu'on n'a pas grand-chose à craindre, on peut tenir ».

L'ensemble de ces propos est symptomatique de l'environnement dans lequel s'est positionnée la proposition de Joséphine Létang, environnement globalement caractérisé par le sentiment d'un rapport de force entre deux parties. Elle entendait par son projet dépasser ces sentiments diffus en réintroduisant symboliquement la salle dans la proposition de VàD, en offrant aux exploitants des outils afin « qu'ils puissent rentrer dans ce grand monde d'Internet, et développer une vraie prescription sur Internet, comme ils le font dans les salles, sur le terrain »[54]. Pour faire accepter cette proposition, dont on a compris qu'elle rencontrait des résistances structurelles, elle a inscrit sa démarche dans un système symbolique susceptible de réunir l'ensemble des acteurs, de les englober dans un même environnement partagé afin de réduire le sentiment d'opposition. Nous envisagerons ici le concept de « système symbolique », à la suite de Jean Tardif, comme « ce qui permet à un groupe humain de se définir, de se reconnaître et d'agir, grâce à un ensemble de valeurs, de pratiques, de codes, de représentations et d'institutions qui le caractérisent, le différencient des autres et lui permettent en même temps de définir les conditions de ses rapports avec son environnement et avec les autres groupes humains »[55].

Le système symbolique au sein duquel s'insère le projet de La Toile est recouvert par le concept de *cinéphilie*. Nous entendons ici la cinéphilie comme un ensemble de valeurs partagées, lesquelles se sont historiquement institutionnalisées, dès les années 1920[56], autour d'une intellectualisation du rapport au film, portée par la reconnaissance du cinéma en tant qu'art. Ce rapport particulier à l'œuvre filmique s'est vu renforcé dans l'après-Seconde Guerre mondiale par l'affirmation d'une vision auteuriste de la création cinématographique, travaillé par la mise en avant du concept de « qualité », lesquels constitueront jusqu'à aujourd'hui le socle idéologique sur lequel se construit la cinéphilie. Ces idées bénéficient à cette même époque d'une résonnance toute particulière grâce au travail de circulation des savoirs pris en charge par quelques revues spécialisées mais aussi par la mission dont se sont investis les ciné-

[54] Joséphine Létang, entretien du 9 mai 2017.
[55] Tardif, Jean. « Mondialisation et culture : un nouvel écosystème symbolique », *Questions de communication* n°13, 2008, p. 201 [En ligne] mis en ligne le 1er juillet 2010, consulté le 30 septembre 2016 http://questionsdecommunication.revues.org/1764
[56] Un premier mouvement critique, associé à l'activité des tous premiers ciné-clubs, constituent les premières manifestations de ce phénomène. On pourra en particulier se référer à ce propos à l'ouvrage de Christophe Gauthier : *La Passion du cinéma. Cinéphiles, ciné-clubs et salles spécialisées à Paris de 1920 à 1929*. Paris, France, ARHC/École des Chartes, 1999.

clubs, désireux de travailler au développement de véritables compétences spectatorielles, d'éduquer les spectateurs par une confrontation assidue à des œuvres sélectionnées pour leurs qualités intrinsèques. Aujourd'hui, le système cinéphile, largement encadré par l'État par le biais du Centre national de la cinématographie et de l'image animée, est encore totalement fondé sur cette double préoccupation : soutenir la production et la circulation d'œuvres reconnues pour leurs qualités artistiques d'une part (économie de soutien assumée, engagement du monde associatif, etc.), et travailler à la formation d'un public averti, à travers la formalisation du principe d'« éducation à l'image »[57] (programmes nationaux d'éducation à l'image, encouragement à l'animation dans les salles Art et Essai, soutien aux festivals, etc.).

Comprendre la prééminence de ce système symbolique est important pour appréhender l'alliance propre à La Toile, car c'est lui qui permet aux différents acteurs investis de transcender les oppositions structurelles pour se retrouver autour d'une culture et des objectifs partagés. Joséphine Létang présentait ainsi le projet de La Toile comme une continuation du travail développé par les salles en faveur de la culture cinéphile, reprenant clairement les deux facettes du système global tel que nous l'avons défini : « L'idée, c'est de pouvoir continuer chez soi cette relation avec la salle qui vous a donné les armes pour devenir un vrai cinéphile, pour construire votre culture cinématographique… Continuer cette relation et travailler sur l'éducation cinématographique »[58].

Cet environnement structurant que constitue la cinéphilie pour les acteurs du projet permet en effet de comprendre l'adhésion des salles partenaires malgré les réticences exprimées, ainsi que les argumentations qui accompagnent leur participation à La Toile. Reprenant le crédo de la cinéphilie, basé sur la diversité et la multiplicité des confrontations artistiques, de nombreuses salles expriment en effet l'idée que La Toile est un outil formidable pour offrir à la découverte des films nombreux et variés, socle de la constitution d'une culture cinématographique personnelle riche. « Cela favorise une plus grande circulation des films, d'autres films qui ne seraient pas en salles » déclare ainsi Elise Mignot. Poursuivant le même raisonnement, le cinéma Le Lux, qui a malicieusement surnommé son interface sur La Toile « NetfLUX », présente ainsi cette initiative à ses spectateurs :

> « Au LUX, nous nous efforçons d'assouvir toujours plus votre soif de films. Parce que nous savons qu'un film peut en cacher bien d'autres, désormais, vous allez voir un film au cinéma et en quelques clics, vous pouvez voir à prix raisonnable une sélection des films précédents de son réalisateur, des œuvres qui traitent de la même thématique, qui sont issues de la même nationalité ou de la même époque. En plus de notre Vidéoclub, de notre boutique et de notre programmation, vous trouverez ici une nouvelle sélection de films à chaque programme, à découvrir ou re-découvrir sur n'importe quel terminal (télévision, ordinateur, tablette, voire même téléphone…) »[59].

Est parfaitement bien exprimée ici cette idée selon laquelle les cinéphiles ont « soif » de découvrir de nouveaux films, et que tous les moyens doivent être mis à profit (la salle, location

[57] Sont réunis dans ce concept à la fois des ambitions liées à l'éducation à la culture cinématographique, au langage cinématographique et à l'éducation par l'image cinématographique (voir : Taillibert, Christel. *Vidéo à la demande : une nouvelle médiation ? Réflexions autour des plateformes cinéphiles françaises*. Op. cit.)
[58] Joséphine Létang, entretien du 9 mai 2017.
[59] Site La Toile du cinéma Le Lux, consulté le 20 avril 2020 https://www.la-toile-vod.com/cinemas/netflux

et vente de DVD et, donc, VàD) pour en voir davantage, *voire même* sur des écrans de téléphone portable si cela est la condition pour visionner de nouveaux films… Le cinéma Le Navire fait les mêmes concessions, lorsqu'il propose à ses spectateurs sur son site La Toile : « Faites votre choix, par thématique, auteurs, nationalités et retrouvez votre sélection sur n'importe quel terminal télévision, ordinateur, tablette... voire même téléphone si vous êtes vraiment, mais alors vraiment, accroc au cinéma ! »[60].

Ce cadrage symbolique de la Toile est ainsi fondamental car il transforme complètement la raison d'être de la plateforme, qui devient « nouvel espace de cinéphilie »[61], « un espace où, chaque mois, vous pourrez enrichir votre expérience cinéphile »[62], un lieu où les spectateurs pourront « prolonger l'expérience cinéphile »[63] initiée en salles, et où les exploitants pourront « poursuivre [leur] mission de passeurs d'images » (Kaïna Nafa).

La mise en évidence de la continuité de la démarche cinéphile, depuis la salle vers le domicile, permet de redonner du sens à cette ouverture vers des dispositifs variés. Ce principe s'inscrit d'ailleurs dans une histoire, car différentes initiatives ont pu être prises dans le passé pour raccrocher la salle aux technologies émergentes de consommation des images animées. Ce fut le cas, par exemple, au moment de l'émergence de la vidéo physique, lorsque quelques établissements cinématographiques se sont dotés de vidéo-clubs afin de prolonger leur activité par le prêt de VHS, puis de DVD ou de Blu-Ray. Le Lux, par exemple, s'est engagé dans cette voie au milieu des années 1990, comme le rappelait Gautier Labrusse : « Nos collègues nous ont dit qu'on se tirait une balle dans le pied car on créait au sein de notre propre établissement une activité qui était a priori concurrente. Mais nous, on ne l'a jamais vécue comme ça, on l'a toujours considérée comme, au contraire, un prolongement en faveur de la cinéphilisation de nos publics ». Il précise d'ailleurs que c'est la baisse progressive de cette activité au fil du temps – même si le vidéo club existe toujours aujourd'hui - qui l'a amené, logiquement, à renouveler la proposition en la modernisant par le biais de La Toile.

Un autre exemple, plus récent, peut être fourni par le projet Vidéo en Poche, imaginé en 2010 par le réseau Utopia dans le but de « mettre en place un vrai réseau de diffusion alternatif de films » afin de « partager des œuvres qui n'ont souvent pas accès à d'autres écrans que [ceux des salles Art et Essai Recherche] »[64]. L'idée consiste alors à vendre, au prix d'une entrée au cinéma, le fichier informatique d'un film que le spectateur récupère à la caisse de son cinéma, sur une clé USB. Pierre-Alexandre Moreau, dont l'établissement qu'il gère (les cinémas Studio à Tours) est un des rares associés aujourd'hui au projet en dehors du réseau Utopia, envisage, lui aussi, son engagement sur La Toile dans la continuité de l'esprit de cette initiative, un nouvel « outil formidable de création de nouvelles cinéphilies ». D'autres projets de ce type encore témoignent de ce souci partagé par certains exploitants de multiplier les modalités de rencontre possible avec des films de qualité pour leurs spectateurs. Cyril Désiré explique ainsi qu'il aurait

[60] Site La Toile du Navire, consulté le 30 mars 2020 https://www.la-toile-vod.com/cinemas/le-navire
[61] Site La Toile du DSN, consulté le 30 mars 2020 https://www.la-toile-vod.com/cinemas/dsn
[62] Site La Toile du cinéma L'Eden, consulté le 2 avril 2020 https://www.la-toile-vod.com/cinemas/l'eden
[63] Site La Toile du cinéma Le Zola, consulté le 30 mars 2020 https://www.la-toile-vod.com/cinemas/le-zola
[64] « Qu'est-ce que Vidéo en Poche ? », site Vidéo en Poche [en ligne] mis en ligne le 24 septembre 2010, consulté le 30 septembre 2010 http://www.videoenpoche.info/

souhaité, en collaboration avec l'association Les Ecrans qu'il préside[65], développer un système permettant de coupler l'achat d'un billet de cinéma avec, pour un euro de plus, l'accès à des contenus alternatifs en ligne, notamment des courts métrages. L'idée n'a pas pu être concrétisée à ce jour, mais témoigne d'une même ambition de mise à profit des nouvelles technologies.

L'idée consistant à envisager La Toile comme un adjuvant en faveur de la « cinéphilisation » du public se base sur un constat vérifié dans les études relatives au public cinéphile, décrit comme friand des pratiques de visionnement cumulatives, donc utilisant les différents moyens à sa disposition pour découvrir de nouvelles œuvres, sans pour autant abandonner la salle comme lieu de référence. Pierre-Alexandre Moreau rappelait ce principe lorsqu'il observait que « les gens, de toutes manières, ont des usages très différents : ils vont en même temps au cinéma, et en même temps regarder la télévision, et sont abonnés à Netflix, et louent des films sur les plateformes de VOD ». Ce principe est important dès lors qu'il résulte du constat selon lequel, comme le rappelait Frédérique Lemenand, « plus on regarde de films, plus on a envie de voir des films », ce qui explique pourquoi la fréquentation des plateformes ne détourne absolument pas les cinéphiles des salles de cinéma.

Plusieurs exploitants vont même plus loin, en espérant que les plateformes de VàD puissent éduquer, au fil de la fréquentation des œuvres, de nouveaux spectateurs, et les inciter dans un second temps à fréquenter les salles. Patrice Gostijanovic qui, en raison de la localisation de l'établissement où il travaille au sein d'un Campus, travaille prioritairement avec des étudiants, s'attachait à cette idée, reconnaissant qu'elle avait motivé son changement de position vis-à-vis de la VàD :

> « Mon discours a vraiment changé depuis un an. Aujourd'hui, je me dis qu'à force de regarder des films, sur smartphones, sur tablettes, un film les marquera plus que les autres, il y aura forcément un déclic, c'est obligatoire, ils vont évoluer, ils vont prendre de la maturité, et ils se diront "Celui-là, j'irai le voir au cinéma". Il suffit qu'il y aille une fois et après, il ira peut-être plus facilement au cinéma ».

À l'image du processus évoqué par Patrice Gostijanovic, les exploitants associés à La Toile se montrent sensibles au fait qu'eux-mêmes aient souvent développé leur propre culture cinématographique en dehors des salles, se montrant ainsi conscients du fait que la multiplicité des moyens d'accès aux films constitue finalement un atout en faveur de l'acquisition d'une culture cinématographique, et donc à termes en faveur de la fréquentation des salles de cinéma en tant qu'espace de consécration de la cinéphilie. Cyril Désiré se rappelait par exemple :

> « Je n'oublie jamais que je suis venu au cinéma, non pas par la salle de cinéma, mais par la VHS justement. J'ai été baigné, enfant, jeune, par les films que je voyais chez mon grand-père, qui habitait dans un village assez rural : il était cinéphile, avait un magnétoscope, et plein de cassettes qu'il enregistrait. On passait notre temps à regarder des films avec lui quand on allait le voir en vacances. Par ailleurs, Canal + est arrivé vite dans ma famille, et pareillement, je regardais beaucoup de films sur Canal + avec mes parents, puis seul. Donc, même si j'ai une petite

[65] « Créée en 1992, l'association Les Ecrans regroupe les salles de cinéma implantées principalement dans les départements de l'Ardèche, de la Drôme et du Vaucluse. Ensemble, les adhérents représentent 42 lieux de diffusion (cinémas, festival, circuits itinérants, structures d'éducation à l'image), majoritairement classés Art & Essai » (Site Les Ecrans, onglet « L'Association » [en ligne] consulté le 25 mai 2020 https://les-ecrans.org/lassociation/)

inquiétude, en même temps je me dis que ça peut développer quelque chose, il ne faut pas être fermé ».

Ainsi, à l'aune de ces multiples indices, il apparaît clairement que la cinéphilie constitue pour les différents acteurs investis un cadre symbolique de référence fort, structurant, qui permet d'envisager une unité d'action, d'avoir un langage commun, par-delà la multiplicité des dispositifs inhérents à la découverte filmique. L'alliance qui les unit apparaît ainsi avant tout comme le résultat du partage d'une même passion pour le cinéma, et du désir de la communiquer au plus grand nombre.

V – Les résultats de l'alliance : un bilan « d'avant confinement »

Après avoir posé les bases sur lesquelles repose l'alliance stratégique propre à La Toile, il convient de s'interroger sur les résultats rencontrés par cette initiative, sur la base des différents éléments en notre possession. Au début de l'année 2020, une soixantaine d'établissements est associée au projet, résultat très honorable après moins de trois ans d'activité. En revanche, les résultats relatifs aux chiffres de location des œuvres sur la plateforme sont beaucoup moins probants. En rendent compte les bilans hebdomadaires envoyés par Joséphine Létang aux salles partenaires jusqu'en octobre 2019. Si l'on prend par exemple la semaine du 30 septembre au 6 octobre 2019, symptomatique des semaines « classiques », seules 33 locations sont comptabilisées pour l'ensemble des 26 salles participant à La Toile à cette date – 14 d'entre elles n'ayant enregistré aucune location[66]. Des événements nationaux tels que la Fête de la VOD, organisée cette année-là du 10 au 13 octobre, permettent de soutenir la fréquentation de la plateforme, avec 96 locations enregistrées cette semaine-là, mais sans réussir à modifier durablement les tendances[67].

Cette difficulté du projet à rencontrer à grande échelle un écho auprès des usagers des salles est vécue difficilement par les exploitants associés. Maxime Frérot, par exemple, exprimait ainsi son désappointement :

> « Au regard des chiffres, j'ai vu que ça ne décollait pas. Au bout de tant d'années, quand ça ne décolle pas, c'est qu'il y a un problème, ce n'est pas normal. (…) Le taux de locations est tellement faible, que pour moi, ça n'a pas d'intérêt, donc on continue à soutenir le projet, mais c'est tout. C'est un peu décevant, pour nous, je ne parle pas pour les autres salles. C'est décevant, je ne sais pas pourquoi… ».

Le bilan annuel relatif à la salle dont il est responsable, les cinémas Actes Sud, à Arles, rend compte en effet d'une très faible fréquentation de la part des spectateurs de l'établissement. Alors qu'il s'est rallié au projet dès juillet 2017, le site La Toile de ce cinéma n'enregistre au cours de l'année 2018 que 35 locations, pour 27 comptes ouverts. Si le calendrier annuel des locations témoigne d'un impact positif des différentes opérations promotionnelles ou de

[66] La Toile. *Top Semaine du 30 Septembre au 06 Octobre 2019*. Paris, Carbec Media, 2019, p. 1.
[67] La Toile. *Top Semaine du 07 Septembre au 13 Octobre 2019*. Paris, Carbec Media, 2019, p. 1.

partenariat – la reprise du festival Télérama, en particulier[68] – l'usage du site reste très anecdotique le reste du temps.

Illustration n°9 : Bilan 2018 des locations sur le site La Toile des cinémas Actes Sud
La Toile. *Rapport annuel – Cinémas Actes Sud*. Paris, Carbec Média, 2019, p. 3.

Même les responsables des salles dont les sites sont parmi les plus fréquentés se montrent peu enthousiastes vis-à-vis des résultats. Gautier Labrusse, du cinéma Lux à Caen, constatait ainsi : « Ce ne sont pas non plus des chiffres complètement hallucinants, on fait peut-être 30 actes à la semaine, donc ce n'est pas considérable par rapport à nos entrées ».

Pour comprendre le peu d'engouement rencontré par l'offre délinéarisée proposée par ces salles via La Toile, il faut prendre en considération le fait que le public des salles Art et essai, souvent composé d'habitués, voire d'assidus[69], est très attaché à la découverte en salle, et se compose par ailleurs majoritairement de séniors, moins familiarisés avec les modes de consommation d'images animées en ligne que ne peuvent l'être les jeunes générations[70].

Le premier bilan qui pourrait être fait des résultats de l'alliance donnant naissance à La Toile est donc plutôt négatif au regard des résultats concrets du partenariat, la plateforme peinant à trouver un public, rendant l'entreprise peu viable. D'un point de vue des répercussions financières, plus que pour les établissements cinématographiques pour lesquels cette activité n'est envisagée que comme un complément de l'exploitation en salles, cette situation s'avère compliquée pour envisager l'avenir de Carbec Média.

En revanche, si l'on analyse les résultats de l'alliance du point de vue institutionnel, celle-ci s'avère encore solide, portée par un véritable sentiment de solidarité, et un fort

[68] Joséphine Létang ambitionne en effet de développer ce type de partenariats afin de conférer une visibilité à l'offre de La Toile, comme il en était fait état dans le bilan 2018 de la plateforme : « Pour que nos actions soient plus visibles, nous souhaitons dynamiser notre communication en nouant des partenariats avec à la fois la presse nationale et la presse locale. Ces rapprochements permettront de reconnecter les amateurs de contenus en ligne à leur cinéma de proximité. Ils offriront également une plus grande visibilité à l'offre VOD à l'échelle locale tout en maintenant actif le réseau de spectateurs de proximité » (La Toile. *Rapport annuel – Cinémas Actes Sud*. Paris, Carbec Média, 2019, p. 4).

[69] Selon la nomenclature du CNC, les habitués vont au cinéma au moins une fois par mois, et les assidus au moins une fois par semaine.

[70] Comme le rappelait Sylvie Buscail, « Il y a des gens qui habitent au cinéma, qui viennent cinq-six fois par semaine, et je sais que ces gens-là, généralement, ne vont pas sur les plateformes, parce qu'ils sont d'un certain âge, et donc n'ont pas cette pratique ».

sentiment d'appartenance autour des valeurs propres à l'environnement symbolique partagées par les acteurs. C'est pourquoi les responsables de salles se montrent prêts à continuer l'aventure, vécue comme une belle idée à laquelle s'accrocher, même si les résultats tardent à se concrétiser. C'est le cas de Pierre-Alexandre Moreau, des cinémas Studio à Tours qui déclarait : « Les chiffres restent plutôt anecdotiques, mais pour moi ce n'est pas grave, on propose un service, et forcément en termes d'usages, il y a des réflexes à développer ». Il était conforté dans cette position par Gérard Lemoine, du Cinépal :

> « Objectivement, même si ça fait environ deux ans que l'on participe, c'est quand même assez embryonnaire. C'est génial en termes d'images et un peu moyen en termes de résultats, c'est un peu ça. Cela fait partie des choses que les salles peuvent mettre en place, qui rencontrent un coefficient de sympathie extrêmement fort, mais qui en l'occurrence ne pèsent absolument rien dans un compte d'exploitation. Peut-être que c'est nous qui ne faisons pas bien notre travail. Peut-être que dans la société que l'on connait, il faut énormément de moyens pour émerger, je pense que c'est un peu le problème de La Toile. Mais même si ce n'est pas un gros business, on est ravis d'y être : il n'y a pas des tonnes de vues, il n'y a pas des centaines de personnes qui nous suivent - en tous cas pour Palaiseau -, mais je pense qu'il faut tenir le choc, tenir le cap… »

Si ce sentiment est largement majoritaire parmi les associés à La Toile, quelques exploitants rendent cependant compte de ressentis qui tendent à remettre en cause les fondements de l'alliance. Cyril Désiré, du cinéma Le Navire, mettait par exemple en évidence l'existence d'un déséquilibre dans la relation de partenariat qui lient les exploitants à Carbec Média : « La Toile avait plus besoin de nous que nous avions besoin d'elle ! Vraiment ! Il faut dire les choses ». Maxime Frérot, quant à lui, mettait en avant l'incongruité du principe consistant à demander aux salles de dépenser beaucoup d'énergie à faire la promotion de La Toile, ce travail ne trouvant pas de compensation réelle au regard des retombées économiques extrêmement faibles, voire nulles, pour les salles de cinéma : « Il ne faut pas oublier, quand même que dans cette affaire, on nous demande, à nous, d'être les promoteurs d'entreprises privées externes à nous. C'est-à-dire qu'on fait le travail à leur place si je puis dire, parce qu'on met en relation tous nos clients avec une entreprise qui nous échappe complètement ».

Le sentiment ici exprimé par Maxime Frérot est intéressant car il traduit un sentiment de rupture dans le contrat qui présidait à la formation initiale de l'alliance : au lieu de se sentir partenaire du projet - sentiment partagé par la plupart des autres exploitants -, il a l'impression d'être relégué au statut de prestataire de services pour le compte d'une entreprise avec laquelle il n'a aucun intérêt commun et sans qu'un avantage financier ne vienne récompenser l'investissement fourni. Les arguments qu'il développe pour expliquer son malaise constituent des risques non négligeables pour la bonne poursuite de l'alliance qui préside à l'existence de La Toile :

> « Il y a un manque d'interaction avec les salles je pense, c'est quelque chose qui ne fonctionne pas. Les échanges entre la Toile et nous, ils étaient quasiment… je ne dirais pas inexistants, mais aléatoires, et d'autre part cela consistait plutôt en des rapports pour inciter à communiquer auprès de notre public, à faire de la publicité auprès de nos publics. (…) Nous, on a joué le jeu, ils nous ont demandé de faire un boulot à leur place, d'utiliser notre réseau, et de faire de la communication. Mais si eux, il fallait qu'ils payent quelqu'un qui fasse ce boulot-là, ça aurait un coût, nous on y passe aussi du temps, ce n'est pas notre vocation. D'autant qu'on a strictement zéro retour financier là-dessus. Donc, je pense que l'idée de départ était chouette, après la

construction n'a pas été suffisamment probante, en tout cas moi elle ne m'a pas convaincue. Je continue, ils sont sur notre site internet, on continue à offrir une visibilité à La Toile, mais voilà. Je ne suis pas très optimiste pour la suite ».

Les deux arguments ici développés par Maxime Frérot sont repris indépendamment par un certain nombre de ses collègues travaillant dans d'autres établissements partenaires. La question du manque de communication entre Carbec Média et les salles revient en effet régulièrement dans les discours, les responsables de salles s'étonnant de ne pas pouvoir bénéficier d'une vision précise et régulière sur le nombre de locations effectuées, ainsi que sur les films les plus sollicités : le principe des bilans hebdomadaires précédemment adopté par Carbec Média a en effet été abandonné au profit de bilans trimestriels, qui ne permettent pas d'affiner le travail de programmation et de communication en fonction des résultats obtenus. C'est ce qu'exprimait Patrice Gostijanovic lorsqu'il déclarait :

« La seule chose qui m'a un peu déçu, c'est que je pensais bénéficier de tableaux de bord indiquant l'identité des gens qui s'inscrivent, qui louent des films. Malheureusement il n'y a pas ça, on a une synthèse mais par trimestre, pour la rétribution des locations - une sorte de facture et un versement. C'est la chose que j'ai regrettée car ça aurait été bien pour poursuivre la relation avec les spectateurs ».

Cette pauvreté des informations dont disposent les exploitants par rapport à l'usage qui est fait de leur interface sur La Toile provoque un sentiment de malaise car il contrevient à l'un des principes fondamentaux de la réussite d'une alliance stratégique : le partage des résultats[71].

Le second argument avancé par Maxime Frérot était relatif au travail de communication qui serait délégué à ses partenaires-salles, et qui constituerait de fait un travail important se rajoutant aux tâches déjà nombreuses de ces professionnels. Le travail de communication développé par chacune des salles partenaires est en effet fondamental pour faire connaître l'offre à leurs spectateurs, mais aussi pour les informer régulièrement (par le biais de leurs newsletters, de leurs sites internet, des réseaux sociaux, mais aussi des médias locaux) de l'actualité du site, des nouveautés ajoutées au catalogue, ou encore des programmations spécifiques proposées par leur salle. Certains responsables de salles, engagés récemment dans le projet, soulignent l'importance de développer cette dimension du travail auprès de leurs spectateurs : « Si on s'engage dans La Toile, déclarait Elise Mignot, il faut pouvoir dégager du temps de travail et se dire qu'on en fait vraiment un objet qui est un plus pour les spectateurs, qui permet vraiment de mettre en place des prolongements. Il faut que quelqu'un puisse s'en occuper, communiquer, faire en sorte que les gens puissent comprendre et connaître cette offre ». L'idée selon laquelle cette dimension constitue un travail supplémentaire non négligeable pour les salles est donc tout à fait vérifiée. La communication permet, ainsi pensée, de construire une continuité entre la personnalisation de la prescription telle qu'elle est vécue en salles par les spectateurs, et l'offre de programmation de l'établissement sur la plateforme. Priscillia Schneider développait cette idée lorsqu'elle expliquait :

[71] Rappelons par exemple ce qu'écrivaient Ruffio, Guillouzo et Perrot au sujet des alliances stratégiques : « L'alliance qui s'inscrit dans la durée, implique la mutualisation de certaines ressources et compétences, un comportement coordonné des partenaires et le partage des résultats » (Ruffio, Philippe ; Guillouzo, Raymond ; Perrot, Pascal. « Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires : le cas de l'Ouest de la France », *Annals of Public and Cooperative Economics*, n°72, 2001, pp. 355-356).

> « On a une manière de communiquer qui est très incarnée. J'ai choisi deux outils, Facebook et Instagram (…) : sur ces deux réseaux sociaux, je n'hésite pas à dire "je", "j'ai vu", "je vous propose", parfois même en parlant du film que j'ai montré à mes enfants, c'est très incarné. (…) La Toile, c'est le prolongement de cette incarnation qu'on vit dans la salle de cinéma, dans ce rapport très proche, presqu'intime, qu'on a avec les spectateurs ».

Le travail de communication est donc fondamental pour donner un sens à la continuité sur La Toile du travail de prescription tel qu'il est réalisé au quotidien, en présentiel, par les responsables de salles de cinéma, et il représente sans aucun doute une charge de travail non négligeable pour les acteurs en place, en l'absence de postes spécifiquement dédiés à ces questions. Comme le faisait remarquer Priscillia Schneider, un mi-temps, ou a minima un quart-temps, serait nécessaire pour prendre en charge ce travail supplémentaire, ajoutant : « En toute franchise, je manque de temps. (…) Bon, on a communiqué, mais je ne passais pas la majeure partie de mon temps à rappeler aux gens qu'il y avait la Toile, La Toile, La Toile, parce que j'avais déjà tellement de films, tellement d'événements à défendre… » Le fait que certains partenaires vivent mal cette dimension de la coopération naît ainsi d'une mauvaise appréciation des résultats de l'alliance, d'un sentiment d'exclusion de l'opération qui nuit à l'acceptation des charges inhérentes à la poursuite de l'objectif partagé.

En revanche, l'idée que Carbec Média ne prendrait pas en charge la communication du projet ne correspond complètement pas à la réalité puisque le groupe prend la publicité du groupe au niveau national, la communication dans la presse, la réalisation de quelques bandes-annonces[72], l'envoi de Newsletters aux usagers du site, mais aussi l'animation d'un certain nombre de réseaux sociaux : un site Facebook (www.facebook.com/latoilevod/) suivi par 3.525 personnes, un compte Twitter (twitter.com/latoilevod) avec 284 abonnés, un compte Instagram (instagram.com/latoilevod) avec 687 abonnés, et enfin un compte sur Linkedin (www.linkedin.com/company/latoilevod/) avec 96 abonnés[73]. Cette volonté de communiquer au niveau global, sur la plateforme en général, ne peut néanmoins remplacer la communication personnalisée que les salles sont susceptibles de mettre en place auprès de leurs habitués.

Le développement de La Toile, dont on a vu qu'il butait contre une difficulté à solliciter une fréquentation régulière du site de la part des spectateurs des salles de cinéma associées, a cependant connu un développement imprévu « grâce » au confinement imposé par l'épidémie de COVID-19, et à la fermeture des salles imposée par l'État.

VI – La Toile face au confinement

Le 14 mars 2020, un arrêté ministériel décrété par le ministère de la Solidarité et de la Santé[74] impose, afin de contenir la pandémie de COVID-19, la fermeture de tous les

[72] La dernière a été réalisée par l'agence LUCKYTIME, et peut - entre autres - être visionnée sur Lindedin : https://www.linkedin.com/posts/latoilevod_vod-soutenezvotrecinema-cinema-activity-6669642754605363200-_fr5

[73] Les nombres d'abonnés ont été notifiés au 25 mai 2020.

[74] « Arrêté du 14 mars 2020 portant diverses mesures relatives à la lutte contre la propagation du virus covid-19 », *Journal Officiel de la République française*, n°0064, 15 mars 2020, texte n° 16.

établissements recevant du public dont, bien sûr, les salles de cinéma, qui interrompent leur activité le jour même, à minuit.

Illustration n°10 : Site du Cinématographe, à Nantes, consulté le 9 avril 2020
https://www.lecinematographe.com/

Ce lien qui se rompt brutalement entre les établissements cinématographiques et leurs spectateurs constitue paradoxalement une aubaine pour La Toile, qui peut espérer que la situation, aussi dramatique soit-elle, permette une mise en avant de l'activité du site.

Dès le 19 mars, Joséphine Létang publie un communiqué de presse intitulé « Soutenez votre cinéma avec La Toile ! ». Le message développé dans ce texte peut se résumer par cette annonce qui structure le propos : « Si les cinémas sont fermés, leur plateforme VOD, elle, reste ouverte »… La proposition s'articule alors autour de deux objectifs : tout d'abord répondre à cette « catastrophe pour des milliers de spectateurs qui ne peuvent plus se rendre dans leurs salles obscures » en leur proposant une offre de films sélectionnés, éditorialisés par les exploitants qu'ils connaissent et auxquels ils font confiance ; et ensuite « soutenir son cinéma dans cette période difficile » grâce à la rémunération engendrée par l'activité du site, dans un contexte de grave difficulté financière engendrée par la cessation d'activité.

Ce message, envoyé aux médias comme aux responsables de salles, eut deux effets positifs : une belle couverture médiatique pour La Toile, qui permit une plus large connaissance du dispositif par le grand public, mais aussi une multiplication des demandes d'adhésion de la part de responsables de salles, qui voyaient là un moyen de poursuivre un semblant d'activité dans le contexte douloureux de fermeture de leur établissement : « Depuis le 15 mars, les adhésions n'arrêtent pas. Nous venons de franchir le cap de la centaine d'établissements (…), du multiplexe indépendant aux salles Art & Essai. En ce moment, on ouvre des plateformes en moins de 24 heures ! »[75] annonçait Joséphine Létang à peine dix jours après ce premier communiqué. Les adhésions continuent d'affluer, à tel point qu'au mois de mai 2020, ce sont

[75] Fabre, Clarisse. « Joséphine Létang, cofondatrice de La Toile : "Une sortie en VoD n'a rien à voir avec une sortie en salle" », LeMonde.fr [en ligne] mis en ligne le 31 mars 2020, consulté le 31 mars 2020 https://www.lemonde.fr/culture/article/2020/03/31/josephine-letang-cofondatrice-de-la-toile-une-sortie-en-vod-n-a-rien-a-voir-avec-une-sortie-en-salle_6034992_3246.html

plus de 200 salles qui sont en partenariat avec La Toile, tandis que des publicités continuent d'inciter les salles à s'engager dans l'aventure[76].

Illustration n°11 : Publicité publiée sur *Le Film Français* du 8 mai 2020, p. 5.

Pour beaucoup d'exploitants, cette situation inédite constitue un déclic les incitant à s'associer au projet. « À la suite de la fermeture du cinéma le 18 mars, nous avons sollicité la plateforme La Toile pour adhérer » explique Sylvain Sellos. « Je connaissais La Toile par d'autres cinémas l'utilisant. Il aura fallu cette période difficile pour la mettre en place » précise par ailleurs Frédéric Emise. Pour certains exploitants, à l'image de Cyril Désiré, qui affrontent quotidiennement des tâches multiples, c'est le temps libéré par la fermeture de la salle qui permet d'envisager cette toute nouvelle collaboration :

> « Je connais depuis longtemps Josephine Létang, nous abordions un peu ces questions quand nous nous voyions dans des grands événements comme le festival de Cannes, ou les congrès de la fédé [Fédération nationale des cinémas français], et ça faisait un petit moment qu'elle me disait de mettre en place La Toile pour le Navire Valence. Honnêtement, je n'avais toujours pas passé le cap : nous, on est une SCOP [Société coopérative de production], on fait partie d'un réseau de salles qui fonctionne en coopérative, je n'ai pas pris le temps d'en parler avec mes collègues, pour savoir si ça les intéressait aussi, si on était tous d'accord pour intégrer ce dispositif. Et là, le temps nous a permis de le faire ! On pouvait avoir un peu du temps pour réfléchir aux choses qu'on avait un peu mises de côté. »

Sylvie Buscail faisait exactement le même constat lorsqu'elle déclarait : « J'avoue que Joséphine Létang m'avait plusieurs fois contactée, je voyais bien qu'il y avait d'autres cinémas que j'aime bien et qui participaient, donc j'y pensais, mais plusieurs fois, je lui ai répondu : "Ce

[76] Un visuel relativement proche faisait par ailleurs la couverture du *Film Français* du 17 avril 2020, offrant une formidable résonnance à l'appel de Joséphine Létang.

n'est pas que ce ne soit pas intéressant, mais moi, j'ai déjà tellement de choses à faire dans mon établissement, que non…" » Comme elle, la plupart des exploitants connaissaient l'offre de La Toile, mais avaient renoncé à y participer pour des questions de surcharge de travail. Emmanuel Gibouleau faisait partie de ceux-là : « J'avais bien eu les infos de lancement, il y a deux ans, on s'était dit que ça pouvait être une bonne idée, et puis on ne s'était jamais penchés dessus en fait, par manque de temps… Et là, on a eu plus de temps ! ». Lucie Bourges, elle aussi, confirme : « J'en avais vaguement entendu parler, sans être parfaitement convaincue. Le contexte m'a poussé à m'y inscrire… »

À l'annonce du confinement, Joséphine Létang se montre très réactive pour répondre aux multiples demandes qui lui parviennent pour rejoindre le projet[77], consciente de l'impulsion que cela pouvait donner à la plateforme. Elise Mignot raconte ainsi le lancement de son site La Toile : « C'est moi qui les ai contactés. Ça s'est fait très rapidement. Ils m'ont dit qu'ils étaient très sollicités, évidemment. J'ai dû faire ça mercredi dernier [le 25 mars], et jeudi la programmation était faite ! ».

Ce qui est intéressant dans le phénomène qui se produit au moment du confinement, c'est que de nombreuses salles ressentent la proposition de La Toile comme la réponse à un besoin, renversant le ressenti de certains exploitants associés qui, jusqu'alors, considéraient que « La Toile avait plus besoin d'eux qu'eux de La Toile », pour reprendre les propos déjà cités de Cyril Désiré. Frédérique Lemenand racontait par exemple : « On a fermé les salles de cinéma le samedi, et dès le lundi suivant, je me suis dit qu'il fallait mettre sur la porte le fait que l'on participait à la Toile, et que c'était ça qui allait remplacer la salle de cinéma pendant la fermeture : une troisième salle en fait, une troisième salle virtuelle qui, elle, restait ouverte ».

Ce renversement est important dès lors qu'il modifie la position des partenaires de l'alliance, renforçant leur investissement, le succès du projet partagé constituant dorénavant un enjeu important pour leur établissement, alors que ce n'était au plus qu'un minime complément à leur activité en temps normal. Elise Mignot était très claire à ce propos lorsqu'elle déclarait : « La fermeture de l'établissement, le 13 mars dernier, nous a conduits à revoir la question et à nous dire : "Là, on a besoin d'être sur La Toile, de pouvoir encore proposer des films" ». Ainsi, pour beaucoup d'exploitants, qui voyaient d'un œil plus ou moins hostile l'univers de la VàD, le confinement transforme les axiomes fondateurs, et modifie la relation au projet de La Toile, y compris pour des partenaires associés déjà depuis un certain temps. C'est le sentiment qu'exprimait Priscillia Schneider lorsqu'elle observait : « Ça monte petit à petit, effectivement, les salles s'en emparent, et c'est bien parce que, là, ça a son sens, pour moi, c'est dans une période qui est inédite et qui change le rapport aux films, qui change plein de choses ».

La façon dont les responsables de salles appréhendent La Toile comme outil au moment de leur fermeture contrainte traduit aussi une inquiétude, celle de la lointaine réouverture et des chiffres de fréquentation qu'accuseront les salles si le public a été perdu de vue pendant de longs mois. D'où la nécessité de garder le contact, de « montrer que la salle est toujours là et pense à eux » (Frédéric Emise), de conserver un lien avec ces spectateurs, pour les ramener vers

[77] « Nous sommes d'autant plus réactifs en cette période cruciale pour entretenir et enrichir les liens entre les salles et leurs spectateurs » expliquait-elle (« La Toile accélère son déploiement », Boxofficepro.fr [en ligne], mis en ligne le 1er avril 2020, consulté le 1er avril 2020 https://www.boxofficepro.fr/la-toile-accelere-son-deploiement/)

les salles le moment venu, « afin que le retour "à la normale" soit le plus rapide possible » (Sylvain Sellos). Patrice Gostijanovic rendait compte très clairement de cette préoccupation lorsqu'il racontait : « Ma priorité, c'était de conserver ma relation avec les spectateurs, j'y suis très sensible, je parle beaucoup avec les gens, sur leurs impressions, leurs appréciations. J'aime avoir ce contact, cette relation avec les spectateurs. Et du coup quand on a eu la fermeture, je me suis dit qu'on allait avoir un problème… ». On retrouve l'expression de cette inquiétude dans les messages adressés aux usagers sur les sites La Toile de diverses salles, rappelant l'objectif final de ce travail décliné en ligne pendant le confinement : que leurs spectateurs soient au rendez-vous dès la réouverture des salles… (« Au plaisir de vous retrouver prochainement à l'accueil de nos salles et devant le grand écran, partageons ensemble notre passion du cinéma » pouvait-on, à titre d'exemple, lire sur le site La Toile des cinémas Le Rex et Le Doron[78]).

Pour parvenir à créer ce lien en l'absence de contacts en présentiel, les exploitants ont multiplié les messages sur leurs sites internet, via les réseaux sociaux, et bien sûr sur la page d'accueil de leur site La toile, afin d'inciter leurs spectateurs à poursuivre l'aventure cinéphile « ailleurs et autrement ». Le cinéma Le Sel de Sèvres interpellait de la sorte ses spectateurs :

> Chers amis, chers spectateurs,
>
> Comme tous les cinémas, le Sel a fermé ses portes. Nous souhaitons continuer à partager notre programmation… autrement.
>
> Aussi, vous retrouverez une sélection de films que l'équipe du Sel vous conseille : des films primés, des documentaires, des films familiaux ou pour enfants…
>
> Chaque semaine, nous ferons évoluer cette sélection.
>
> N'hésitez pas à nous envoyer un mail pour partager vos coups de cœur : info@sel-sevres.org
>
> Bonne projection ☺

Illustration n°12 : Information publiée sur le site La Toile du cinéma Le Sel, consulté le 8 avril 2020 https://www.la-toile-vod.com/cinemas/sel-sevres

Ce message, symptomatique du ton et de la teneur de la communication que les salles associées établissent avec leurs spectateurs dès le début du confinement autour de l'offre de La Toile, est intéressant car il met en avant le double processus souhaité pour donner corps à ce « lien » virtuel recherché à travers ce dispositif : à la fois la volonté des responsables de la salle de conserver leur rôle de prescripteur pendant la période de fermeture (« partager », « conseiller », « sélectionner ») mais aussi l'idée d'une interaction souhaitée, d'un maintien des échanges ordinaires liés à l'accompagnement des publics dans les salles, et donc une continuité dans les usages (« Continuez à aller au cinéma en cliquant sur ce lien » pouvait-on par exemple lire dans l'encart invitant à consulter La Toile sur le site des cinémas Actes Sud d'Arles[79]).

[78] Les deux salles, situées dans la même ville de Moûtiers, sont gérées par la même association, « Les amis du cinéma », et ont de ce fait mutualisé leur site La Toile (https://www.la-toile-vod.com/cinemas/cinemas-rex-doron)
[79] Site des cinémas Actes Sud, onglet « 4e salle » [en ligne] consulté le 10 avril 2020 https://www.cinemas-actes-sud.fr/evenements/4%C3%A8-salle

Le fait que la fréquentation de cette plateforme constitue un moyen de soutenir sa salle de proximité pendant cette période économique compliquée constitue par ailleurs un argument que n'hésitent pas à mettre à profit les exploitants, comme en témoigne par exemple ce visuel inséré sur la page d'accueil du site du Café des Images :

Illustration n°13 : Publicité publiée sur le site du Café des images, à Hérouville-Saint-Clair, consulté le 28 mars 2020 https://cafedesimages.fr/

Nombreuses sont les salles de cinéma qui développent ainsi une communication quasi quotidienne pour inciter leurs spectateurs à visionner les films qu'elles ont sélectionnés sur La Toile.

Illustration n°14 :
Post sur la page Facebook du Ciné32,
à Auch, mis en ligne le 8 avril 2020
https://www.facebook.com/cine32/

Illustration n°15
Post sur la page Facebook du Parterre,
à Dourdan, mis en ligne le 25 mars 2020
https://www.facebook.com/CinemaLeParterre/

Au-delà du travail réalisé par ses partenaires exploitants, Joséphine Létang s'est attelée pendant cette période à expérimenter des voies susceptibles de faciliter la mobilisation du public autour de cette offre VàD particulière, à rendre plus attractive l'offre de La Toile. Alors que jusqu'alors, la programmation de la plateforme était modifiée tous les mois, elle passe à ce moment-là à un rythme de programmation hebdomadaire, afin de rester au plus près de l'actualité d'une part, des attentes et suggestions de ses partenaires-salles d'autre part, mais aussi de pouvoir davantage exploiter les ressorts de l'économie de l'attention auprès des usagers du site.

De façon plus exceptionnelle, La Toile participe pendant cette période à des expérimentations visant à organiser des débats en ligne autour de films projetés sur la plateforme – l'animation et l'échange, élément central de l'identité des salles Art et essai, ayant été réduit à néant par la fermeture des salles. C'est ainsi qu'un débat/rencontre est organisé le 28 avril autour du film *Le Géant égoïste* (2013), en présence de la réalisatrice Clio Barnard, en collaboration entre La Toile et le cinéma Le Méliès (Saint-Etienne). La rencontre a eu lieu sur l'interface Zoom, sur inscription préalable, et donna lieu à un moment d'échange, en anglais, qui rassemblait essentiellement des habitués du cinéma stéphanois. Le film est à l'occasion rendu disponible sur La Toile pour 0,99 €, donc à un tarif bien inférieur à la moyenne des locations.

Illustration n°16 : Annonce du Débat/rencontre autour du film *Le Géant égoïste*
Extrait de la Newsletter La Toile du 23 avril 2020

Parmi les autres initiatives à relever, on peut noter le relai offert par La Toile à l'autorisation exceptionnelle concédée par le projet de loi d'urgence présenté le 18 mars 2020 en Conseil des Ministres, et qui introduisait un article « autorisant le président du CNC à déroger, à titre exceptionnel, aux règles de chronologie des médias pour les sorties cinéma du 14 mars »[80] : dès le 2 avril, des dérogations sont accordées à une première liste de 31 films dont la carrière en salles avait été stoppée nette avec la fermeture des salles, afin de leur ouvrir l'accès à une exploitation en ligne, en dépit du délai légal de 4 mois après la sortie en salle prévue par

[80] « Chronologie des médias : un aménagement exceptionnel inscrit dans le projet de loi d'urgence », Boxoffice Pro [en ligne] mis en ligne le 18 mars 2020, consulté le 25 mars 2020 https://www.boxofficepro.fr/chronologie-des-medias-un-amenagement-exceptionnel-inscrit-dans-le-projet-de-loi-durgence/

la chronologie des médias[81], provoquant l'ire de la Fédération Nationale des cinémas français[82]. Alors que les discussions se poursuivent à propos des films dont la date de sortie prévue se situait pendant le confinement, la société de production et de distribution Shellac décide de mettre en ligne un documentaire réalisé par Richard Copans, *Monsieur Deligny, vagabond efficace*, avec l'accord du réalisateur qui espère bien, cependant, que son film sera aussi distribué en salles au moment de leur réouverture[83]. Le film est rendu disponible dès le 25 mars sur le site de Shellac et sur La Toile, laquelle ne manque pas d'exploiter cette exclusivité dont elle bénéficie[84].

Illustration n°17 : Annonce de la diffusion du film *Monsieur Deligny, vagabond efficace* sur le site du cinéma Le Parterre (Dourdan), consulté le 10 avril 2020 https://www.cinemaleparterre.fr/

Voici le message que l'on pouvait par ailleurs lire sur la page d'accueil du cinéma Le Balzac : « En ces temps exceptionnels, LA TOILE qui d'ordinaire propose, chronologie des médias oblige, de voir un film 4 mois après sa sortie en salle, nous donne accès dès aujourd'hui à un film exclusif : *MONSIEUR DELIGNY, VAGABOND EFFICACE*, documentaire de Richard Copans sur ce célèbre éducateur, compagnon de route de Truffaut, qui a dédié sa vie à l'accueil d'enfants autistes tout en poursuivant son désir de cinéma »[85]. Cette expérience s'est avérée très positive, Joséphine Létang notant même : « Les cinémas étaient contents de

[81] Mothu, Julia. « Coronavirus : la liste des 31 films autorisés à sortir en avance en VOD par le CNC », Premiere.fr [en ligne] mise en ligne le 3 avril 2020, consulté le 3 avril 2020 http://www.premiere.fr/Cinema/News-Cinema/Coronavirus-la-liste-des-31-films-autorises-a-sortir-en-avance-en-VOD-par-le-CNC

[82] Le président de la FNCF réagit en effet de la sorte : « Cette mesure va constituer une provocation et une humiliation supplémentaire pour tous les exploitants de salle de notre pays qui se sont engagés jusqu'au bout à maintenir le lien social au cœur de nos cités après avoir vu avec angoisse les mesures de fermeture se généraliser et la déprogrammation des films qu'ils s'engageaient à porter coûte que coûte dans le cadre de la crise profonde que vit notre pays, ajouter à un projet de loi essentiel une mesure irréfléchie, demandée par aucun professionnel, constitue une erreur fondamentale » (« Chronologie des médias : un aménagement exceptionnel inscrit dans le projet de loi d'urgence », Op. cit.)

[83] Fabre, Clarisse, « Richard Copans, cinéaste : "Inversons pour un temps la chronologie des médias" », LeMonde.fr [en ligne] mis en ligne le 25 mars 2020, consulté le 25 mars 2020 https://www.lemonde.fr/culture/article/2020/03/25/richard-copans-cineaste-inversons-pour-un-temps-la-chronologie-des-medias_6034353_3246.html

[84] Le film sera par la suite mis à disposition sur UniversCiné, à partir du 8 avril 2020.

[85] Site du cinéma Le Bazac, page d'accueil [en ligne] consulté le 1er avril 2020 https://www.cinemabalzac.com/

proposer un nouveau film à leurs spectateurs le 25 mars. Il y a eu plus de candidats pour le passer en VoD qu'il n'y en avait auparavant pour le programmer en salle… »[86].

Les résultats de ces initiatives conjuguées sont encourageants, puisque les chiffres de fréquentation du site augmentent de façon plus que sensible dès le début du confinement : entre le 15 et le 30 mars 2020, La Toile enregistre une hausse de 55 % des utilisateurs[87]. Gautier Labrusse observait plus spécifiquement pour le cinéma Le Lux que, au 1er avril, les chiffres de location avaient déjà augmenté de 60 %, tandis que Pierre-Alexandre Moreau observait qu'« avec la fermeture de la salle, on [observait] un bond de l'utilisation de La Toile ». Cette tendance est conforme aux usages tels qu'ils ont été observés plus généralement au niveau national, puisque la semaine du 16 mars 2020 a enregistré une croissance de 86 % du trafic VàD par rapport à l'année 2019[88], et que plus globalement, à la mi-avril 2020, Bruno Delecour – vice-président du syndicat des éditeurs de Vidéo à la demande – notait que les éditeurs de VàD avaient relevé des volumes d'activité deux à trois fois supérieurs à la normale[89].

Les nouveaux utilisateurs qui découvrent la plateforme à cette occasion se montrent enthousiastes, certains en rendent compte sur Facebook, à l'image de ce Post mis en ligne le 4 avril :

Illustration n°18 : Post du 4 avril 2020 sur la page Facebook de La Toile
https://www.facebook.com/pg/latoilevod/reviews/?ref=page_internal

Les retours que les exploitants associés à La Toile ont pu collecter pendant le confinement confirment le bon accueil de cette initiative : « Réactions très positives des clients qui souhaitent poursuivre l'expérience cinéma, garder un lien avec leur salle et soutenir l'action du cinéma » (Sylvain Sellos) ; « Les quelques échos que j'ai pu avoir par mes collègues, les élus, et mes amis sont très bons » (Frédéric Emise) ; « Les retours sont extraordinaires : pouvoir soutenir leur cinéma de référence alors qu'ils ne peuvent s'y rendre est vu comme une aubaine » (Olivier Calonnec) ; « Sur les réseaux, on a un retour très positif » (Cyril Désiré) ; « Le post

[86] Fabre, Clarisse. « Joséphine Létang, cofondatrice de La Toile : "Une sortie en VoD n'a rien à voir avec une sortie en salle" », Op. cit.
[87] « La Toile accélère son déploiement », Op. cit.
[88] « VOD : une alternative aux salles pendant le confinement ? Quelles conséquences pour la suite ? », Boxofficepro.fr [en ligne] mis en ligne le 6 avril 2020, consulté le 24 avril 2020 https://www.boxofficepro.fr/vod-une-alternative-aux-salles-pendant-le-confinement-quelles-consequences-pour-la-suite// A la question : *Parmi les biens ou services culturels suivants, le(s)quel(s) avez-vous déjà personnellement consommé(s) de façon dématérialisée sur Internet, au cours des 12 derniers mois ?*, une étude réalisée par Hadopi montre que les chiffres témoignent d'une augmentation de 46 % en semaine 2 de confinement, et de 50 % en semaine 4 de confinement, par rapport aux chiffres.
[89] Delecour, Bruno. « Permettre une continuité d'exploitation optimale pour les œuvres orphelines des salles », *Le Film Français*, 17 avril 2020, p. 13.

Facebook qui annonçait cette opération-là a eu énormément de réactions, de très gros retours » (Emmanuel Gibouleau).

Les commentaires laissés sur les réseaux sociaux gérés par les salles sont symptomatiques du bon accueil que les spectateurs réservent globalement à l'initiative, comme en témoignent, par exemple, ces quelques commentaires extraits de la page Facebook du Ciné32 :

Illustration n°19 : Extrait de la page Facebook du Ciné32, consulté le 9 avril 2020
https://www.facebook.com/cine32/

Le second commentaire ici posté est particulièrement éclairant quant à la lutte contre la culture de la gratuité que les opérateurs VàD doivent mener pour faire valoir la légitimité de leur modèle économique, alors même que l'achat d'un ticket en salle, par les mêmes individus, n'est jamais remis en cause.

Cet enthousiasme pourrait faire craindre à certains exploitants un attachement durable au dispositif de la VàD, au-delà du confinement, et par conséquence un deuxième coup porté à l'exploitation en salles après leur fermeture obligée (« Si les gens s'habituent à ça… » redoutait par exemple Patrice Gostijanovic…). Joséphine Létang se montre très confiante sur ce point, déclarant que 60 % des utilisateurs de La Toile n'ont pas, par ailleurs, l'habitude de la VàD. Pour elle, « leur démarche découle de leur attachement à leur cinéma local », et dès le confinement levé, ils fréquenteront de nouveau leur salle habituelle[90]. Pour ce public-là, La Toile aura permis, en période de confinement, une initiation inédite vers les pratiques de la Vidéo à la demande, comme l'explique par exemple Priscillia Schneider :

> « Les puristes n'ont pas trop compris ce que c'était, pourquoi on proposait ça… Ils posent des questions par email, par Facebook, nous demandant : "Mais qu'est-ce que c'est ? comment ça marche ? comment on s'inscrit ?" Le fait que ce soit proposé par la salle de cinéma, que ce soit une programmation très Art et essai, incite les gens à aller voir ce que c'est, des gens qui n'auraient jamais pratiqué la VOD, en particulier des seniors qui ne savaient même pas ce que c'était ! ».

Conclusion

Comme ces dernières remarques le confirment, le confinement et la fermeture des salles de cinéma qui l'a accompagné ont marqué une étape importante dans l'histoire de La Toile, à la fois en multipliant le nombre de salles partenaires, mais aussi en amenant vers la VàD des

[90] « VOD : une alternative aux salles pendant le confinement ? Quelles conséquences pour la suite ? », Op. cit.

individus qui, jusque-là, y étaient très hermétiques. Cet épisode inédit dans l'histoire de l'exploitation cinématographique a globalement eu une incidence forte sur l'idée consistant à « voir des images animées ailleurs et autrement » : lorsque, du jour au lendemain, les salles de cinéma ferment leurs portes, et qu'une partie importante de la population est confinée chez elle, les dispositifs de mise à disposition d'images animées en ligne deviennent autant d'outils en faveur d'un accès à des films nombreux, diversifiés, voire d'une criante actualité, enrichissant considérablement les propositions de la télévision de rendez-vous et des éventuelles vidéothèques personnelles revisitées pour l'occasion. Tous les opérateurs présents sur ce marché ont, logiquement, accentué leur communication, les chaînes de télévision en faveur du replay comme les acteurs de la VàD / SVAD vantant leurs offres respectives. En outre, le vaste mouvement lié à la volonté d'impulser, via Internet, une proposition culturelle à destination des populations confinées (#culturealamaison, #culturecheznous, etc.), a amené parallèlement de nombreux acteurs culturels à multiplier les propositions, souvent gratuites, sur le Web, autour d'offres de visionnement de films en tous genres (Fête du court métrage en ligne, festivals déclinés en ligne en raison de leur annulation en présentiel, programmations en ligne conçues par les cinémathèques, films mis à disposition par le CNC, etc.). L'offre de La Toile, considérée sous cet angle, constitue donc une proposition parmi beaucoup d'autres sur le terrain de la cinéphilie « à la maison »…

Les populations confinées se voient ainsi soumises à des sollicitations multiples, au sein desquelles se joue en réalité une lutte d'influence entre les acteurs liés par une proposition cinéphile d'une part, et les acteurs qui dominent le marché de la commercialisation des images animées sur Internet d'autre part. Netflix occupe indéniablement parmi eux la première place - ce dernier aurait concentré pendant cette période les deux-tiers de la consommation[91] -, suivi de puissants concurrents, dont le nouveau venu Disney+, Amazon Prime en plein essor, etc. D'où l'importance du terreau symbolique que nous avons mis en évidence dans le cadre de l'alliance stratégique propre à La Toile, lequel donne du sens à l'action concertée d'acteurs issus d'environnements différents dans le cadre de cette lutte pour la survivance de la cinéphilie dans un environnement commercial puissant et commercialement agressif.

Sur le long terme, l'avenir de La Toile est évidemment lié à la capacité du système cinéphile de perdurer dans cet environnement. Sur le court terme, il dépend davantage d'une part de la façon dont les exploitants continueront, ou pas, d'investir La Toile au moment de la réouverture des locaux, et d'autre part du comportement des usagers quand ils retrouveront le chemin des salles. Si cette offre n'a été considérée que comme une *alternative,* à la fois par des exploitants désireux de conserver un lien avec leurs clients en attendant la réouverture de leurs locaux, et par des spectateurs à la recherche d'un pis-aller avant de retrouver les grands écrans des salles de cinéma, alors l'alliance peut être mise à mal par la désaffection rapide de nombreux partenaires et par une chute brutale des chiffres de fréquentation : on a vu que, avant cet épisode inattendu, les résultats chiffrés peu probants participaient du doute des partenaires-salles quant à l'utilité de la proposition au regard de la surcharge de travail engendrée. En revanche, si La Toile parvient à faire valoir, pour les nouveaux venus, exploitants comme usagers, son statut

[91] Mothu, Julia. « Coronavirus : Netflix et ses concurrents cartonnent pendant le confinement », Premiere.fr [en ligne] mis en ligne le 4 avril 2020, consulté le 5 avril 2020 http://www.premiere.fr/Cinema/News-Cinema/Coronavirus-Netflix-et-ses-concurrents-cartonnent-pendant-le-confinement

de *complément*, d'utile auxiliaire dans la formation d'une culture cinéphile riche et diversifiée, offrant la possibilité de continuer à voir des films « ailleurs et autrement » tout en continuant de fréquenter les salles, alors cet épisode peut constituer pour la plateforme une étape importante dans la réussite de l'alliance.

En nous appuyant sur le modèle proposé par Boualem Aliouat et Abdelatif Taghzouti[92], il nous est possible d'analyser de la façon suivante les résultats de cette alliance stratégique, en fonction de l'évolution que l'on pourra observer dans les prochains mois :

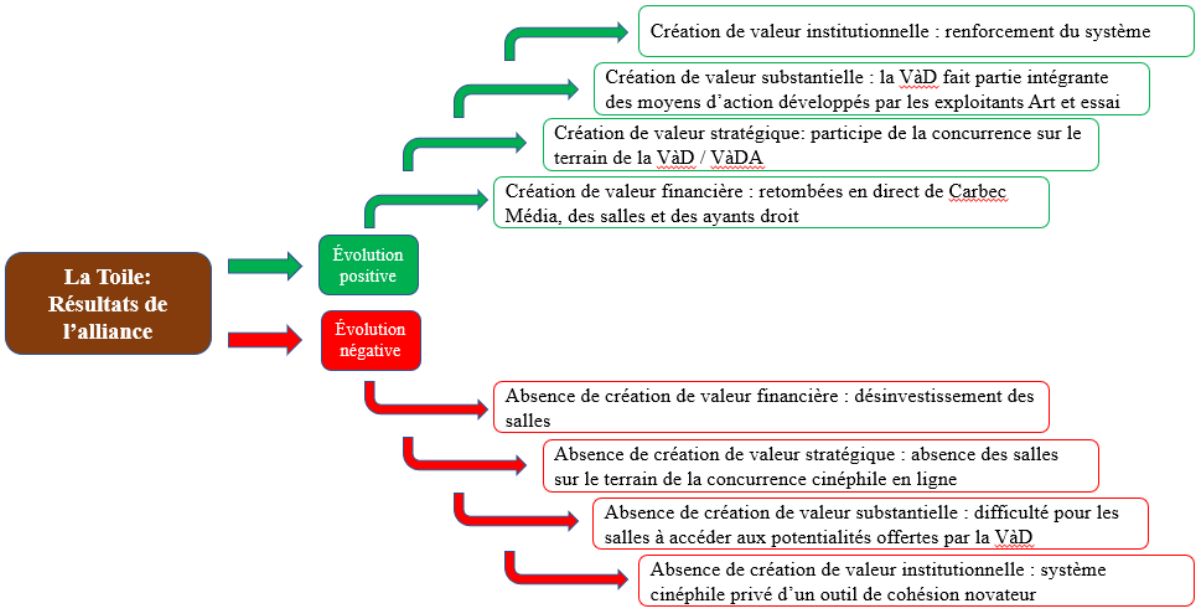

Illustration n°20 : Les résultats de l'alliance La Toile en fonction de l'évolution post-confinement

1/ En cas d'évolution positive, elle créera de la *valeur financière*, en développant un marché sur le terrain de la Vidéo à la demande, objet de transactions susceptibles de rémunérer à la fois la société Carbec Média, maître d'œuvre du dispositif technique, les ayants-droit des films proposés sur la plateforme au titre de la remontée de la recette, mais aussi les salles partenaires, qui investissent leur force de travail (communication) et fournissent une clientèle adaptée à l'offre. En cas d'évolution négative, les retombées faibles, voire nulles, que certains partenaires ont mis en évidence dans la période pré-confinement risquent de désinvestir nombre d'exploitants. Si l'avenir de Carbec Média est moins directement mis en jeu, en raison de la solidité du groupe Hildegarde dont elle constitue désormais une filiale, la rentabilité de l'opération constitue néanmoins un impératif évident pour sa survie à long terme.

[92] Aliouat Boualem ; Taghzouti, Abdelatif. « Vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptives de la valeur : L'influence de la "performance perçue" sur la propension des managers à nouer et maintenir des alliances », Communication lors de la 18e Conférence AIMS (Grenoble, 2009), p. 19. Disponible sur le site de la conférence [en ligne] https://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/282-vers-un-pilotage-des-alliances-strategiques-par-des-methodes-perceptives-de-la-valeur-linfluence-de-la-performance-percue-sur-la-propension-des-managers-a-nouer-et-maintenir-des-alliances/download

2/ En cas d'évolution positive, l'alliance créera aussi de la *valeur stratégique*, puisqu'elle développe, sur le terrain excessivement concurrentiel de la VàD et de la VàDA, un outil susceptible, à moyen ou à long terme, de créer les conditions d'une résistance, sur le terrain du cinéma indépendant et des œuvres Art et essai, au rouleau compresseur des acteurs intégrés et plateformes commerciales dominantes. « Le fait que nous soyons associés à une plateforme VOD, c'est une réponse plutôt cinéphile à Netflix et consorts » disait par exemple Pierre-Alexandre Moreau. Joséphine Létang s'est par ailleurs souvent exprimée sur son souhait de « créer une synergie positive pour faire face à la démocratisation de la VOD »[93]. En cas d'évolution négative, son influence s'étiolera au profit des autres acteurs cinéphiles engagés sur ce même terrain, mais sans associer les établissements cinématographiques à leur action – d'où une perte indéniable dans la cohérence globale propre au principe inhérent à cette action concertée et solidaire entre les acteurs du système.

3/ En cas d'évolution positive, l'alliance créera de même de la *valeur substantielle*, car elle amène des responsables de salles de cinéma à s'interroger sur les potentiels de la VàD au service de la cinéphilie, acquérant des compétences nouvelles au bénéfice de la conception de programmations complémentaires, d'actions conjuguées sur différents dispositifs, et bénéficient de ressources nouvelles pouvant être mobilisées en cas de défaillance d'un de leur marché porteur (comme ce fut le cas au moment du confinement). En cas d'évolution négative, les exploitants continueront bien sûr, en fonction de leurs propres compétences et appétences, à utiliser les possibilités offertes par les outils du numérique, mais sans bénéficier d'une infrastructure de VàD, dispositif sociotechnique dont la mise en œuvre suppose des moyens, compétences et technologies complexes et coûteux.

4/ Enfin, en cas d'évolution positive, l'alliance créera de la *valeur institutionnelle*, dès lors que l'action conjuguée des acteurs investis sert globalement le système cinéphile, qui se voit renforcé par cette action concertée entre des acteurs a priori concurrents réunis par les mêmes valeurs culturelles. En cas d'évolution négative, le système cinéphile ne sera pas directement mis à mal, mais se verra privé d'un outil de cohésion novateur propre à favoriser la solidarité entre des acteurs issus de branches différentes de la filière cinématographique.

Bibliographie

Aliouat Boualem ; Taghzouti, Abdelatif. « Vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptives de la valeur : L'influence de la "performance perçue" sur la propension des managers à nouer et maintenir des alliances », Communication lors de la 18e Conférence AIMS (Grenoble, 2009). Disponible sur le site de la conférence [en ligne] https://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/282-vers-un-pilotage-des-alliances-strategiques-par-des-methodes-perceptives-de-la-valeur-linfluence-de-la-performance-percue-sur-la-propension-des-managers-a-nouer-et-maintenir-des-alliances/download

Bouayad, Anis. *Les alliances stratégiques, Maîtriser les facteurs clés de succès*, Paris, DUNOD, 2007.

[93] « Qu'est-ce que La Toile VOD ? », Op. cit.

CNC. *Bilan 2018*. Paris, CNC, n°340, mai 2019.

CNC, *Observatoire de la Vidéo à la Demande*, Paris, CNC, 19 décembre 2019.

Creton, Laurent (dir.). *Cinéma et stratégies. Economie des interdépendances*. Paris, Presses de la Sorbonne Nouvelle, coll. Théorème, 2008.

Creton, Laurent. « Le devenir des salles d'art et essai : éléments d'économie politique » in *Les salles de cinéma. Enjeux, défis et perspectives* (dir. L. Creton et K. Kitsopanidou). Paris, Armand Colin, 2013, pp. 218-233.

De Montgolfier, Albéric. *Rapport Général fait au nom de la commission des finances sur le projet de loi de finances, adopté par l'Assemblée nationale pour 2020*. Tome III : Les moyens des politiques publiques et les dispositions spéciales. Paris, Sénat, session ordinaire 2019-2020, n°140, 21 novembre 2019.

Delon, Francis. *Les multiplexes*. Rapport réalisé à l'intention de Mme CatherineTrautmann, ministre de la Culture et de la communication, janvier 2000.

Dura, Jean-Marie. *La salle de cinéma de demain*. Rapport présenté à Mme Frédérique Bredin, Présidente du CNC, septembre 2016.

Dussauge, Pierre ; Garrette, Bernard. *Les stratégies d'alliances*. Paris, les éditions d'organisations, 1995.

Gauthier, Christophe. *La Passion du cinéma. Cinéphiles, ciné-clubs et salles spécialisées à Paris de 1920 à 1929*. Paris, France, ARHC/École des Chartes, 1999.

Gérard, Chantal. « Multiplexes et Art et Essai. Un face à face d'avenir ? », *Géographie et cultures*, n°53, 2005, pp. 59-78.

Jolly, Dominique. *Alliances interentreprises – Entre concurrence et coopération*, Paris, Vuibert, 2001.

Médiamétrie. *La consommation illégale de vidéos sur Internet en France. Période 2009-2011*. Paris, Médiamétrie, 29 avril 2016.

Perrot, Anne ; Leclerc, Jean-Pierre. *Cinéma et concurrence. Rapport remis à Mme Christine Lagarde, ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi et Mme Christine Albanel, ministre de la culture et de la communication*, 22 mars 2008. Disponible en ligne, ministère de la Culture et de la Communication https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Missions/Cinema-et-concurrence-PERROT-Anne-LECLERC-Jean-Pierre-VEROT-Celia

Ruffio, Philippe ; Guillouzo, Raymond ; Perrot, Pascal. « Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires : le cas de l'Ouest de la France », *Annals of Public and Cooperative Economics*, n°72, 2001, pp. 351-377.

La Salle de cinéma de demain – Enjeux et perspectives, Table-ronde organisée au 68e Congrès de la Fédération Nationale des Cinémas Français, 24 septembre 2013 (Deauville). Compte-rendu disponible en ligne, site de la FNCF www.fncf.org/updir/3/Table_ronde_La_salle_de_cinema_de_demain.pdf

Salson, Agnès & Arnal, Mikael. *Rêver les cinémas, demain*. Paris, Ateliers Henry Dougier, 2015.

Salson, Agnès & Arnal, Mikael. *Les pratiques émergentes de l'exploitation cinématographique en Europe*, mars 2016. Disponible en ligne http://tourdescinemas.com/wp-content/uploads/Les-pratiques-%C3%A9mergentes-de-l-exploitation-cin%C3%A9matographique-ARNAL-SALSON.pdf

Strategor. *Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité*. Paris, Dunod, 2005.

Taillibert, Christel. *Vidéo à la demande : une nouvelle médiation ? Réflexions autour des plateformes cinéphiles françaises*. Paris, L'Harmattan, collection Communication et civilisation, 2020.

Tardif, Jean. « Mondialisation et culture : un nouvel écosystème symbolique », *Questions de communication* n°13, 2008, pp. 197-223 [En ligne] mis en ligne le 1er juillet 2010, consulté le 30 septembre 2016 http://questionsdecommunication.revues.org/1764

Articles d'actualités en ligne

« Cannes 2017 : La FNCF conteste la présence de films Netflix en sélection officielle », *Le Film Français*, 14 avril 2017 [disponible en ligne] http://www.lefilmfrancais.com/cinema/131946/cannes-2017-la-fncf-conteste-la-presence-de-films-netflix-en-selection-officielle

« Chronologie des médias : un aménagement exceptionnel inscrit dans le projet de loi d'urgence », Boxoffice Pro [en ligne] mis en ligne le 18 mars 2020, consulté le 25 mars 2020 https://www.boxofficepro.fr/chronologie-des-medias-un-amenagement-exceptionnel-inscrit-dans-le-projet-de-loi-durgence/

Colombani, Elsa. « Ces grands films que vous ne verrez pas au cinéma », *Commentaire*, n°166, 2019/2, pp. 404-409.

Cotillon, Laurent. « Cheval de Troll », *Le Film Français*, n°3910, 8 mai 2020, p. 2.

Delecour, Bruno. « Permettre une continuité d'exploitation optimale pour les œuvres orphelines des salles », *Le Film Français*, 17 avril 2020, p. 13.

Fabre, Clarisse, « Richard Copans, cinéaste : "Inversons pour un temps la chronologie des médias" », LeMonde.fr [en ligne] mis en ligne le 25 mars 2020, consulté le 25 mars 2020 https://www.lemonde.fr/culture/article/2020/03/25/richard-copans-cineaste-inversons-pour-un-temps-la-chronologie-des-medias_6034353_3246.html

Fabre, Clarisse. « Joséphine Létang, cofondatrice de La Toile : "Une sortie en VoD n'a rien à voir avec une sortie en salle" », LeMonde.fr [en ligne] mis en ligne le 31 mars 2020, consulté le 31 mars 2020 https://www.lemonde.fr/culture/article/2020/03/31/josephine-letang-cofondatrice-de-la-toile-une-sortie-en-vod-n-a-rien-a-voir-avec-une-sortie-en-salle_6034992_3246.html

« La Toile accélère son déploiement », Boxofficepro.fr [en ligne], mis en ligne le 1er avril 2020, consulté le 1er avril 2020 https://www.boxofficepro.fr/la-toile-accelere-son-deploiement/

« Lancement de la 3ème édition du Prix de la salle innovante » [en ligne] site du CNC, mis en ligne le 27 juillet 2018, consulté le 7 mai 2020, https://www.cnc.fr/professionnels/actualites/lancement-de-la-3eme-edition-du-prix-de-la-salle-innovante_825616

Mothu, Julia. « Coronavirus : la liste des 31 films autorisés à sortir en avance en VOD par le CNC », Premiere.fr [en ligne] mise en ligne le 3 avril 2020, consulté le 3 avril 2020 http://www.premiere.fr/Cinema/News-Cinema/Coronavirus-la-liste-des-31-films-autorises-a-sortir-en-avance-en-VOD-par-le-CNC

Mothu, Julia. « Coronavirus : Netflix et ses concurrents cartonnent pendant le confinement », Premiere.fr, mis en ligne le 4 avril 2020, consulté le 5 avril 2020 http://www.premiere.fr/Cinema/News-Cinema/Coronavirus-Netflix-et-ses-concurrents-cartonnent-pendant-le-confinement

« Qu'est-ce que La Toile VOD ? », site du Centre national de la cinématographie et de l'image animée [en ligne] mis en ligne le 5 juin 2019, consulté le 25 mai 2020 https://www.cnc.fr/cinema/actualites/questce-que-la-toile-vod_1001400

« VOD : une alternative aux salles pendant le confinement ? Quelles conséquences pour la suite ? », Boxofficepro.fr [en ligne] mis en ligne le 6 avril 2020, consulté le 24 avril 2020 https://www.boxofficepro.fr/vod-une-alternative-aux-salles-pendant-le-confinement-quelles-consequences-pour-la-suite//