



Master 2 Politique et Gestion de la Culture
Année 2016-2017
TAILLEFER Lucas
Sous la direction de Olivier Alexandre

L'INDÉPENDANCE DANS LA DISTRIBUTION
CINÉMATOGRAPHIQUE EN FRANCE

Remerciements

Merci à Olivier Alexandre pour m'avoir accompagné au long de ce mémoire.

Merci aux professionnels qui ont accepté de consacrer un peu de leur temps pour répondre à mes questions : Stéphane Auclaire, Manuel Chiche, William Jéhannin, Marie Vachette, Jonathan Musset).

Merci à toute l'équipe de UFO Distribution.

Merci à Lorena Cisneros Armas, Annie Bayle, Marcel et Camille Taillefer pour leur soutien.

Merci à Jérémy Sinigaglia pour la découverte de la sociologie.

Sommaire

Remerciements	1
Sommaire	2
Introduction	3
Encadré Méthodologique	12
I - Les risques du métier	16
Le risque économique	18
Le risque symbolique	27
II- Indépendance malgré tout	34
A. L'indépendance dans les paroles : discours et capital symbolique	34
B. L'indépendance en actes: les stratégies de la survivance	42
Le catalogue: stratégie au niveau des films.....	43
Stratégies de structure : diversifier les activités	49
La mise en commun : stratégies entre les structures	57
III - UFO Distribution : anatomie d'un indépendant	62
1. Choisir un film	66
Acheter un film : les cas de <i>Cuori Puri</i> et de <i>Tales from the lake</i>	67
2. Placer un film	75
Construire l'image d'un film	76
La mise en titre	76
La mise en image	78
Un film en salle : distributeur et exploitant, un mariage conflictuel.....	80
Conclusion	86
Bibliographie	89
Liste des annexes	91

Introduction

Manuel Chiche, gérant de la société The Jokers, répondant à la question de ce que signifiait, pour lui, l'indépendance dans la distribution cinématographique, disait:

«La survivance. C'est comme ça que je le définirais. Vous savez, là on se retrouve dans des espèces de petits villages gaulois assiégés, en se demandant si on va être capable de résister à ces rouleaux compresseurs qui nous arrivent en face et dont la puissance semble à tout le monde sans limites¹.»

Cette déclaration fait écho à l'inquiétude qui existe dans le secteur de la distribution indépendante. Toutefois, nous nous sommes rendus compte que, faisant partie nous même de ce secteur, nous avons toujours pris comme postulat que l'indépendance était positive, qu'elle était garante d'une qualité cinématographique et notre conviction, depuis nos années d'étude en cinéma à l'Université, était qu'il fallait en être et la défendre à tout prix. Toutefois, nous n'avions jamais résolu le problème de ce qu'était un indépendant et il était compliqué de définir cette notion floue au moment de vouloir l'expliquer à quelqu'un d'extérieur au cinéma, par exemple. Tous les acteurs pensent savoir ce que veut dire l'indépendance et en même temps le terme est si flou que chacun peut y mettre une énorme quantité de données sans que son interlocuteur ne les partage forcément. Laurent Creton, en introduction de l'ouvrage collectif *Cinéma & (in)dépendances, une économie politique* édité en 1998, résume bien la situation en ces termes:

« Il est vrai que le thème de l'indépendance ne manque pas de charme. Une difficulté pourtant : on ne sait pas de quoi il s'agit. C'est sans doute un de ses attraits. En y ayant recours, on peut aisément discourir sur mille sujets plaisants et faire montre d'esprit par les jeux conjoints de la polémique et du flou, qui évoquent une proximité de l'artistique et de ses combats².»

C'est justement le flou qui entoure cette notion et, en même temps le fantasme qu'elle suscite, qui nous a poussé à vouloir travailler sur l'indépendance. Si nous avons restreint cette étude à la distribution de long-métrage en France, aujourd'hui, cela s'explique par le fait que c'est ce maillon de la chaîne qui est notre terrain de prédilection et le secteur dans lequel nous souhaitons évoluer en tant que professionnel. Avant de présenter les paradoxes liés à cette notion dans le secteur de la distribution en France, il nous semble

¹ Entretien avec Manuel Chiche, juin 2017

² CRETON Laurent « De l'indépendance en économie de marché: le paradigme stratégique en question» in *Cinéma & (in)dépendance: une économie politique*, éd. Laurent Creton, Paris, France, Presses de la Sorbonne nouvelle, 1998, 187 p. p. 9

opportun de présenter, brièvement, sa fonction et sa place dans la filière de l'industrie cinématographique aujourd'hui.

C'est au début du XX^{ème} siècle, soit dans les toutes premières années de l'industrie cinématographique, que naît, des mains de Charles Pathé, la distribution cinématographique ou, en tout cas, ses premières configurations. L'élément décisif inventé par Pathé en 1907 est la location des copies des films produits par son entreprise aux salles de cinéma.³ Pour Charles Pathé, la distribution est intrinsèquement liée à la production, elle en est même une branche qui assure le contrôle de l'aval de la chaîne, c'est-à-dire l'exploitation. Aujourd'hui, la distribution est toujours ce pivot entre la production (l'amont) et l'exploitation (l'aval). En effet, le distributeur achète les droits d'exploitations d'un film à un producteur, ou à son représentant (un vendeur international pour les films étrangers) puis le propose en location aux salles de cinéma. En ce sens, il est ce que Laurent Jeanpierre et Olivier Roueff nomment un «intermédiaire culturel⁴». En effet, il occupe cette place d'intermédiation entre un objet culturel qu'il n'a pas (ou peu) contribué à créer et les lieux de sa diffusion dont il ne maîtrise pas la gestion. Selon des chiffres publiés en 2017 par le Centre National du Cinéma et de l'Image Animée (CNC) dans son bilan annuel, il y avait, en 2016 en France, 165 entreprises de distribution actives, c'est-à-dire ayant sorti au moins un film inédit dans l'année. À titre de comparaison, il y en avait 149 en 2015 et 109 en 2007. Pourtant, toujours selon les chiffres du Bilan du CNC, le pourcentage de sociétés ne distribuant qu'un seul film a augmenté passant de 38,9% en 2015 à 42,4% en 2016⁵. Ce dernier chiffre semblerait montrer que si les distributeurs ont du mal à placer leurs films en salles, les producteurs, quant à eux, peinent à trouver des distributeurs pour tous leurs projets. En effet, nous pouvons faire l'hypothèse que ces sociétés qui ne distribuent qu'un seul film, sans en avoir distribué l'année précédente par exemple, sont des producteurs qui deviennent distributeur le temps d'un film. Par ailleurs, il est également intéressant de noter que le CNC annonce qu'en 2016, les 11 premières sociétés (les plus actives) ont assuré la sortie de 26,8% des films inédits. Même si ce chiffre est en baisse

³ Pour plus d'informations sur l'histoire de la distribution en France ainsi que sur le rôle de Charles Pathé cf. François Garçon, *La distribution cinématographique en France, 1907-1957*., Paris, France, CNRS éditions, DL 2006, 2006, x+282 p.

⁴ *La culture et ses intermédiaires: dans les arts, le numérique et les industries créatives*, eds. Laurent Jeanpierre et Olivier Roueff, Paris, France, Éditions des Archives contemporaines, 2014, xxxiv+267 p.

⁵ DESPRO (Direction des Études, des Statistiques et de la prospective), *Bilan 2016 du CNC* n°336, Centre Nationale de la Cinématographie et de l'Image Animé (CNC) Mai 2017. p. 51

par rapport à l'année précédente où nous étions à 30,2% nous pouvons tout de même voir à quel point il s'agit d'un marché concentré avec une part importante de petites sociétés qui ne sortent que peu de films par an et une part très réduite de grandes sociétés qui sortent énormément de films saturant ainsi les écrans. Comme nous l'avons évoqué plus haut, la profession, mais également les médias et même les spectateurs, évoquent souvent le terme d'indépendance. Ce terme est devenu presque un genre cinématographique en soit. Ne parle-t-on pas de genre indépendant ou « *indie* » pour un certain type de cinéma nord-américain dont le Festival de Sundance est la vitrine principale? Pour certains spectateurs, l'indépendant rime avec ennui: c'est un film d'auteur lent; pour d'autres, au contraire, c'est un gage de qualité. Ce qui est d'emblée intéressant de montrer est que l'indépendance ne relève pas d'une classification officielle. Le CNC ne mentionne jamais, dans son bilan, la notion d'indépendance et ne parlera des distributeurs uniquement en fonction de leur classement numérique, c'est-à-dire selon les encaissements et la part de marché qu'ils représentent⁶. Par ailleurs, la profession, selon Audrey Mariette,

«distingue elle même les «grosses» structures (EuropCorp, Metropolitan FilmExport et Wild Bunch), des «moyennes» (Océan Films, Diaphana, Pyramide, Les Films du Losange, le Pacte, etc.) et des «petites» (Shellac, Sophie Dulac Distribution, Pierre Grise Distribution, Eurozoom, etc.)⁷.»

Ne sont pas pris en compte dans ce classement les distributeurs rattachés directement, en tant que filiale, à un grand groupe. C'est-à-dire les filiales françaises des groupes nord-américains ainsi que les sociétés appartenant à un groupe national qui produit, distribue et exploite (Mk2, Pathé-Gaumont et UGC). Olivier Alexandre, quant à lui, propose un classement entre « *outsider* », « *intégrés* » et « *insiders* »⁸. Les premiers représentent 70% des entreprises du secteur mais ne détiennent que 5% des parts de marché, les intégrés, quant à eux, représentent 20% des sociétés et détiennent 20% des parts de marché. Finalement, les moins nombreux, mais les plus importants en termes de part de marché, les « *insiders* », représentent 10% des sociétés et détiennent 75% des parts de marché. Pour ces derniers :

⁶ DESPRO (Direction des Études, des Statistiques et de la prospective), *Bilan 2016 du CNC* n°336, Centre Nationale de la Cinématographie et de l'Image Animé (CNC) Mai 2017. p. 42-57

⁷ MARIETTE Audrey, « L'étape de la distribution » in *Le cinéma: travail et organisation*, eds. Gwenaëlle Rot et Laure de Verdalle, Paris, France, La Dispute, impr. 2013, 2013, 236 p.

⁸ Olivier Alexandre, *La règle de l'exception: écologie du cinéma français*, Paris, France, Éditions de l'EHESS, DL 2015, 2015, 271 p.

« l'appartenance aux institutions, les fonctions de responsabilité au sein des chaînes de télévision et des groupes cinématographiques assurent une position aussi stable que centrale⁹. »

Dans ce contexte, ce que Olivier Alexandre appelle les *insiders* seraient alors les non-indépendants, les intégrés et les *outsiders* représenteraient, quant à eux, les « gros » et les « petits » indépendants. Le Syndicat des Distributeurs Indépendant (SDI) sur son site Web propose une définition en creux de l'indépendance dans la distribution:

« Sont considérées comme indépendantes, les sociétés de distribution qui ne relèvent d'aucune des catégories suivantes :

- sociétés filiales d'une structure d'exploitation cinématographique réalisant 3% de part de marché nationale ;*
- sociétés filiales d'une structure d'exploitation cinématographique réalisant plus de 25% de part de marché dans sa zone de chalandise, seuil ramené à 8% si les salles sont implantées à Paris et en banlieue parisienne ;*
- sociétés intégrées ou liées à un groupe contrôlant un circuit d'exploitation cinématographique national ;*
- sociétés filiales d'une entreprise de télédiffusion, d'un groupe de communication audiovisuelle, d'une société de télécommunications ou d'un fournisseur d'accès à internet ;*
- sociétés filiales d'un établissement ou d'un groupe industriel ou financier ;*
- sociétés directement ou indirectement liées à une société de distribution cinématographique non européenne¹⁰. »*

Selon ce que nous voyons à ce stade, nous pouvons d'ores et déjà dire que l'indépendance n'est pas un classement officiel ni même vraiment un classement académique mais plutôt une dénomination utilisée par les professionnels du secteur pour se nommer en tant que groupe. Il s'agit ainsi d'une catégorie indigène que certains acteurs du secteur utilisent pour plusieurs raisons dont, notamment, une volonté de se distinguer, comme nous le verrons plus amplement par la suite. La définition la plus simple qui semble apparaître selon ces différentes sources est que l'indépendant n'est pas relié à un groupe financier plus grand que lui même. En d'autres termes, l'indépendant est indépendant parce que son capital lui est propre selon que nous prenons l'indépendance via sa définition économique. Nous verrons que plusieurs autres approches peuvent aider à définir cette notion pour la distribution cinématographique en se basant, notamment, d'un point de vue symbolique. Cependant, un premier hiatus vient poser problème. En effet Metropolitan FilmExport ou encore EuropaCorp, la société de Luc Besson, figure régulièrement au classement du CNC parmi les premières

⁹ *Ibidem.* p. 89

¹⁰ « Définition de l'indépendance dans la distribution », [En ligne : <http://www.sdicine.fr/definition-de-l-independance-dans-la-distribution>]. Consulté le 6 août 2017.

sociétés de par le volume des films qu'ils sortent en salle ainsi que par leur encaissement. Ce n'est pas vraiment la figure que nous pouvons avoir de l'indépendant et pourtant ces sociétés remplissent en tout point la définition donnée par le SDI. Par ailleurs, le terme indépendant pose un autre problème qui est intrinsèquement lié à sa dénomination. En effet, l'indépendant tel qu'on se le représente et tel que la profession l'entend (en effet si nous parlions de EuropaCorp comme une société de distribution indépendante, sans doute que Jean Labadie, gérant de Le Pacte, nous rirait au nez), correspond d'avantage à des sociétés de moyennes ou de petites tailles, ou encore à des intégrés et des *outsiders*¹¹. Rappelons que ces entreprises ne pèsent que très peu, d'un point de vue financier, sur le marché, les *outsiders* encore moins que les intégrés bien qu'ils soient les plus nombreux. D'un autre côté, les coûts moyens de sortie d'un film sont très élevés. Le coût de distribution ou frais d'édition se répartissent, selon le CNC en quatre catégories : les frais techniques de distribution (tirage, stockage et transport des copies, fabrication du film annonce etc.); les achats d'espaces publicitaires; les frais liés à la conception du matériel publicitaire et, enfin, les frais divers de promotion¹². Ces frais d'édition n'incluent pas un éventuel MG (Minimum Garanti) que le distributeur aura versé à un producteur ou à un vendeur international. En 2015, sortir un film français coûtait en moyenne 485 000€, selon le CNC. Ainsi, en plus du MG, un distributeur devra déboursier une somme importante pour sortir un film en salle. Manuel Chiche nous expliquait, lors de l'entretien que nous avons mené avec lui la chose suivante :

« Aujourd'hui sortir un film coûte extrêmement cher pour être à peu près visible. Les salles payent tard, nous on est harcelé par les fournisseurs qui ne comprennent pas qu'on ne les paye pas plus vite mais on n'a pas encaissé les salles, c'est très compliqué. Donc on est obligé, nous, les distributeurs indépendants pour être, à peu près, correctement vu des fournisseurs, d'avoir de la trésorerie d'avance. Donc on est face à un cercle qui se complique tous les jours. Là aujourd'hui pour donner un exemple, on est quasiment obligé de payer une partie d'avance pour les campagnes pub. Donc ça devient difficile, on a un marché de la vidéo qui en France est proche de zéro, on a un marché du digital qui est atone. On a un degré de piratage qui est probablement un des plus élevé au monde. Des chaînes TV qui veulent que du populaire de grande consommation. Donc comment on fait? »¹³

¹¹ Olivier Alexandre, *op. cit.*

¹² DESPRO (Direction des Études, des Statistiques et de la prospective), *Bilan 2016 du CNC* n°336, Centre Nationale de la Cinématographie et de l'Image Animé (CNC) Mai 2017. p. 55

¹³ Entretien avec Manuel Chiche juin 2017

L'indépendant, de par la surface financière qui est la sienne, a des difficultés de trésorerie qui rendent compliquée l'avance de tous ces frais (plus que les « grosses » sociétés dont la surface financière leur permet à la fois d'avoir de la trésorerie mais également d'amortir plus facilement un échec en salle). Ainsi, l'indépendant n'aurait donc pas les capacités financières de son indépendance, ce qui le rend dépendant de tiers et fortement exposé au risque de sortir du marché. Or, a priori, personne ne se place sur un marché pour en disparaître. L'hypothèse, que nous empruntons à Marc-Antoine Robert et Céline Merrien¹⁴ est que l'indépendance est proportionnelle au risque. Ce risque n'est pas forcément contraint, il peut être voulu, en effet, nous faisons également l'hypothèse que le distributeur indépendant le devient parce que c'est, entre autres choses, le risque qui le motive. Pour David Le Breton¹⁵, le goût du risque, en matière de sport, est le fait des classes moyennes et aisées qui peuvent se le permettre. C'est-à-dire que cette attirance implique des moyens économiques et du temps libre, c'est un luxe que l'on s'accorde. Nous pouvons nous poser la même question pour les distributeurs indépendants. Nous n'avons pas de données précises sur les revenus des distributeurs indépendants mais, de par le style de vie de ceux que nous avons pu côtoyer, nous pouvons remarquer qu'ils détiennent les attributs (propriétaires fonciers dans Paris intra-muros ou dans des villes de la proche périphérie parisienne, détenteurs de véhicules particuliers etc.) des classes moyennes et aisées. Dès lors, il serait possible d'envisager un déterminant social par rapport à ce goût du risque dans le secteur du cinéma français et, en particulier, dans la distribution indépendante. En effet, la présence de capitaux économiques, culturels et sociaux chez les acteurs semblent importants à prendre en compte au moment de parler de ce goût du risque. Lorsque Stéphane Auclair raconte la naissance de la société UFO Distribution, il mentionne le fait que son père et celui de William Jéhannin, son associé, étaient entrés au capital de l'entreprise :

« UFO, à la base, c'est sept associés dont le père de William [Jéhannin] et le mien en complément. A l'origine quand on y pense c'était plus pour une question de..... Outre le fait que c'est toujours agréable de savoir que t'es un peu suivi par tes parents, c'était aussi pour arriver au compte rond de 50.000€ de capital qui nous paraissait à l'époque le minimum pour monter une boîte de distribution¹⁶. »

¹⁴ ROBERT Marc-Antoine et MERRIEN Céline « Dynamique et dynamise du distributeur indépendant » in *Cinéma & (in)dépendance: une économie politique*, op. cit. p. 61-81

¹⁵ David Le Breton, « Chapitre IV. Les passions du risque », *Que sais-je ?*, 2e éd., septembre 2017, p. 105-117.

¹⁶ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

Il est possible d'émettre l'hypothèse que si les parents des deux associés décident d'entrer au capital de l'entreprise de leurs fils c'est qu'ils en ont les moyens économiques. Par ailleurs, nous verrons par la suite que le père de Stéphane Auclair a construit sa carrière à des postes importants de décisions institutionnelles du cinéma et de l'audiovisuel, ce qui montre le capital culturel et social dont le gérant de UFO a hérité.

D'autre part, la référence à ce goût du risque (celui du joueur, du parieur) est souvent utilisée par les acteurs de la profession pour parler d'eux-mêmes. Ainsi, Stéphane Auclair explique que la création de UFO relevait d'un esprit « rebel et rock n' roll¹⁷ ». L'esprit (fantasmé ou réel) du rock n' roll n'est-ce justement pas l'idée d'assumer le risque, avec dans certains cas des conséquences tragiques, de vivre en dehors du système? Manuel Chiche, en créant une société avec l'entreprise Capricci, dont nous parlerons plus en détail par la suite, a décidé de la nommer Les Bookmakers :

« C'était sciemment, parce qu'à un moment qu'on arrête de mettre de la poésie autour de tout ça.... les mecs qu'on a en face de nous c'est pas des poètes! C'est pour ça que j'adore le nom parce que ça me fait beaucoup rire, parce que oui, chaque film est un pari (...) »¹⁸.

D'ailleurs, sa société de distribution s'appelle The Jokers qui est une figure emblématique du jeu de carte. Le joker au poker, par exemple, est une carte puissante car elle permet de ne pas dévoiler son jeu en se faisant passer pour n'importe quelle autre figure. Cette carte est représentée, le plus souvent, par l'image d'un bouffon avec sa coiffe, renvoyant ainsi à la notion de divertissement. Nous savons, toutefois, que le bouffon a la double caractéristique de divertir le roi mais également, de par sa place de marginal jugé inoffensif, il peut se permettre des choses que les autres ne pourraient pas au sein de la cour. Ainsi la figure du joker renvoie également à la transgression par rapport à l'ordre établi en accord avec le ton impertinent que la société de Manuel Chiche entretient (cf. illustration 1 : *Playlist*, revue éditée par The Jokers).

¹⁷ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jehannin, juin 2017

¹⁸ Entretien avec Manuel Chiche, juin 2017.

Illustration # 1 : extrait de *Playlist*, revue éditée par The Jokers, septembre 2017



Source : *Playlist* # 01, septembre 2017. éd. The Jokers

Ainsi, le risque structurerait l'indépendance dans la distribution. Toutefois, à l'instar d'un sportif adepte de sports extrêmes et que nous imaginons mu par ce même goût du risque, qui mettra tout de même un casque et des genouillères alors que cela diminue, paradoxalement, le risque encouru, le distributeur indépendant va trouver des moyens d'atténuer ce risque tout en instaurant lui même la jauge de son indépendance. En d'autres termes, chaque opération mise en place pour maîtriser le risque est une atteinte à son indépendance et le degré zéro de l'indépendance représenterait le risque ultime (celui de mourir pour le sportif et de disparaître du marché pour le distributeur). La question est, alors de savoir quels sont, concrètement, les risques auxquels est confronté le distributeur indépendant et pourquoi s'engage-t-il tout de même dans cette voie. Une fois qu'il y est engagé, le distributeur indépendant devra faire en sorte de s'y maintenir et nous devons nous poser la question des stratégies qu'il met en place, d'un point de vue à la fois symbolique et économique, pour y arriver. Dès lors, pourrions nous trouver ce qui fait l'essence de l'indépendance, c'est-à-dire la frontière entre celui qui l'est et celui qui ne l'est pas ou plus?

Dans un premier temps, nous analyserons ces risques auxquels sont confrontés les distributeurs indépendants. Malgré ces dangers qui devraient pousser un entrepreneur hors de l'indépendance, ils existent. Nous montrerons comment et pourquoi les distributeurs créent un récit autour de leur indépendance, puis nous analyserons les stratégies concrètes mises en œuvre afin de rester sur le marché. Finalement, nous restituerons les six mois d'observation participative passés au sein de la société UFO Distribution en montrant comment cette entreprise gère au quotidien la question de l'indépendance et du risque.

Encadré Méthodologique

Le terrain sur lequel nous avons travaillé est composé d'entreprises de « moyennes » et « petites » tailles. En effet, notre sujet porte sur l'indépendance dans la distribution, or nous avons déjà montré plus haut, que l'indépendance pouvait sans doute se mesurer par rapport au degré d'exposition au risque. Celui-ci est très limité pour ce qui concerne les « grosses » entreprises. En effet, bien qu'elles remplissent les conditions factuelles de l'indépendance, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas des filiales d'un groupe qui les dépassent, elles ne sont pas exposées au risque - de par leur surface financière ainsi que le nombre de films qu'elles sortent et leur part de marché - de la même manière qu'une entreprise des catégories inférieures. Nous excluons donc de notre corpus des sociétés telles que EuropaCorp ou Metropolitan Film Export. Selon Olivier Alexandre, les entreprises qu'il classe dans la catégorie des *outsiders* et des intégrés¹⁹ représentent 90% des sociétés du secteur de la distribution. Ainsi, même si notre réflexion tentera de dresser un portrait le plus ample possible des enjeux de la distribution cinématographique française aujourd'hui, les exemples sur lesquels nous nous appuyerons seront issus de sources indirectes (livres, revues, sites Internet des sociétés ou des syndicats etc.), et des entretiens que nous avons pu mener lors de notre terrain d'enquête, ainsi que d'une observation participative au sein de la société UFO Distribution. Nous avons choisi de travailler à partir d'entretiens semi-directifs avec certains acteurs de la distribution cinématographique que nous avons pu rencontrer. Malgré une prise de contact avec de nombreux distributeurs, seuls quelques uns d'entre eux ont répondu ou répondu favorablement. Les distributeurs indépendants, comme nous le verrons par la suite, sont des personnes occupées qui voyagent beaucoup pour se rendre dans les festivals de cinéma à la recherche de titres à intégrer dans leur catalogue et n'ont, de ce fait, peu de temps. Il s'agit, sans doute, de l'une des raisons pour lesquelles notre taux de retour a été faible.

Nous avons, tout de même, mené quatre entretiens et pu rencontrer cinq acteurs, tous issus de petites et moyennes sociétés de distribution. La première personne avec qui nous avons pu discuter par téléphone en mars 2017 était Jonathan Musset, gérant et fondateur de la société de distribution Wayna Pitch. Wayna Pitch est une société basée à Nantes et créée en 2011 et dont le catalogue est composé de sept films dont six sont déjà

¹⁹ Olivier Alexandre, *op. cit.*

sortis en salle (un en 2013, un en 2015 et 2016, puis trois en 2017). En avril 2017, nous avons fait la connaissance de Marie Vachette qui a créé en 2015 la société de distribution basée à Paris, Vendredi Distribution. Vendredi Distribution compte déjà une dizaine de films en catalogue et en a sorti (et en sortira d'ici fin 2017) en salle, huit²⁰. Le troisième entretien que nous avons pu mener a été réalisé en juin 2017 avec Manuel Chiche, gérant et fondateur de The Jokers mais également de La Rabbia, spécialisée dans la ressortie de films du patrimoine et, cofondateur avec Thierry Lounas (Capricci) de la société de programmation Les Bookmakers. Nous souhaitons nous entretenir avec Manuel Chiche notamment sur l'expérience de Les Bookmakers qui est une SARL cofondée en novembre 2016 entre The Jokers et Capricci et qui représente une expérience intéressante de mise en commun d'une des activités phares de la distribution, à savoir la programmation. Finalement, nous nous sommes entretenus en juin 2017 avec Stéphane Auclair et William Jehannin, gérants et fondateurs de UFO Distribution, entreprise dans laquelle nous avons réalisé une période d'observation participative de six mois. Il est intéressant de noter que Stéphane Auclair est le fils d'Alain Auclair, une figure importante du secteur, dont nous parlerons plus amplement par la suite.

Nous reviendrons en détail en troisième et dernière partie de ce travail sur les caractéristiques de UFO Distribution. Toutefois, nous pouvons déjà dire que l'entreprise a été créée en 2008 et sort en moyenne cinq films par an.

Nous avons été attentif à l'équilibre de notre corpus d'entretiens car nous ne voulions pas avoir trop de « moyennes » entreprises et aucune « petites » et vice et versa. Wayna Pitch et Vendredi Distribution sont considérées comme des « petites » entreprises ne sortant que peu de films par an, tandis que The Jokers et UFO représentent bien cette catégorie médiane de distributeurs français qui sortent en moyenne entre 5 à 10 films par an.

²⁰ L'étude des catalogues des distributeurs se fait grâce à leurs sites web mais également grâce au site Allociné. Cependant, pour certains distributeurs, les informations sont approximatives en fonction des données présentes sur leur site. En effet Allociné ne recense que les films déjà sortis ou qui sortent prochainement.

En plus de ces entretiens, nous avons réalisé une observation participative au sein de la société UFO Distribution. L'observation directe nous a paru être un bon complément aux entretiens semi-directifs car elle sert à montrer ce « que nous faisons» en comparaison à ce « que nous disons» (Deutscher, 1973).²¹ Cette observation *in situ* a été facilitée par la disposition même des bureaux. En effet, l'équipe est réduite et les bureaux consistent en un seul *open space*. Notre poste de travail se trouvait à peu près au milieu de cette pièce, ce qui nous a permis d'écouter tout ce qu'il se passait du côté de la programmation et du marketing et du côté des gérants de la société qui se trouvent de part et d'autre de l'*open space*. De plus, comme nous le verrons par la suite, l'essentiel du travail du distributeur se passe au téléphone, surtout au moment de programmer les films et, encore une fois, cette pratique, par ailleurs très courante, nous a été favorable car nous avons été en mesure d'être témoins des conversations. Nous avons tiré de cette observation un matériel important que nous tenterons de restituer dans la dernière partie de ce travail.

Nous avons élaboré un calendrier prévisionnel de notre recherche que nous avons eu du mal à tenir, notamment au niveau des entretiens car nous n'avions pas de réponses des personnes avec qui nous voulions nous entretenir. Finalement, les entretiens ont été réalisés tardivement (entre mars et juin 2017) ce qui a compliqué quelque peu leur traitement. Ces réponses tardives ou inexistantes d'un certain nombre d'acteurs ont été une des difficultés majeures que nous avons rencontrées au long de notre travail de recherche.

²¹ Cité par Henri Peretz, « I. L'observation directe : définition et objectifs », *Repères*, janvier 2011, p. 11-30.

Liste des entretiens

Nom	Entreprise	Fonction	Age	Parcours (universitaire et pro)	Date de création de la société
Stéphane Auclair	UFO Distribution	Fondateur/ gérant	45	École de commerce / programmation distribution	2008
William Jéhannin	UFO Distribution	Fondateur/ gérant	45	Étude en cinéma / programmation distribution / Gestion culturelle (reprise d'étude)	2008
Marie Vachette	Vendredi Distribution	Fondateur/ gérant	35	École d'art (La HEAD) Suisse programmation distribution	2015
Jonathan Musset	Wayna Pitch	Fondateur/ gérant	35		2015
Manuel Chiche	The Jokers La Rabbia Les bookmaker	Fondateur/ gérant	45		2014 2011 2016

I - Les risques du métier

L'indépendance d'un distributeur peut se mesurer selon un rapport au risque à, au moins, deux niveaux. Tout d'abord, selon un degré d'exposition au risque économique suivant une logique proportionnelle inversée. C'est-à-dire que le plus exposé à ce risque serait également le plus indépendant et, ainsi, il doit atténuer son indépendance, donc amoindrir le risque, assurant, ainsi, sa survie sur le marché. Nous verrons, plus tard, quelles sont les mesures concrètes qu'il prend pour résoudre ce paradoxe. D'autre part, le distributeur indépendant est également poussé par un goût du risque. Celui-ci peut se deviner dans le discours que l'indépendant tient sur lui-même via le nom qu'il donne à ses entreprises ou encore, le vocabulaire qu'il utilise pour parler de lui. On pourrait se demander si ce goût du risque peut se rapprocher de ce dont parle Pierre Michel Menger à propos de la rationalité paradoxale de l'artiste. En effet, l'auteur part de l'hypothèse que le marché de l'art n'est pas un marché comme les autres et qu'il fonctionne selon une logique inverse au marché traditionnelle. Les produits présents sur le marché de l'art sont jaugés à la lumière de caractéristiques davantage symboliques qu'économiques. Le prix d'un tableau, par exemple, ne se calculera pas en fonction du prix effectif de la peinture et du pinceau dont l'artiste s'est servi pour le produire. Qui est ce qui crée, alors, la valeur d'une œuvre? Puisque ce n'est pas la somme des produits concrets utilisés pour la réaliser? Pierre Bourdieu avance que c'est en partie le commerçant d'art qui, en « consacrant » l'œuvre, lui donne une valeur en engageant son nom, autrement dit en y apposant sa signature:

« [Le commerçant d'art] (...) est celui qui peut proclamer la valeur de l'auteur qu'il défend (cf. la fiction du catalogue ou du prière d'insérer) et surtout «engager, comme on dit, son prestige» en sa faveur, agissant en «banquier symbolique» qui offre en garantie tout le capital symbolique qu'il a accumulé (et qu'il risque réellement de perdre en cas d'«erreur»)»²²

Même si les distributeurs, comme nous le dit M.Chiche, n'ont pas réussi encore à créer de marque, donc de signature identifiable, c'est le modèle vers lequel ils tendent.

L'artiste serait donc, selon P. M. Menger attiré par le risque le poussant ainsi vers « l'incertitude radicale²³ » que ce type d'entreprise implique. Le distributeur indépendant pourrait relever, ainsi, de cette même rationalité paradoxale. Toutefois, nous pouvons

²² Pierre Bourdieu, « La production de la croyance [contribution à une économie des biens symboliques] », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 13 / 1, 1977, p. 3-43. p.6

²³ MENGER P.-M., 1989, « Rationalité et incertitude de la vie d'artiste », *L'année sociologique*, vol. 39, p. p. 111 151.

également nous demander dans quelles mesures ce goût du risque est socialement déterminé. En effet, il faut avoir les moyens des risques que l'on prend. Cela suppose un certain capital culturel, c'est-à-dire une initiation acquise avant même l'entrée des acteurs dans le monde professionnel. Pour Stéphane Auclair, par exemple, le fait que son père soit un acteur du monde du cinéma lui a, sans doute, permis d'être initié à voir des films différents, à fréquenter des festivals etc. Donc à être particulièrement réceptif aux questions de l'indépendance et du discours qui va avec. Un capital, économique, d'autre part, afin de pourvoir au risque réel de « tout perdre » suite à une erreur et, enfin, un capital social. Ce dernier, en plus de permettre une compréhension du secteur, de ses risques et leurs enjeux, est particulièrement important car le cinéma (comme d'autres secteurs de la culture) fonctionne sur un système de réseau et de connaissance des acteurs entre eux. L'intégrer passe souvent par la connaissance, plus ou moins directe, d'un acteur qui y est déjà et s'y maintenir relève d'un travail de relation publique, notamment à l'occasion des festivals de cinéma, festival de Cannes en tête, où toute la profession se retrouve. Raymonde Moulin explique à propos des carrières culturelles que :

« (...) les effets de recommandations et de réseaux (réseaux générationnels, réseaux d'affinité, réseaux de militance esthétique) ont plus d'importance pour les carrières culturelles que dans les autres carrières et encore plus dans la zone d'incertitude d'expertise que représente l'art contemporain²⁴ »

Les risques concrets auxquels doivent faire face les distributeurs indépendants sont de plusieurs ordres. En tout premier lieu, le risque le plus évident est d'ordre économique à cause, comme nous le verrons, de la place qu'il occupe sur le marché. Par ailleurs, l'indépendant est aussi confronté à un risque symbolique qui pourrait mener à la perte de son indépendance. Ce dernier risque peut nous donner des éléments de réponse sur ce qui constituerait l'essence de l'indépendance dans la distribution cinématographique. C'est-à-dire la chose sans laquelle l'indépendant ne le serait pas ou plus.

²⁴ Raymonde Moulin, *L'artiste, l'institution et le marché*, Paris, France, Flammarion, DL 2009, cop. 1992, 2009, 437 p. p. 252

Le risque économique

En tout premier lieu, le risque économique semble assez évident. En effet, au vu de ce que nous avons remarqué jusqu'ici, le distributeur indépendant est en tension permanente avec un marché sur lequel il fonctionne à rebours ou selon une logique de «*l'économie anti- «économique»*²⁵». Cette logique le rend fragile d'un point de vue économique car l'oblige à être dépendant d'organisations tierces pouvant lui amener un confort financier plus ou moins immédiat. Nous pouvons repérer deux sortes de risques économiques qui nous semblent constituer les principaux dangers auxquels est confronté le distributeur indépendant. Tout d'abord le risque inhérent à sa position sur le marché. En effet, il est le seul à investir de l'argent de ses fonds propres sur les films puisqu'il s'engage au moment de la sortie en dépensant en MG et en frais de sortie pour le compte du producteur. William Jéhannin nous explique que nous sommes dans

« Un système dans lequel tous les autres acteurs financiers font reposer leur engagement sur une tierce personne qui est le distributeur²⁶. »

Rappelons, en effet, que le producteur, a besoin du distributeur qui lui assurera une sortie en salle si il veut demander des fonds publiques ou privés. Alors que le producteur n'engage que très peu d'argent personnel sur un projet puisque son budget est couvert majoritairement par des fonds extérieurs privés ou publics, le distributeur lui, lorsqu'il décide de s'engager sur un film, dépense de ses deniers les frais techniques et promotionnels en plus des frais liés à sa structure. Son rôle d'intermédiaire le rend dépendant du public en salle, qui, par définition, ne peut être complètement prévisible. Il est extrêmement courant que le distributeur, pour le meilleur comme pour le pire, se trompe sur ce que va réaliser (en terme d'entrée) un film en salle. Les médias spécialisés, mais pas uniquement, se font régulièrement l'écho des « petits » films qui ont, miraculeusement, conquis le public en enregistrant des records inespérés d'entrées et, au contraire, les distributeurs se plaignent souvent qu'un film n'ait pas atteint les résultats escomptés. Manuel Chiche nous disait, de façon un peu ironique, mais qui montre bien le danger que représente la place du distributeur sur le marché et faisant, d'ailleurs, encore référence aux jeux de hasard :

²⁵ Pierre Bourdieu, *Les règles de l'art: genèse et structure du champ littéraire*, Paris, France, Éditions du Seuil, DL 1998, 1998, 567 p.

²⁶ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

« On se dit toujours: «non mais on va se refaire avec le prochain.» Qui est un leitmotiv bien connu, les gens de ce métier adorent jouer, ce qui est assez plaisant. C'est juste qu'à un moment quand vous avez plus de jetons, vous ne jouez plus²⁷. »

Finalement, le risque économique du distributeur vient, en tout premier lieu, de sa place d'intermédiaire qui n'est pas propriétaire des produits qu'ils commercialisent : il détient uniquement un mandat déterminé dans le temps sur les films, ils ne possèdent aucun droits à long termes sur les titres qu'il distribue contrairement au producteur en amont. En aval, il ne possède pas non plus de murs, d'une salle, dans laquelle, dans le pire des scénarios, il pourrait continuer à projeter son film jusqu'à la fin des droits, contrairement à l'exploitant. Bien entendu, tous les exploitants ne sont pas propriétaires des murs de leur cinéma mais le simple fait de gérer une salle leur donne un avantage certain sur le distributeur comme nous le verrons plus en détail par la suite. Le distributeur est, de fait, relié à un marché, qu'il le veuille ou non, et il doit faire avec cette réalité ce qui, pour l'indépendant, veut dire prendre un risque économique à chaque nouveau film. William Jéhannin résume bien la situation lorsqu'il explique :

«Tu es confronté à des entrées et au fait que le public il faut qu'il vienne le voir le film. Après il y a certains distributeurs qui souhaiteraient qu'on soit totalement déconnectés et que 100% de la sortie du film soit subventionnée, un peu comme ce que l'on connaît pour le spectacle vivant. L'intérêt du cinéma c'est que, jusqu'aujourd'hui, le cinéma a fait en sorte de trouver les ressorts suffisants pour continuer à être attaché à un marché et il faut qu'il y ait quand même un minimum de public à venir voir ton film. Et en même temps c'est un métier en tension permanente puisqu'on voit bien depuis deux, trois ans qu'il y a une concentration de plus en plus forte des entrées sur un nombre de plus en plus restreint de films et que la diversité culturelle est en danger.»

Le passage au numérique accroît encore un peu plus le risque économique du distributeur indépendant. En effet, le système du numérique se base sur une solidarité entre distributeurs et exploitants et fonctionne sur l'idée que les économies réalisées sur le long terme par un distributeur avec le numérique (principalement sur les frais liés aux copies: fabrication, transport et stockage), sont reversées aux exploitants afin de les aider à amortir l'investissement lié à la modernisation de leurs salles. Ce montant, nommé VPF (*Virtual Print Fee*) ou « contribution numérique» en français, est versé par le distributeur à l'exploitant par copie lors d'une sortie nationale. Selon les chiffres du CNC, en 2015, la contribution numérique moyenne s'élevait à 479€ par copie²⁸. Cette

²⁷ Entretien avec Manuel Chiche, juin 2017

²⁸ DESPRO (Direction des Études, des Statistiques et de la prospective), *Bilan 2016 du CNC* n°336, Centre Nationale de la Cinématographie et de l'Image Animé (CNC) Mai 2017. p. 51

pratique a été encadrée à partir de la promulgation de la Loi n° N°2010-1149 du 30 septembre 2010 relative à l'équipement numérique des établissements de spectacles cinématographiques²⁹ qui stipule, notamment, que le VPF est dû uniquement si la salle est en mesure de prouver l'état de l'amortissement de l'investissement lié à la numérisation. Nous voyons, qu'en plus des frais de sortie standard sur un film, le distributeur doit dépenser également une somme additionnelle pour pouvoir couvrir les montants de VPF. Bien entendu, ce montant est censé compenser une économie par rapport à ce que coûtait les frais d'éditions lorsque les copies étaient tirées en 35mm, le distributeur, théoriquement, ne perd rien dans cet échange. Le problème réside d'avantage sur le fait que ce système de la contribution numérique repose sur une hypothétique solidarité entre exploitants et distributeurs, or, de l'avis de certains des distributeurs indépendants que nous avons pu rencontrer, cette solidarité est mise à mal et ne va que dans un sens (celui du distributeur vers l'exploitant). En effet, aujourd'hui les distributeurs doivent, par exemple, payer la publicité dans les salles des circuits sans être assurés que le film dont ils font la promotion sortira bien dans la salle dans laquelle cette publicité est positionnée. Nous étudierons un exemple précis illustrant ce cas plus tard. Cette solidarité se place donc de façon unilatérale et non pas seulement sur le VPF ou la publicité. Manuel Chiche nous expliquait également, lorsqu'il parlait de la difficulté aujourd'hui de sortir un film en salle, la chose suivante :

« On ne touche rien sur les confiseries sur lesquelles il font toute leur marge, nous touchons, au final, la portion congrue de la recette. On est obligé de payer pour tout ce qui est publicité dans les salles ou passage du film annonce³⁰. »

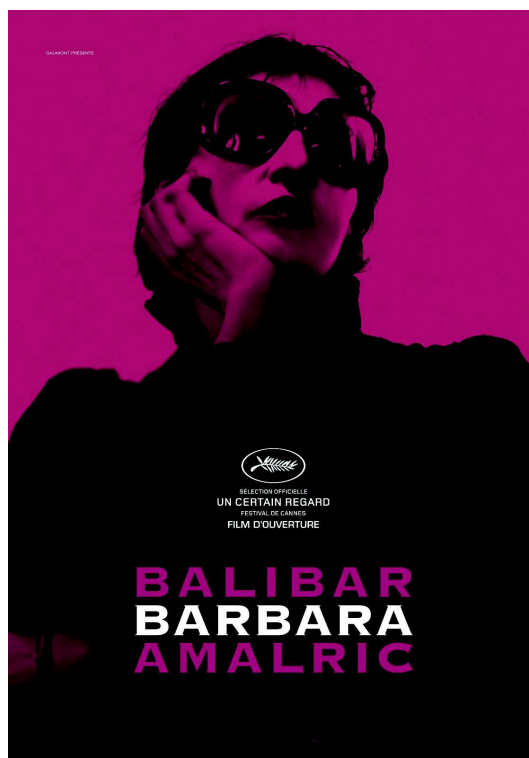
Ainsi, nous voyons bien à quel point le rapport à l'exploitant place le distributeur dans une position fragile d'un point de vue économique et le système de la contribution numérique en est qu'un symptôme. Si le distributeur est en situation de risque par rapport à la place même qu'il occupe au sein du marché, il l'est également de par le type de films qu'il choisit de distribuer. Si nous analysons les films sortis par UFO Distribution, par exemple, depuis leur création en 2008, nous pouvons remarquer que la majorité d'entre eux sont des premiers ou des seconds films (Cf. Annexe # 1). C'est-à-dire des films qui n'ont, en général, quasiment aucun labels permettant de les rendre

²⁹ Loi N°2010-1149 du 30 septembre 2010 relative à l'équipement numérique des établissements de spectacles cinématographiques Art. III. Disponible en ligne à l'adresse <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000022871025&categorieLien=id> [consulté en ligne le 10/02/2017]

³⁰ Entretien avec Manuel Chiche, juin 2017

reconnaissable auprès du public. Nous ne pouvons étudier tous les catalogues des distributeurs indépendants mais, nous pouvons, d'emblée remarquer que les plus «petits» distributeurs sortent surtout des premiers et des seconds films de réalisateurs inconnus en France (c'est le cas de Wayna Pitch et de Vendredi par exemple), alors que les plus gros, comme Le Pacte ou Memento, se positionnent sur des films de réalisateurs plus installés. Le Pacte est le distributeur attiré de Nanni Moretti, Ken Loach, Jim Jarmusch ou encore de Arnaud Desplechin qui sont des réalisateurs qui fonctionnent comme label pour un film. Il suffit de voir comment les médias parlent de ce genre de film en les mentionnant souvent uniquement comme « le dernier Desplechin ou Nanni Moretti etc.» Il est intéressant de noter, d'ailleurs, que les plus « petits» distributeurs indépendants tiennent souvent, à leurs dépens, le rôle de découvreur de talents pour les plus grosses sociétés. En effet, lorsqu'ils s'engagent sur un premier film d'un réalisateur peu connu et si celui-ci a du succès en salle, les probabilités de voir leur talent s'en aller, pour le film suivant, chez un distributeur plus « important» sont élevées. Prenons comme exemple l'évolution des films de Mathieu Amalric en tant que réalisateur. L'acteur, aujourd'hui internationalement connu, a réalisé depuis son premier long métrage *Mange ta soupe* en 1997, cinq films qui sont sortis en salle. *Le stade de Wimbeldon* sorti en 2002 par Gemini Films qui est une société de production et de distribution créée à la fin des années 80 par Paulo Branco. *La chose publique* sorti en 2003 par Why Not Productions, également une société de production créée par Pascal Caucheteux (producteur des films de Arnaud Desplechin par ailleurs) en 1990. *Tournée* est sorti en 2010 par Le Pacte. Pour *La Chambre bleue*, c'est Alfama Films, la nouvelle société créé par Paulo Branco en 2006 après la mise en faillite de Gemini Films, qui l'a produit et sorti en salle en 2014. Finalement, *Barbara* présenté en ouverture de la section Un certain regard du festival de Cannes en 2017, sort en salle par Gaumont Distribution en septembre 2017. Nous remarquons que entre Gemini Films, une petite société de production et distribution indépendante et Gaumont Distribution le parcours des films de Mathieu Amalric est à l'image du succès grandissant que l'acteur a connu depuis une dizaine d'année. Bien entendu, cet exemple est un archétype parce que nous savons, par ailleurs, que les alliances entre réalisateurs, producteurs et distributeurs se font surtout par projet. Toutefois, nous pensons tout de même que si Gaumont Distribution décide de sortir le film c'est sans doute dû à la popularité grandissante de Mathieu Amalric qui est devenu ainsi un label en tant qu'acteur et en tant que réalisateur. Ceci est d'ailleurs flagrant si nous regardons l'affiche du film. Les noms de

«Balibar» « Amalric» et « Barbara» sont au même niveau avec une typographie bien visible qui laisse penser que le titre du film est composé de ces trois mots (qui cessent presque d'être des noms propres pour devenir des mots labels). Le distributeur joue ici à la fois sur la grande popularité de la chanteuse Barbara mais également sur celle de Mathieu Amalric.



Source : Allocine

D'autre part, les films plus « pointus», « difficiles» ou encore « exigeants» sont des films qui ne répondent, *a priori*, à aucune demande préalable de la part du public-consommateur. Le distributeur indépendant, tout comme l'éditeur dont nous parle Pierre Bourdieu dans *Les règles de l'art*, doit construire lui même cette demande et c'est d'ailleurs cela qui rend son entreprise « *anti économique*³¹» car il met sur le marché un produit pour lequel il n'existe pas de demande préalable. Par ailleurs, nous savons que le public est peu enclin à la nouveauté dans le sens de l'originalité. Pour faire son choix devant une multitude d'offre, il aura tendance à choisir ce que les autres choisissent. Claude Forest explique que:

³¹ Pierre Bourdieu, *op. cit.*

«La réalité commune à de très nombreux secteurs, à commencer par toutes les industries culturelles, consiste en une loi des concentrations extrêmes : Un faible nombre de produits (films, disques, livres etc.) seront massivement demandés, en même temps qu'un très grand nombre seront rejetés après avoir été proposés; conséquence, non d'une aliénation (ou, au choix, formatage, «mauvais» goût, etc.), mais notamment d'une nécessité pour une majorité de consommateurs de réduire leur angoisse devant l'incertitude générée par une multitude de biens offerts aux caractéristiques inconnues (...)»³².»

Ainsi le premier film, ou le second, dans tous les cas celui qui ne disposera pas de nombreux labels à son actif, aura, *a priori*, du mal à exister sur le marché. Or ce sont, justement ces films là que les distributeurs indépendants sortent en salle augmentant drastiquement le risque inhérent à la sortie d'un film quel qu'il soit. En effet, au delà du public qui reste, de toute façon, une grande inconnue que les distributeurs reconnaissent et acceptent comme faisant partie du jeu, le fait de sortir ces « petits » films pose également le problème du risque de leur placement en salle. Le distributeur doit convaincre, tous les lundis, les salles de sortir son film plutôt que celui d'un autre mais, doit également les convaincre de garder son film semaine après semaine. Ce qui caractérise, dans le domaine marchand, la relation entre un client et un fournisseur, notamment lorsqu'il s'agit d'une location, est le fait de passer par un contrat écrit. Ainsi, lorsque nous allons louer une voiture, par exemple, nous signons un contrat physique de location qui engage notre responsabilité (de rendre la voiture, de payer pour les éventuels dégâts etc.). Dans la relation qui unie l'exploitant à la salle, cela fonctionne d'une toute autre façon. Dans celle-ci, le bien échangé est immatériel (au delà de la copie physique en elle même qui pourrait faire office de bien matériel mais qui n'a pas de valeur autre que son contenant) car il s'agit des droits de diffusion d'un film. Le contrat qui les lie n'est pas une feuille de papier signée par les deux parties mais un engagement oral fait par l'exploitant au distributeur par téléphone lors d'un lundi de programmation³³. En effet, lors de la préparation d'une sortie nationale, le lundi matin chez le distributeur est le jour où il doit appeler les salles dans lesquelles il veut que son film sorte et les convaincre de s'engager dessus. Ainsi, lorsque l'exploitant donne sa réponse et si celle-ci est positive, le distributeur dispose du lundi après-midi et du mardi

³² FOREST Claude « Mettre un film à l'affiche » in Laurent Creton, *Cinéma et stratégies: économie des interdépendances*, Presses Sorbonne Nouvelle, 2008, 235 p. p.19

³³ Il existe bien un contrat physique, en effet afin de suivre les salles qui sortent un film et pouvoir les facturer par la suite, le distributeur entre tous les contrats de location dans un logiciel. Stéphane Auclair (UFO) nous expliquait d'ailleurs que lorsqu'il travaillait chez Pyramide à la fin des années 90, tous les mardis il envoyait des versions papiers du contrat hebdomadaire à toutes les salles de la sortie. Aujourd'hui cette pratique ne se fait plus du tout.

pour livrer la copie et le matériel de promotion. Ce calendrier traditionnel de la relation exploitant-distributeur repose sur le système qui était en cours lorsque les copies étaient en 35mm et que les transporteurs devaient acheminer les copies depuis un stock jusqu'à la salle. Aujourd'hui, même si le système fonctionne encore sur cette habitude, l'expédition des copies numériques est plus simple et peut s'effectuer via Internet. Le contrat qui lie le distributeur et l'exploitant sur un film a une durée limitée d'une semaine, ainsi tous les lundis, le distributeur rappelle pour savoir si le film continuera à l'affiche ou pas selon les chiffres qu'il aura obtenus sur cette première semaine d'exploitation. Ce qui caractérise cet engagement oral va à l'encontre de tous les contrats du secteur marchand car il est marqué par, le plus souvent, son non-respect. En effet, un exploitant s'étant engagé au téléphone à garder le film deux semaines à l'affiche, peut tout à fait le « décaler » (selon le terme employé par les distributeurs et les exploitants eux-mêmes) le lundi suivant car il n'aura pas obtenu un résultat satisfaisant. Les distributeurs peuvent prévoir ou prendre des paris sur les résultats d'un film en regardant les chiffres de la séance du mercredi 14h sur Paris sur le site Cinezap-Rentrak. Le « ciné-chiffre » selon le terme utilisé par le secteur, est le moment où le distributeur qui sort un film peut mesurer l'échec ou le succès de sa sortie.

Le ciné chiffre du mercredi 19/07/2017



DEMARRAGE 14 H PARIS MERCREDI 19/07/2017

* Séances jusqu'à 14H59

SOURCE : EXPLOITANTS

Titre	Entrées	Moy./Scop	DUNKERQUE (DUNKIRK)	SALES GOSSES	LA COLLE	UN VENT DE LIBERTE (VAROON...)	LA REGION SAUVAGE (LA REGI...)	NUAGES EPARS (MIDAREGUMO)	LE DESTIN DE MADAME YUKI (R...)	REMBRANDT FEUIT 1669 (REF. 2...)	TOTAL											
1 DUNKERQUE (DUNKIRK)	3 145	95	107 min	1 285	60	538	34	229	15	22	20	7	79	26	36	12	35	35	20	7	5 931	31
2 BABY DRIVER	1 285	60	112 min	538	34	229	15	22	20	7	5 931	31	79	26	36	12	35	35	20	7	5 931	31
3 SALES GOSSES	538	34	88 min	229	29	15	22	20	7	7	5 931	31	79	26	36	12	35	35	20	7	5 931	31
4 TOM OF FINLAND	229	29	91 min	15	22	20	7	7	7	7	5 931	31	79	26	36	12	35	35	20	7	5 931	31
5 LA COLLE	229	15	91 min	22	20	7	7	7	7	7	5 931	31	79	26	36	12	35	35	20	7	5 931	31
6 EYE 93 (ESTIU 1993)	15	22	113	20	7	7	7	7	7	7	5 931	31	79	26	36	12	35	35	20	7	5 931	31
7 UN VENT DE LIBERTE (VAROON...)	111	19	130	7	7	7	7	7	7	7	5 931	31	79	26	36	12	35	35	20	7	5 931	31
8 BARRAGE	88	18	125	7	7	7	7	7	7	7	5 931	31	79	26	36	12	35	35	20	7	5 931	31
9 LA REGION SAUVAGE (LA REGI...)	79	26	116	7	7	7	7	7	7	7	5 931	31	79	26	36	12	35	35	20	7	5 931	31
10 NUAGES EPARS (MIDAREGUMO)	36	12	114	7	7	7	7	7	7	7	5 931	31	79	26	36	12	35	35	20	7	5 931	31
11 LE DESTIN DE MADAME YUKI (R...)	35	35	113	7	7	7	7	7	7	7	5 931	31	79	26	36	12	35	35	20	7	5 931	31
12 REMBRANDT FEUIT 1669 (REF. 2...)	20	7	112	7	7	7	7	7	7	7	5 931	31	79	26	36	12	35	35	20	7	5 931	31
TOTAL	5 931	31																				

Source : Rentrak-Cinézap

C'est également le moment où les distributeurs qui ne sortent pas de films regardent les résultats de leurs concurrents. Cela signifie que la vie d'un film en salle est très courte.

Dès sa sortie, les distributeurs, mais également les exploitants, connaissent déjà la carrière du film. Tout se joue donc sur une séance. Après ces premiers résultats, une toute nouvelle stratégie est à adopter. D'une part, l'exploitant pourra faire le choix de continuer malgré tout pour des raisons qui lui sont propres et qui peuvent être liées à un enjeu d'image. Continuer un film que la salle juge « exigeant » bien que les chiffres de la première semaine ne sont pas bons, cela peut être une stratégie qui va à l'encontre de l'économie classique mais qui peut servir à fidéliser, par exemple, un distributeur dont il voudrait pouvoir sortir les futurs films. C'est une sorte de faveur que l'exploitant fait au distributeur, en espérant bien qu'il y ait un retour de faveur dans l'autre sens à un moment ou un autre. Toutefois, dans la plupart des cas, le choix de l'exploitant se limite à la rationalité du chiffre : ce film ne fera pas plus d'entrées et derrière un autre distributeur me propose un film dont je fais le pari qu'il remplira mes salles plus facilement. Dès lors on voit bien que la logique du distributeur qui est le placement de ses films et la promotion de son catalogue va à l'encontre de la logique de l'exploitant qui est le remplissage de ses salles sur un temps court car la quantité d'offre qui lui est proposée est énorme. C'est une pure question mathématique : pour qu'un film soit programmé, il faut qu'un autre sorte. Cependant, si nous reprenons l'idée que le distributeur indépendant place sur le marché une offre sur laquelle, a priori, il n'existe pas de demande³⁴ et que, comme nous l'avons déjà vu, le consommateur-public est peu enclin à la nouveauté d'un produit préférant diminuer l'angoisse du choix de l'inconnu par la consommation de biens déjà identifiés³⁵, alors le seul allié du distributeur serait le temps. Le temps que la presse puisse identifier et valider le film, le temps que les spectateurs puissent le voir et en parler etc. C'est ce que le métier appelle le « bouche à oreille ». Or, précisément, le marché tel qu'il fonctionne et selon les acteurs que nous avons rencontrés, ne laisse pas le temps à ce que le bouche à oreille puisse exister. Manuel Chiche explique que :

« (...) On est quand même à la merci des exploitants, parce qu'on a pas la main, on a pas de salles. On doit se battre pour qu'ils acceptent de bien vouloir prendre nos films dans les salles. Ensuite on doit se battre pour qu'ils acceptent de ne pas nous débarquer trop tôt quand on a du mal à démarrer. Aujourd'hui un film c'est soit il démarre tout de suite... soit c'est impossible que le « bouche à oreille » puisse s'installer. C'est très compliqué. Donc il faut au moins ouvrir correctement³⁶. »

³⁴ Pierre Bourdieu, *op. cit.*

³⁵ FOREST Claude « Mettre un film à l'affiche » in Laurent Creton, *op. cit.*

³⁶ Entretien avec Manuel Chiche, juin 2017

« Ouvrir correctement » cela signifie également préparer le mieux possible la sortie de son film, non pas en terme de qualité mais bien en terme de quantité (quantité d'affichage dans les rues, le métro, les colonnes Maurice, quantité de salles et de copies etc.). Cette quantité, qui n'est rien d'autre que financière, est très dure à tenir pour un distributeur indépendant qui, comme nous l'avons déjà vu, se définit justement par le fait que sa surface économique est restreinte.

Ainsi, nous avons pu voir que le risque économique est présent pour le distributeur indépendant à différents niveaux. Tout d'abord, sa place dans la chaîne cinématographique est marquée par une haute exposition au risque. En effet, son rôle d'intermédiaire le rend fragile et entièrement dépendant de l'amont et de l'aval de la chaîne: le producteur dont le budget sur tel ou tel film est couvert, le plus souvent, par des fonds externes au moment où il est prêt à le sortir, déplace vers le distributeur les frais de sortie et de promotion. De l'autre côté, en aval de la chaîne, l'exploitant peut prendre un film et le « dégager » sans préavis selon les résultats obtenus et le cercle vicieux du cinéma indépendant réside dans le fait que son seul allié est le temps d'exposition or c'est justement ce temps-ci que le système ne lui concède pas.

La diversification des activités et, notamment, celle qu'opère un grand nombre de distributeur indépendant vers la production et qui est censé atténuer le risque économique est, en fait, un accroissement de ce risque économique. En effet, si le film est un succès en salle, la remontée de recette du distributeur sera plus importante car il gardera en plus de sa commission la part producteur que, normalement, il reverse à un tiers. Toutefois, si le film est un échec, le distributeur indépendant peut être amené à perdre plus que si il n'avait fait que distribuer puisque son investissement n'aura pas eu lieu uniquement en frais de sortie mais également en frais de production. Par ailleurs, les métiers de distributeurs et de producteurs sont assez différents. Marc Antoine Robert et Céline Merrien expliquent, en effet, que :

« L'examen des pratiques montre que cette forme de diversification ne représente pas à proprement parler une diminution du risque encouru, bien au contraire. D'un point de vue strictement professionnel, un bon distributeur peut faire un piètre producteur, malgré toute la bonne volonté qu'il peut y mettre, car ce sont deux métiers très différents. Financièrement, en cas de succès les bénéfices sont accrus, puisque la totalité de la recette hors part-exploitation reste au sein de la même structure. Mais en cas d'échec, la perte se révèle à la mesure du risque encouru³⁷. »

³⁷ ROBERT Marc-Antoine et MERRIEN Céline « Dynamique et dynamise du distributeur indépendant *Cinéma & (in)dépendance: une économie politique, op. cit.* p. 79

Tous ces risques économiques sont le pain quotidien de toutes les entreprises qui se lancent dans l'économie de la culture. Toutefois, nous venons de montrer que le distributeur indépendant, de par sa place sur un marché en tension, est particulièrement exposé aux risques économiques. Par ailleurs, le distributeur indépendant doit faire face à une autre difficulté qui est d'ordre symbolique. Ce risque symbolique consiste dans le fait de pouvoir perdre potentiellement son indépendance en tentant de maîtriser les risques économiques. Ainsi, le paradoxe réside dans le fait que, pour survivre, l'indépendant doit dompter les risques économiques mais si il les maîtrise de trop, alors il pourrait perdre son statut. La question est de savoir jusqu'où il peut aller sans perdre son indépendance.

Le risque symbolique

Évoluant dans un secteur en lien direct avec un marché dont il est partie prenante et en même temps dans lequel il est le plus exposé au risque de par sa place et le produit qu'il propose, le distributeur indépendant est sans cesse en tension et en prise directe avec un risque économique dont nous avons tenté de montrer les caractéristiques. Cependant, en plus de ce danger économique, le distributeur indépendant doit faire, également, face à un risque symbolique qui semble plus problématique. En effet, nous pourrions nous demander, à la suite de Laurent Creton si « *L'idéal de l'indépendant est-il de le rester ou de cesser de l'être?*³⁸ ». Face à cette question et grâce aux différents acteurs rencontrés, nous pouvons d'emblée dire que l'indépendant a bien vocation à le rester et cela se voit dans, entre autre, le discours que tient Manuel Chiche sur son métier. En effet, le gérant de The Jokers est très pessimiste quant à la situation dans laquelle se trouve aujourd'hui la distribution indépendante et, pourtant, le fait même qu'il fonde une nouvelle entreprise en 2017 qui est une mise en commun d'une activité entre deux distributeurs indépendants et dont nous parlerons plus en détail par la suite, tend à prouver que l'indépendant tente, par tous les moyens, de le rester et non pas d'abandonner ce statut qu'il revendique par ailleurs haut et fort. Lorsque Manuel Chiche parle de l'originalité de la nouvelle société qu'il fonde avec le gérant de Capricci, il explique que la mise en commun a été une idée essentielle dans la création de sa propre entreprise The Jokers.

³⁸ CRETON Laurent « De l'indépendance en économie de marché: le paradigme stratégique en question » in *Ibidem.* p.9

Son discours, qui tient, de la mise en récit de soi-même, montre cependant bien la conviction qui porte l'indépendant et fait que celui-ci entend le rester:

« Malgré que notre route ne soit pas jalonnée de succès, loin de là, mais on a fait ce qu'on avait dit qu'on ferait. Après il faut tenir pour récolter les fruits des bonnes choses et ça c'est une question à laquelle aucun de nous peut répondre (...) je pense que le temps nous donnera raison, si on l'a³⁹. »

Toutefois, nous avons également remarqué que l'indépendance totale n'existait pas car c'était la mort assurée et que toutes les stratégies mises en place afin d'atténuer le risque de disparition étaient autant de mises en condition de l'indépendance. Face à ce paradoxe, la question à se poser serait de savoir qu'elle est l'essence de l'indépendance, le capital symbolique ultime sans lequel le distributeur indépendant cesse de l'être. Le risque ultime n'étant pas envisageable, quel est le risque frontière, c'est-à-dire le point de non-retour à ne pas franchir pour se maintenir dans l'indépendance? Pour répondre à cette question, nous allons tenter de détailler les risques symboliques auxquels le distributeur indépendant est confronté. Selon ce qui ressort des entretiens menés avec différents distributeurs indépendants, il semblerait que nous puissions en faire ressortir deux, liés à des attitudes adoptées, ou refusées, par les indépendants face à des potentiels financeurs privés et publics.

Afin de développer la réflexion sur ces risques et d'en montrer le premier, lié aux interlocuteurs privés, partons d'une anecdote racontée par Stéphane Auclair, gérant de UFO Distribution, sur une conversation tenue entre lui et la gérante d'une autre société de distribution indépendante :

« Nous revenions d'un rendez-vous chez Canal + avec les membres du DIRE [Distributeurs Indépendants Réunis Européens]. Dans le métro, je discutais avec [Laure]⁴⁰ et je lui demandais, plus pour meubler que pour qu'elle me donne réellement ses recettes, comment elle faisait pour vendre autant de films à Canal +. Sa réponse a été assez perturbante de ce point de vue de l'indépendance. Elle m'a dit: «Ce que veut Canal +, c'est ton métier de le savoir»⁴¹ »

Le gérant de UFO est choqué par cette réflexion, pourtant, vendre un film à une chaîne de télévision, tout comme éditer un DVD, fait partie, selon les acteurs eux-mêmes, du cœur de leur métier, à savoir diffuser un film sur le plus de support possible afin qu'il soit vu par le plus grand nombre. Dès lors, nous comprenons que le problème ne réside pas dans le fait de vendre des films à une chaîne de télévision. Ce qui choque le gérant

³⁹ Entretien avec Manuel Chiche, juin 2017

⁴⁰ Le nom de cette distributrice a été modifié par souci d'anonymat.

⁴¹ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

de UFO tient plutôt au fait que son interlocutrice place la vente Canal comme une essence du métier. Comme si le but ultime du distributeur en achetant un film résidait à l'acheter uniquement parce qu'il pourra le vendre à Canal ou à une autre chaîne de télévision. Il est intéressant d'analyser la réaction de Stéphane Auclair, plus que le propos tenu par cette distributrice, car nous remarquons que cette réaction dit quelque chose de l'indépendant et du risque symbolique qu'il est prêt à prendre ou à refuser dans une situation donnée en sacrifiant son indépendance au profit d'un confort économique. Le confort économique étant inversement proportionnel au capital symbolique. Stéphane Auclair poursuit son explication en disant :

« Quand tu penses en ces termes là, déjà tu vrilles ton indépendance quand tu en arrives au point de dire que ton métier c'est de savoir ce que veut acheter Canal... Ce n'est pas comme ça que je voyais mon métier, moi. Mon métier c'est de voir si j'ai quelque chose à dire sur le film et si j'identifie un public qui permet de justifier sa présence sur le marché français sur un plan économique, je veux dire. Notre seul désir peut justifier l'existence éditoriale de ce film, si on ne pense plus comme ça, on n'arrête tout de suite. Il faut estimer qu'on est un peu meilleurs en termes de goûts que le pékin de base. Ensuite c'est à nous de sentir si c'est suffisant en termes économiques. Ce n'est pas juste de juger si Canal veut ton film ou pas⁴². »

Perdre son indépendance reviendrait, dans ce cas de figure, à construire un catalogue, qui représente l'essentiel du capital symbolique mais également économique du distributeur indépendant, uniquement en fonction des potentiels acheteurs et non pas du potentiel public. En d'autres termes, cela signifierait donc acheter un film pour une chaîne de télévision, selon ce que le distributeur pense qu'est sa ligne éditoriale à elle et renonçant, de ce fait, à construire la sienne propre dans laquelle c'est le film et le public qui priment sur la logique financière.

Ce qui est souvent relevé comme un autre risque de perte d'indépendance est l'inféodation du distributeur à un producteur. En effet, rappelons que le distributeur avance des frais pour le compte du producteur et que celui-ci a besoin du distributeur, dans la plupart des cas, afin de s'assurer l'engagement financier dont il a besoin pour réaliser le film. Dans cette relation au producteur, les interviewés relèvent deux risques qui pourrait leur coûter leur indépendance. Le premier consistant à ouvrir son capital (au sens des actions de l'entreprise et non plus au sens de Pierre Bourdieu) à une société de production par exemple. Cette ouverture du capital à un producteur peut représenter, tout comme le fait de vendre un film à une chaîne de télévision, une stratégie

⁴² Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

économiquement viable. Cependant de par la relation à la fois étroite et ambiguë qui existe entre le producteur et le distributeur, cela peut également constituer un risque. En effet, tout est question de savoir ce qu'attend le producteur en retour. Si celui-ci pense cet investissement comme étant la façon de ne plus jamais avoir à trouver de distributeur pour ses films, l'indépendant se retrouve dans une position de filiale de cette entreprise de production devant sortir, comme une sorte de « contredon⁴³ », tous ses films réduisant ainsi sa ligne éditoriale à la vitrine d'une société tierce. Il s'agit là d'un cas extrême, cependant, de par la relation qui existe entre ces deux acteurs de la chaîne, ce choix pourrait entraîner le risque de ne plus maîtriser pleinement sa ligne éditoriale. Par ailleurs, même si cela n'était pas le cas dans les faits, ouvrir son capital à une société de production, ferait planer le doute sur l'indépendance de fait du distributeur qui ferait ce choix. Comme nous avons également dit que l'indépendant l'était parce qu'il proclamait qu'il l'était mais également car il était reconnu ainsi par ses pairs, ce doute est un vrai risque symbolique. Cette question est particulièrement parlante lorsque Stéphane Auclair nous raconte le cas d'un distributeur indépendant qui est passé par cette situation :

« La caricature d'une situation où l'indépendance est mise à mal c'était [Distribution⁴⁴] à une époque, sauvé de ses difficultés par un fond de je ne sais pas quoi, en réalité une société de production luxembourgeoise qui avait dit : « Ok on met tant d'argent en frais de fonctionnement. » La contrepartie, l'air de rien, c'était « Vous sortez nos films. » Des films qui seraient sans doute jamais sortis en salles sur le marché français parce qu'ils n'étaient pas bons, et qui, en réalité, coûtaient de l'argent à [Distribution]. Là, tu vois bien la caricature du choix non indépendant, lié à l'argent et dans le mauvais sens. Donc, dans cette situation, tu n'as d'indépendant que la façade. Le film, lui, peut l'être parce qu'il n'est pas dans un système mais en tout cas il n'est pas choisi par le distributeur. Lui, il le fait en contrepartie de la subvention qu'il obtient de son ayant droit⁴⁵. »

Cette remarque illustre bien le double risque symbolique qui consiste à ouvrir son capital à une société de production. D'une part, le risque que les autres distributeurs indépendants ne reconnaissent plus l'autre en tant qu'indépendant. Les dires du gérant de UFO sont très clairs là dessus lorsqu'il parle d'une « façade » d'indépendance. D'autre part, se faire dicter sa ligne éditoriale par une entreprise dont la philosophie n'est pas la même que celle du distributeur. Nous ne savons pas ce qui s'est réellement passé avec la

⁴³ Marcel Mauss, *Essai sur le don: forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, France, Presses universitaires de France, DL 2007, 2007, 248 p.

⁴⁴ Nous avons choisi de rendre anonyme le nom de cette société de distribution.

⁴⁵ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

société [Distribution] mais le fait que Stéphane Auclair en parle en ces termes montre bien que c'est une préoccupation lorsque l'on parle de l'indépendance qui est un discours auquel les distributeurs tiennent et revendiquent.

Un autre risque symbolique, très proche de celui dont nous venons de parler, réside dans le rapport aux subventions. En effet, il existe des fonds de soutiens automatiques ou sélectifs au sein du CNC réservés à la distribution. Le système consiste, pour l'aide automatique, en une accumulation de fonds retenus sur un compte lié au distributeur et qui s'alimente des recettes que celui-ci encaisse au fur et à mesure de ses sorties et auquel il peut prétendre afin de l'investir sur un autre film. Le soutien sélectif, quant à lui, marche via le dépôt d'un dossier sur la sortie d'un film en particulier. Le risque symbolique qui est directement lié à la subvention serait de ne choisir un film à distribuer uniquement en fonction des subventions que celui-ci pourrait obtenir. Cette posture comporte également le risque que le film ne bénéficie pas, *in fine*, de la dite subvention.

Nous voyons bien, alors que le but du distributeur indépendant est d'avoir accès au soutien automatique du CNC et non pas seulement aux sélectif. Le soutien automatique permet la liberté de choix car il subventionne l'activité globale de l'entreprise et donc diminue le risque de construire un catalogue qui ne soit façonné uniquement selon les subventions. UFO Distribution est éligible au soutien automatique et William Jéhannin nous explique que cette subvention est vitale:

« Parce que nous, si on peut faire ce qu'on fait c'est, mine de rien, grâce à des soutiens CNC et compagnie (...). Le système français permet quand même de ne pas trop regarder le type de cinéma que tu distribues. Tu reçois des aides qui sont liées au travail global que tu fournis. On te donne cette faculté d'indépendance de choix dès lors que tu es identifié sur le marché⁴⁶. »

La subvention permet donc l'indépendance éditoriale sans prendre trop de risques financiers, selon les gérants de UFO. L'unique condition de la subvention serait « l'enjeu d'image », c'est-à-dire le fait de réussir à asseoir son capital symbolique auprès des possibles financeurs publics. Cet « enjeu d'image » est la raison pour laquelle, il est difficile pour des « petits » distributeurs qui commencent et qui, donc, n'ont pas encore établi leur image, d'avoir accès à cette subvention automatique. En effet, Marie Vachette, gérante de Vendredi Distribution, nous expliquait que pour elle il était encore aujourd'hui compliqué d'accéder à la subvention automatique du CNC et que sans ces

⁴⁶ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

aides publiques, elle était, parfois, contrainte d'inclure dans le choix de sortir tel ou tel film la question de la subvention sélective :

« *Quand tu es un petit distributeur avec des petits films et que tu commences, le CNC, il ne vaut pas trop entendre parler de toi. Il y a trop de distributeurs et l'institution voit d'un mauvais œil les nouveaux arrivants sur le marché*⁴⁷. »

Nous avons donc pu voir que les risques symboliques pouvant entraîner une perte de l'indépendance, que celle-ci soit effective ou aux yeux des autres, se trouvaient dans la relation entre le distributeur et le producteur, en premier lieu. Ce lien dans lequel les deux parties ont besoin de l'autre se verraient briser si le producteur gagnait le rapport de force financier et contraignait ainsi le distributeur à sortir ses films sans conditions. Nous remarquons que le contraire serait moins vrai. En effet, le distributeur qui effectue un pré engagement financier sur un film non fini ne fait pas d'ingérence dans le film au moment de sa production ou très peu. Il peut être convié à des séances de montage pour donner son avis mais son ingérence est bien moindre que si un producteur contraignait le distributeur indépendant à sortir tous ces films sans respecter son goût et sa ligne éditoriale. Pourtant ce soupçon d'ingérence fait partie de la mauvaise réputation du distributeur à qui on reproche de vouloir amoindrir la qualité artistique d'un film au profit d'un bénéfice commercial. C'est ce qu'explique Audrey Mariette lorsqu'elle dit :

« (...) *c'est aussi parce que parce qu'ils s'«engagent» souvent très tôt dans un projet de film (à l'étape de la production) que les distributeurs peuvent être présentés par les autres acteurs de cette industrie comme une menace pour la «création», au sens où ils feraient primer la logique commerciale sur la logique artistique*⁴⁸. »

Nous avons également pu remarquer qu'il pouvait y avoir un risque de perdre son indépendance si la construction de son catalogue ne se faisait uniquement par rapport aux subventions. Accéder au soutien automatique signifie garder sa liberté éditoriale. Ce qui ressort de la prise en compte de tous ces risques est bien que l'essence de l'indépendance serait, alors, le choix au niveau des films. L'indépendant restera indépendant si son choix et sa ligne éditoriale ne sont pas contraints par des raisons financières. C'est sans doute ce qu'entendait Jean Labadie, gérant de la société Le Pacte, lorsqu'il disait « *Le plaisir d'un distributeur indépendant, c'est de faire des choix* »⁴⁹. Ce serait donc la liberté de choix au niveau du film à distribuer qui représenterait la

⁴⁷ Entretien mené par Lucas Taillefer avec Marie Vachette, mars 2017

⁴⁸ MARIETTE Audrey, « l'étape de la distribution » in *Le cinéma: travail et organisation*, op. cit.

⁴⁹ Jean Labadie (gérant de la société de distribution Le Pacte) propos recueillis par Olivier Alexandre in Olivier Alexandre, op. cit.

frontière entre l'indépendant et le non-indépendant dans la distribution cinématographique. Bien entendu, le non-indépendant fait, lui aussi, le choix de distribuer tel ou tel film mais sa logique sera davantage économique que basée sur le goût subjectif alors que la logique du choix de l'indépendant se fonderait sur le contraire. Jusque là, nous voyons donc que l'indépendant se définit par des choix de films non contraints à des logiques purement économiques et à son exposition aux risques (symbolique et économique). Toutefois, les acteurs qui composent le secteur des indépendants dans la distribution se trouvent tout de même sur un marché régi par des règles économiques et, pour survivre dans cette logique, ils doivent s'y plier, au moins sur certains points. Autrement dit, il s'agit de relativiser ces risques et montrer que leur maîtrise n'implique pas uniquement une survie. Exposer les stratégies mises en place par les acteurs qui se réclament de l'indépendance revient à remettre en question le romantisme enchanté qui voudrait que le distributeur indépendant ne fonctionne que sur des logiques purement désintéressées.

II- Indépendance malgré tout

Nous avons donc vu qu'il existerait une relation directe entre la prise de risque, ou plutôt le degré d'exposition au risque et l'indépendance. Cette thèse que nous empruntons à Marc-Antoine Robert et Céline Merrien⁵⁰ est particulièrement intéressante car elle nous montre que le degré le plus important de l'indépendance correspondrait ainsi à une exposition au risque total, c'est-à-dire à la disparition. Face à cette aporie, il faut bien que les indépendants négocient avec leur propre indépendance pour y survivre. Par ailleurs, nous avons également vu que l'indépendance n'était pas une classification officielle mais une catégorisation indigène. Le fait de se constituer en tant que groupe réuni autour de valeurs communes, nous invite à étudier le discours tenu par les membres de ce groupe et également à montrer quelles en sont les caractéristiques. Autrement dit, nous allons, à présent, tenter de répondre à la question de pourquoi et comment est-on indépendant aujourd'hui dans la distribution en France? Dans un premier temps, nous étudierons le discours tenu sur l'indépendance par ceux qui s'en réclament via le discours politique des syndicats (SDI et DIRE), notamment, ainsi que par le biais de la question de la vocation. Dans un deuxième temps, nous analyserons les stratégies concrètes mises en place par les indépendants afin de « survivre », pour reprendre les termes de Manuel Chiche⁵¹ que nous avons cité au début de cette réflexion.

A. L'indépendance dans les paroles : discours et capital symbolique

Jean Labadie, fondateur et gérant de la société de distribution Le Pacte, raconte, dans une interview accordée à l'émission *On s'fait des films* sur France inter, sa première rencontre avec Woody Allen à New York. En effet, ayant appris que le cinéaste avait décidé de quitter le studio avec qui il travaillait depuis des décennies (Columbia Pictures), Jean Labadie décide de convaincre Woody Allen que Le Pacte produise et distribue ses films en France. Il se rend alors à New York et, « au culot » dit-il, arrive à le convaincre en lui disant la chose suivante :

⁵⁰ ROBERT Marc-Antoine et MERRIEN Céline « Dynamique et dynamise du distributeur indépendant » in *Cinéma & (in)dépendance: une économie politique*, op. cit. p. 61

⁵¹ Entretien avec Manuel Chiche, juin 2017

« Nous, les indépendants, on sort les films avec le cœur, les autres [les majors] les sortent avec les sous. Même si c'était un peu exagéré, cela lui a plu⁵². »

Cette phrase, bien évidemment se devait d'avoir du panache pour emporter l'adhésion de Woody Allen. Toutefois, au delà du goût de la belle phrase, Jean Labadie est en excellente position pour savoir qu'elle est purement rhétorique. Il en a même conscience, puisqu'il avoue que *« c'était un peu exagéré »*. Comme nous l'avons vu plus haut, sortir un film en France est très onéreux que l'on se considère indépendant ou pas. Cependant, cette phrase est intéressante car elle met en exergue le discours passionné, voire romantique, du distributeur indépendant. Ce récit, dont il est l'auteur et qui le place dans une posture de « désintéressement⁵³ » pur versus « les autres », fait partie d'une stratégie dont nous analyserons les tenants et aboutissants par la suite. Autrement dit, ce que raconte l'indépendant est qu'il ne se trouverait pas uniquement dans une logique financière de rentabilité lorsqu'il sort un film, mais qu'il le ferait par conviction. Au delà de la définition sur laquelle tout le monde s'accorde, c'est-à-dire, l'idée que l'indépendant n'appartient qu'à lui même du point de vue de son capital, qu'il n'est pas une filiale d'un groupe plus grand que lui qui opérerait en amont et en aval de la chaîne cinématographique, nous voyons que l'indépendance intègre une autre question qui est celle, justement, de la « conviction », et de l'importance symbolique que l'indépendant attribue à celle-ci.

L'indépendance dans la distribution est proportionnelle au risque encouru, d'une part et un discours relevant du récit que l'on fait de soi-même, d'autre part. Cette construction symbolique nous semble liée à deux raisons principales. Tout d'abord, dans la difficulté quotidienne (financière, relationnelle etc.) dont les acteurs parlent souvent, le fait de construire un discours qui transcende ces obstacles semble logique. En effet, l'idée serait la suivante: les difficultés valent le coup car nous travaillons pour quelque chose qui dépasse notre propre confort, une chose qui est externe à nous mêmes. Manuel Chiche, par exemple, nous explique que malgré les difficultés,

« le paradoxe c'est que je ne veux pas lâcher prise, parce que j'ai pas envie que mes enfants soient obligés de voir... qu'on les forcent presque à regarder... heu... quand

⁵² Jean Labadie interviewé par Guillemette Odicino in *On s'est fait des films* - émission du 7 août 2017 - France Inter - récupéré sur : <https://www.franceinter.fr/emissions/se-fait-des-films?xtmc=cinema&xtnp=1&xtr=3>

⁵³ Pierre Bourdieu, *op. cit.*

je schématise, je dis Marvel, je dis Star Wars (...) Et ça, c'est quelque chose que, déontologiquement, je refuse⁵⁴.»

Nous voyons bien dans ce discours cette idée d'une valeur symbolique, voire morale (Manuel Chiche parle de « déontologie »), plus importante que son propre confort: malgré les difficultés, le distributeur indépendant « tient bon » car il ne le fait pas pour lui, il le fait, selon les cas, pour que les générations futures puissent voir d'autres films que ceux des gros studios, ou pour que le public puisse avoir le choix entre un gros film et un autre plus confidentiel ou encore pour défendre la « diversité culturelle ». Cette dernière notion est très souvent utilisée dans le discours des indépendants. Le syndicat DIRE utilise la notion de « diversité cinématographique » en expliquant que l'indépendance en est le « vecteur⁵⁵ ». En effet, les acteurs que nous avons rencontrés, parlent de « défense de la diversité culturelle » comme William Jehannin, lorsqu'il nous explique que la concentration toujours plus importante de public sur un nombre restreint de titres mettait « en danger la diversité culturelle⁵⁶ ». Pourtant cette diversité culturelle semble être une notion presque aussi floue que celle d'indépendance. Françoise Benhamou, dans un article de la revue *Mouvements*⁵⁷, explique les difficultés pour l'économiste de mesurer cette question. En effet, tenter de la définir le ferait sortir de son rôle car la diversité culturelle relèverait de l'analyse des contenus et ne pourrait donc pas s'estimer par le biais d'indicateurs purement économiques. En effet, l'économiste va mesurer la diversité en se basant sur le nombre de nouveautés (un nouveau film, un nouveau livre etc.) qui arrive sur le marché, or il ne peut juger du degré de nouveauté (c'est-à-dire d'originalité) intrinsèque à chaque nouveau titre. Françoise Benhamou explique alors :

« on voit bien ici le décrochage entre la mesure de la diversité du point de vue de l'économiste, qui comptabilise chaque titre nouveau, et l'appréciation du degré de diversité, qui requiert un regard sur les contenus, les approches esthétiques, les écarts à la norme⁵⁸. »

⁵⁴ Entretien avec Manuel Chiche, juin 2017

⁵⁵ DIRE et Sylvie Perras-Corréard, *Livre Blanc des Distributeurs indépendants Réunis Européens (DIRE) L'indépendance, vecteur de la diversité cinématographique*, DIRE, 2012, 45 p.

⁵⁶ Entretien mené par Lucas Taillefer avec Stéphane Auclair et William Jehannin, juin 2017

⁵⁷ Françoise Benhamou, « Diversité culturelle : un concept trop rassembleur pour être honnête ? », *Mouvements*, no 37, 2005, p. 8-14.

⁵⁸ *Ibidem*. p. 9-10

La diversité culturelle, donc, au delà du nombre de nouveauté, devrait se mesurer par rapport à l'originalité intrinsèque de chaque produit compris comme la distance ou «l'écart» que son contenu peut entretenir avec un autre objet issu d'une norme établie en « convention⁵⁹». Lorsque Howard Becker parle de ces conventions c'est afin d'expliquer qu'une œuvre d'art prise dans un contexte particulier sera comprise car elle reposerait sur des notions acquises, théoriquement, par le plus grand nombre. Ainsi, il cite l'exemple du ballet classique dans lequel tous les spectateurs seront à même de comprendre les enjeux de la relation entre l'homme et la femme grâce à ce qu'ils en connaissent en dehors de la salle de spectacle. L'originalité intrinsèque d'une œuvre d'art serait à chercher dans les écarts qu'elle entretient avec les conventions établies. Cette originalité pourra être à la base de nouvelles conventions qui pourront, à leur tour, être transgressées.

Si nous reprenons la notion de risque que nous avons exposée plus haut, les structures les plus exposées au risque (les indépendants) seraient les diffuseurs de ces biens qui transgressent les conventions. Se revendiquant de la diversité culturelle, ils se placent comme les défenseurs de l'art qui se crée au-delà des conventions. Le distributeur indépendant se place, dans son discours, en défenseur et découvreur de l'avant-garde.

Face à l'hypothèse d'une menace de cette diversité engendrée par la forte concentration du secteur et comme les garants de cette diversité sont les plus fragiles, la politique culturelle a fait de la défense de cette diversité un enjeu d'utilité publique. Il est intéressant de noter, comme le fait Françoise Benhamou, que rarement la question de savoir si la diversité était intrinsèquement positive ou négative ne se pose au niveau des politiques publiques, le postulat étant qu'elle est nécessaire et donc doit être protégée. Nous comprenons dès lors que les distributeurs indépendants utilisent cette notion de diversité culturelle car, d'une part, comme nous l'avons vu, cela leur permet de justifier les difficultés endurées, au nom d'un idéal qui dépasse leur propre condition mais, également, car cela leur permet de tendre vers une légitimation de leurs actions par la politique culturelle d'État qui, au nom, de l'utilité publique pourra aider, via la subvention, les dites structures. Stéphane Auclair l'explique de cette manière lorsqu'il parle de la création de UFO :

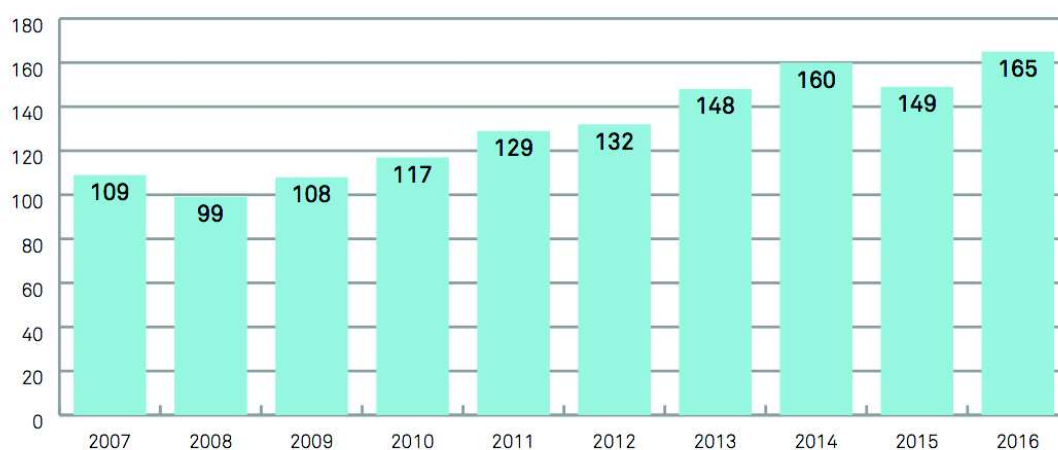
« Il fallait que l'on construise une image qui permette aux acteurs qui donnent des subventions, en particulier, et qui achètent des films pour la télévision (les deux

⁵⁹ Howard Becker, *Les mondes de l'art*, 1ère édition, 1982, Flammarion, 2006, (« Champs »).

grands pivots), il fallait leur donner des gages que le travail serait de qualité, que les films seront biens etc...ça s'appelle un enjeu d'image⁶⁰.

Face à ces problématiques, nous pouvons nous poser la question de savoir ce qui pousse les distributeurs indépendants à le devenir. En effet, au-delà de l'enjeu d'image, des subventions, et du discours qui sert à justifier le bien fondé de leurs actions, tous les acteurs s'accordent à dire que c'est un métier compliqué, en tension constante. Les réponses sur la vocation des acteurs participent de ce discours symbolique dont nous venons de parler. Face à un système qui devrait, d'un point de vue rationnel, pousser les acteurs hors du secteur, de nombreuses entreprises de distribution indépendante se créées tous les ans en France. En effet, nous avons vu, en introduction de ce travail, qu'entre 2015 et 2016, le nombre de distributeurs est passé de 149 à 165, atteignant son niveau le plus haut depuis 2007.

Evolution du nombre de distributeurs actifs¹



¹ Distributeurs de films inédits/Données mises à jour. Données France métropolitaine.
Source : CNC.

Nous n'avons pas de données sur le nombre de sociétés qui ne survivent pas à la première année, mais il s'agit tout de même d'un nombre considérable d'individus qui décident, malgré la difficulté que cela représente, d'intégrer ce secteur. Nous avons posé la question à Stéphane Auclair, fondateur et gérant de UFO Distribution, ainsi qu'à Marie Vachette, gérante et fondatrice de Vendredi Distribution. Les parcours de ces

⁶⁰ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

deux acteurs du secteur sont assez différents. Stéphane Auclair connaissait déjà le secteur du cinéma. Son père, Alain Auclair, diplômé de l'ENA en 1969 a effectué toute sa carrière au sein d'institutions liées directement au cinéma et à l'audiovisuel. Ainsi, il a été directeur entre 1985 et 1989 du « service de l'audiovisuel » créé en 1979 par le CNC puis, après un passage par le secteur privé de l'audiovisuel, il devient directeur générale de l'École Nationale de l'Image et du Son (Fémis) entre 1998 et 2004 et, finalement, il est nommé par la Présidente du CNC, Frédérique Bredin, Président de la Commission des salles d'art et essai en 2015. Ainsi, Stéphane Auclair, lorsqu'il entre à l'École Supérieure de Commerce Audencia à Nantes, possède déjà un « héritage culturel⁶¹ » cinématographique et c'est, sans doute, la raison pour laquelle il pense à relier commerce et art :

« J'étais à fond dans la musique et le cinéma et, comme je postulais à une école de commerce, on nous demandait d'avoir un projet professionnel. Moi, je n'en avais pas vraiment mais je connaissais déjà le milieu du cinéma par mon père. Du coup je me suis dit, je vais commercialiser de la musique ou du cinéma⁶². »

La distribution, en tant que tel, est venu ensuite car il explique qu'en fréquentant pas mal les festivals de cinéma, il voyait des films qui ne sortaient jamais en salle et, en demandant à son père comment fonctionnait le système, il a compris que c'était dans ce domaine qu'il voulait construire sa carrière. Il explique qu'il n'a jamais été attiré par la fabrication des films mais que ce qu'il aimait était plutôt le

« côté prosélyte de l'affaire. Le fameux coup de voir un film à la télé le mardi soir et d'en parler aux copains le mercredi pour partager et, éventuellement, leur donner envie⁶³. »

Il a ensuite travaillé quasi exclusivement en distribution au sein d'entreprises comme Pyramide, par exemple. Celle-ci est une société française créée à la fin des années 80 et dont les activités recourent de la production, de la distribution et de la vente internationale. Elle se trouve, selon le classement établi par Audrey Mariette, dans la catégorie des entreprises « moyennes⁶⁴ ». Par ailleurs, il a contribué, également, à la création d'antennes de distribution pour des sociétés de production ou des vendeurs internationaux. Lorsqu'il crée, en 2008, UFO Distribution avec William Jéhannin et cinq

⁶¹ Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, *Les héritiers: les étudiants et la culture*, Paris, France, Les Éditions de Minuit, 1964, 179 p.

⁶² Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

⁶³ *Ibidem*.

⁶⁴ MARIETTE Audrey « L'étape de la distribution » in *Le cinéma: travail et organisation*, op. cit.

autres associés, Stéphane Auclair connaît bien le secteur et en a expérimenté les difficultés, pourtant deux choses se combinent au moment de créer la société. D'une part, l'idée de pouvoir choisir ses propres titres et arrêter de « vendre » le catalogue d'un autre. D'autre part, il y avait également la conscience d'un marché dans lequel il voulait et penser pouvoir s'inscrire et en tirer un bénéfice:

« Des films, j'en avais déjà sortis, je ne sais pas, une centaine. On voyait que certains films, un peu sous traités par le marché, pouvaient quand même exciter les gens. À raison d'un ou deux par an, ces films on les avait sortis pour d'autres boîtes mais celles-ci faisaient autre chose et du coup c'était noyé... mais nous on voyait bien cette excitation, on l'avait vécu sur le terrain. Ce ne sont pas forcément des films faciles mais ce sont des films qui te donnent une raison d'en être⁶⁵. »

Nous voyons bien que la vocation du distributeur indépendant tient beaucoup à ce rôle de passeur, de découvreur de talents ou de films « sous traités » par le marché. Le discours de Stéphane Auclair est d'autant plus intéressant qu'il connaît parfaitement le secteur, lorsqu'il crée UFO, et décide de devenir distributeur indépendant malgré tout et cela au nom d'une démarche qui transcende les difficultés : faire découvrir des films. Bien entendu, chez Stéphane Auclair, le discours commercial va de pair avec le désir de montrer des films. Sa formation en école de commerce aidant, il voit, ou pense voir, qu'il y a une place à prendre sur un genre de films en particulier. Toutefois, dans l'ensemble de l'entretien que nous avons menés avec lui, il ne définit (pas plus que son associé, William Jehannin, d'ailleurs) jamais quel est ce type de films. En effet, Stéphane Auclair parle de films « pas faciles », de films « excitants » mais tout cela renvoie à des caractéristiques subjectives. On voit, donc, d'emblée, un discours fondé à la fois sur l'économie c'est-à-dire sur la conscience de la possibilité d'un marché mais également sur l'excitation que peut représenter le fait de découvrir et de faire découvrir un film.

Marie Vachette, quant à elle, a un parcours qui a commencé par une formation d'art en Suisse au sein de la HEAD (Haute École d'Art et du Design) de Genève, puis par des expériences dans l'exploitation cinématographique sur des postes de programmatrice. Elle explique que, après avoir commencé à faire du montage, elle s'est rendue compte

« (...) Qu'à l'école, on nous apprendait à faire des films mais que si ils n'étaient pas vus, cela ne servait pas grand chose⁶⁶. »

⁶⁵ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jehannin, juin 2017

⁶⁶ Entretien mené par Lucas Taillefer avec Marie Vachette, Mars 2017

Cette prise de conscience l'a mené à postuler à un poste de programmation d'une salle de cinéma de la région parisienne, dans laquelle elle apprend, pendant quatre ans, comment fonctionne le système français de l'exploitation et où elle est en contact direct avec des distributeurs qui lui proposent des films. La fréquentation de ce secteur l'amène à travailler en tant que programmatrice dans une jeune structure qui avait fait le choix de réunir trois producteurs dans le but de sortir eux mêmes leurs films en salles. Par la suite, Marie Vachette a travaillé dans de multiples entreprises de distribution en programmation. L'originalité de son parcours est qu'elle a fait le choix, plutôt que d'être rattaché à une seule société, de s'engager avec une entreprise sur un film en particulier et donc, d'expérimenter de nombreuses structures différentes tout en choisissant les films sur lesquels travailler. En effet, ce que souligne Marie Vachette, comme Stéphane Auclair, c'est que

« Pour que ce métier soit vraiment intéressant, il fallait que je choisisse moi même les films. C'était pas tant la difficulté que le fait de savoir pourquoi je sortais tel ou tel film⁶⁷. »

Choisir les films, cela veut, également, dire que nous choisissons tel film au détriment d'un autre par rapport à une ligne ou à un type de cinéma que nous voulons défendre. La définition, comme nous l'avons vu, de quel type de cinéma on défend est difficilement explicable par les acteurs. UFO Distribution se réclamera volontiers du film de fiction, or lorsque nous regardons de plus près son catalogue, nous trouvons, également quelques documentaires (cf. Annexe #1 : liste des films UFO). Il en va de même pour Vendredi Distribution, qui, pourra, à certains moments se placer sur une ligne d'un cinéma documentaire d'auteur, or son catalogue montre qu'elle sort également des fictions. Nous voyons donc bien que cette question du type de film est quelque chose de très subjectif. Le distributeur indépendant, faisant primer le film sur la rentabilité va choisir des films qu'il aime avant toute chose. Autrement dit, nous remarquons que le distributeur indépendant construit un discours commercial sur une conviction subjective. Les deux éléments qui se mêlent dans ce discours sont le refus du «commercial» (à savoir du produit que le distributeur sortirait uniquement dans le but de faire des bénéfices) et la conscience d'une place à prendre sur un marché purement économique. Dès lors, nous comprenons cette «raison d'en être», dont nous parlait Stéphane Auclair, de deux manières selon que nous nous plaçons du côté du symbole

⁶⁷ Ibidem.

et du récit romantique ou du côté de l'économie pure. En effet, si nous prenons une place sur un marché dont nous jugeons qu'il est « sous traité » par d'autre, alors notre ambition est également financière. Nous pourrions dire que le distributeur indépendant allie au sein de son discours, à la fois, la notion de « désintéressement », et de bénéfices économiques: Je peux faire de l'argent et, donc, vivre de mon travail, sans céder sur les convictions qui m'ont poussé à faire ce que je fais. Pierre Bourdieu explique à propos des commerçants d'art, dans un article publié en 1977 dans la revue Actes de la Recherche en Sciences Sociales la chose suivante :

« Dans ce cosmos économique défini, dans son fonctionnement même, par un « refus » du « commercial » qui est en fait une dénégation collective des intérêts et des profits commerciaux, les conduites les plus « anti-économiques », les plus visiblement « désintéressées », celles-là même qui, dans un univers « économique » ordinaire seraient les plus impitoyablement condamnées, enferment une forme de rationalité économique (même au sens restreint) et n'excluent nullement leurs auteurs des profits, même « économiques », promis à ceux qui se conforment à la loi de l'univers.⁶⁸ »

Nous voyons, d'après ce que nous dit Pierre Bourdieu, comment cette alliance improbable peut fonctionner entre, d'un côté, le discours du « désintéressement » et de l'autre, le fonctionnement rationnellement économique des dites sociétés. En effet, la mise en récit par les indépendants eux-mêmes de leur indépendance, utilise les notions de préservation de la « diversité culturelle » ; de différenciation (sortir les films avec le « cœur » comme le dit Jean Labadie citée plus haut); et, finalement de marginalisation au sein d'un marché (la survivance de l'indépendant qui formerait « un petit village gaulois assiégé », selon les dires de Manuel Chiche). Tous ces termes renvoient à cette notion de « désintéressement ». Pourtant, comme nous le verrons en détail par la suite, les stratégies mises en œuvre par ces mêmes indépendants au sein du marché relèvent de l'économie et de la recherche du profit. Ces stratégies, qui éclairent l'indépendance en actes, montrent à quel point l'indépendant joue avec les règles du marché tout en revendiquant sa différence.

B. L'indépendance en actes: les stratégies de la survivance

Les stratégies que les indépendants mettent en place dans leurs sociétés afin de continuer à rester sur le marché sont multiples. Toutefois, nous retrouvons certaines tendances communes à de nombreuses entreprises. Nous nous basons, ici, à la fois sur

⁶⁸ Pierre Bourdieu, *op. cit.*

les entretiens que nous avons menés et dans lesquels nous avons toujours posé la question des stratégies de chacun mais également sur l'étude des différents acteurs à travers une (Cf. Annexe #4 Base de données des distributeurs français) que nous avons élaborées en recueillant des informations sur les sites Internet des distributeurs, ainsi que sur des sites qui recensent les informations juridiques des entreprises françaises⁶⁹. Cette base de données recense 30 entreprises dont nous avons une information complète pour 25 d'entre elles. Sur ces sociétés, 27 sont adhérentes d'un des trois syndicats de la profession et se répartissent comme suit : huit au SDI (Syndicat des Distributeurs Indépendants), six à la FNDF (Fédération Nationale des Distributeurs de Films) et 13 au DIRE (Distributeurs Indépendants Réunis Européens). Nous voyons donc que 21 de ces entreprises se reconnaissent ouvertement dans le discours sur l'indépendance tenu par le SDI et le DIRE. Par ailleurs, la base que nous avons construite recense également les différentes activités exercées par ces sociétés ainsi que le code APE/NAF sous lequel celles-ci sont enregistrées. Ce code nous permet de voir quelle activité principale les entreprises ont déclaré à l'INSEE lors de leur création. Nous avons, par ailleurs, consulté les sites Internet des distributeurs afin de tenter de repérer, dans leur catalogue, si on pouvait y déceler une stratégie d'équilibre entre les films. Le catalogue de la société Le Pacte est particulièrement parlant par rapport à cette question. (cf. Annexe #2 Le Pacte Janvier-Août 2017)

Le catalogue: stratégie au niveau des films

Créer un équilibre entre les films qu'un distributeur choisit de faire entrer dans son catalogue semble, a priori, une stratégie simple. Ainsi, un film moins porteur qui pourrait engendrer des pertes, serait soutenu financièrement par un autre titre plus porteur qui fera plus d'entrées. Bien entendu, un film est toujours un pari et les notions de pertes ou de bénéfices sont relatives à la hauteur de l'investissement. Toutefois, nous pouvons imaginer qu'il y a moins de risques à sortir un film de Ken Loach ou de Woody Allen (pour citer deux exemples de films réputés indépendants et qui sont sortis par des distributeurs eux mêmes indépendants, en l'occurrence, Le Pacte) qu'un premier film d'un réalisateur inconnu comme nous le verrons plus en détail par la suite. Cet équilibre entre des films plus « faciles » et d'autres plus « difficiles » est quelque chose que la plupart des indépendants font, ou veulent faire. La question qui reste en suspens est la

⁶⁹ Notamment www.verif.com

signification exacte des notions de « facilité » ou de difficultés. En effet, ceci reste un jugement subjectif. Bien entendu, il existe des labels qui assureront plus ou moins d'entrées au box office mais qui signifieront également plus de frais pour les acquérir et pour les sortir. Ces labels peuvent être intrinsèques au film (réalisateur, acteurs etc.) mais peuvent également venir de l'institution. En France, par exemple le fait que le film soit classé Art et Essai ou pas. Ce dernier label n'est pas forcément gage d'une augmentation du nombre des entrées par contre il facilitera le placement du film dans les salles qui, pour être elles-mêmes classées « Art-et-Essai » et donc recevoir les subventions qui accompagnent ce label, doivent sortir un nombre spécifiques de films eux mêmes recommandés « Art-et-Essai » par une commission dirigée par l'AFCAE (Association Française des Cinémas Art et Essai). La difficulté, aujourd'hui, réside dans le fait que les films sont classés « Art-et-Essai » qu'après leurs sorties⁷⁰ obligeant les salles à parier, d'après le type de films, et donc d'un point de vue subjectif, sur leur classement. Enfin, le dernier label que peut avoir un film et qui le rendra plus ou moins attractif donc « facile » réside dans le fait d'être passé par des festivals internationaux lui conférant ainsi une aura et une reconnaissance professionnelle. Nous ne sommes pas certain que cela fasse vraiment la différence chez le spectateur lambda qui ne connaîtra et ne reconnaîtra que les palmes du Festival de Cannes, toutefois nous resterons du côté du point de vue du professionnel au sein de notre étude sans arriver à la réception du public sur tel ou tel film. Si il est évident que c'est lui qui fait le succès en salle d'un film *in fine*, nous restons sur notre notion de risque qui implique, justement, de ne pas savoir si le public sera ou pas au rendez-vous. Les festivals remplissent une double fonction d'adoubement et de test. D'un coté ils donnent un label de plus au film (que celui ci remporte un prix ou pas, nous ne comptons plus les affiches de films sur lesquels il y a beaucoup de lauriers qui représentent des sélections et non pas des prix en tant que tels), en montrant que le film a fait l'objet, en quelque sorte, d'un filtre et donc d'une reconnaissance par ses pairs, en étant sélectionné dans un festival⁷¹. Par ailleurs, le

⁷⁰ La réforme de l'Art et Essai veut changer les choses et établir un classement en amont des films permettant aux salles et aux distributeurs de savoir directement et donc de préparer les sorties en conséquence.

⁷¹ Cela dépend également de la taille et de l'aura du festival. La différence entre petits, moyens et grands festivals ne sera pas traitée au sein de notre étude mais il est évident que la réputation d'un film tient de son passage et des prix qu'il remporte dans tels ou tels festivals et qu'il sera plus à même de faire partie du catalogue d'une entreprise plus ou moins importante (même si indépendante) en fonction des prix et des festivals dans lesquels il les remporte. Pour une étude plus importante sur les festivals de cinéma en

festival remplit également la fonction de test. Stéphane Auclaire, de la société UFO, nous expliquait, lorsque nous lui demandions pourquoi un film britannique nommé *Détour* de Christopher Smith n'était sorti qu'en DVD, que ce film avait été pensé pour ne sortir qu'en DVD à l'origine mais qu'ils n'avaient pas voulu lui fermer définitivement les portes de la salle. Le test avait eu lieu lors de l'Étrange Festival :

« On décide au moment de l'achat que ce film sortira qu'en télé et en DVD mais en se disant que peut-être, on ne va pas se fermer pas à l'idée de le sortir en salle. On sait d'emblée que le film va être cher à sortir en salle, nous nous disons donc que nous allons éviter de le sortir sauf si on sent que vraiment il y a un truc qui se passe, d'où l'idée de le montrer à l'Étrange Festival dès septembre et tenter de sentir un petit climat qui pourrait t'aider à y aller ou pas⁷². »

Dans ce cas précis, *Détour* était donc un film « difficile » à sortir parce qu'onéreux selon ce que nous dit Stéphane Auclaire. Pourquoi ce film en particulier est jugé comme trop onéreux à sortir en salle lorsque nous savons que, de toute façon, sortir en salle coûte cher? Sans doute, les raisons sont à trouver dans un faisceau d'indices que l'expérience de Stéphane Auclaire en tant que distributeur lui permet de déceler. Tout d'abord, le réalisateur est peu connu en France sinon par quelques fans (dont l'équipe de UFO fait partie), le film n'a pas été sélectionné dans des festivals internationaux et, finalement il s'agit d'un film de genre. Ces trois raisons combinées font que le film n'a pas assez de labels pour lui permettre une sortie en salle dans de bonnes conditions. Par ailleurs, Stéphane Auclaire avance également que le public de ce film est composé de jeunes entre 18 et 25 qui sont plus enclins à télécharger le film sur Internet plutôt que d'aller le voir en salle et, comme le film sortait aux États-Unis avant l'éventualité d'une sortie en France, les possibilités de le trouver sur la toile était accrue. De ce fait, en plus des frais de sortie classique, UFO aurait du payer une entreprise qui se charge de « nettoyer » le Web des liens pirates que l'on peut y trouver.

Un film peut être « facile » également par son genre cinématographique ou sa narration. En effet, une fiction sera plus facile à sortir qu'un documentaire par le simple fait que peu de salles ne se risquent à programmer des documentaires hors d'un festival ou d'une manifestation précise. Si nous regardons de plus près les catalogues de certains distributeurs indépendants comme Le Pacte, par exemple, cette idée d'équilibre semble sauter aux yeux. En effet, Le Pacte a sorti en salle, récemment, un film espagnol *Que*

France, voir Christel Taillibert, *Tribulations festivalières: les festivals de cinéma et audiovisuel en France*, Paris, France, L'Harmattan, DL 2009, 2009, 348 p.

⁷² Entretien avec Stéphane Auclaire et William Jéhannin, juin 2017

Dios nos perdone d'un réalisateur inconnu en France, Rodrigo Sorogoyen et quelques mois plus tôt, le dernier film d'Agnés Varda avec la star du *street art*, JR ou, comme nous l'avons dit, tout à l'heure c'est aussi la société de Jean Labadie qui a sorti le dernier film de Ken Loach. Nous voyons bien que, tout en restant dans le cinéma indépendant, Le Pacte fait le grand écart entre, d'un côté Ken Loach et Agnès Varda qui sont deux auteurs très appréciés par le public en France et, de l'autre, un film d'un réalisateur peu connu du public. Si nous regardons les entrées au mercredi de sortie du film espagnol et du film de Ken Loach sur Rentrak⁷³, nous mesurons à quel point il ne s'agit pas du même type de films en termes d'entrées. *Que Dios nos Perdona* est sorti le 9 août 2017 sur 96 copies et 102 salles (dont 19 à Paris) et totalise ce premier mercredi 7607 entrées au niveau national. *Moi, Daniel Blake* de Ken Loach est sorti le 26 octobre 2016 sur 311 copies et 253 salles (dont 27 à Paris) et réalise 32 226 entrées le premier jour. Nous voyons bien, avec ces chiffres, que le film de Ken Loach est plus rentable que le film espagnol de Rodrigo Sorogoyen. Si la moyenne des entrées par copie n'est pas significative, il est, tout de même, plus facile (et plus rentable) de sortir le long métrage de Ken Loach car l'effort fourni par le distributeur pour le faire exister sera moindre que sur le film espagnol car le réalisateur étant un label connu de tous, la couverture média sera importante sans investissement significatif. Ainsi, le label «Ken Loach» représentera de la publicité gratuite.

Ce n'est pas uniquement avec le type de films qu'un distributeur comme Le Pacte, équilibre ses finances mais c'est, également, en établissant un plan de sortie différencié sur chaque film. En effet, si le film espagnol totalise ce nombre d'entrées, c'est aussi parce qu'il sort en août qui est une période creuse: le public est en vacances et le cinéma n'est pas la sortie essentielle pour ce public de vacanciers qui désertent les grandes villes alors que c'est, justement, dans ces dites villes, Paris en tête, que la fréquentation est la plus élevée.

Nous avons donc, vu que l'indépendant pouvait équilibrer ces finances, et donc, atténuer son risque financier, par rapport aux différents films qu'il choisissait d'inclure dans son catalogue. Ensuite, qu'il travaille chaque film selon son potentiel commercial en élaborant une stratégie dont la date de sortie est le point central. Le choix de la date de sortie va avoir une influence directe sur le succès en salle. Si ce choix peut être plus ou

⁷³ Site réservé aux professionnels de la distribution et de l'exploitation et qui recense toutes les entrées semaine par semaine des films sortis en France.

moins contraint par les salles d'une part et par les films concurrents d'autre part, il n'en reste pas moins que cela fait partie de la stratégie d'un distributeur. Nous voyons que si l'indépendant fait le choix d'équilibrer son catalogue entre films porteurs et films moins porteurs, il va tout de même accentuer le potentiel de bénéfices sur un film porteur (en choisissant de le sortir à une date stratégique) au détriment du film qui l'est moins. Le paradoxe réside alors dans le fait que le distributeur est lui-même en train de décider du sort d'un film avant de le sortir, allant à l'encontre de ce qu'il semble défendre, par ailleurs: laissant peu de chances de succès à un film qui, par ailleurs, n'avait aucun labels attractifs pour lui (le film espagnol) et démultipliant les possibilités de succès en salle d'un film qui en détenait déjà énormément (*Moi, Daniel Blake* de Ken Loach, outre la renommée de son réalisateur, a gagné la Palme d'Or du Festival de Cannes en 2016). Il est vrai que le cas de la société de distribution Le Pacte est extrême car il fait partie des «gros» indépendants avec beaucoup de films en catalogue et une surface économique plus importante que certaines entreprises qui constituent, par exemple, les adhérents du DIRE comme UFO Distribution. Toutefois, le paradoxe reste tout de même réel et nous pourrions également le vérifier, avec un écart sans doute moins grand, pour des distributeurs plus «petits» .

Par rapport aux stratégies engagées au niveau des films en catalogue, nous nous sommes aussi posé la question de savoir si un distributeur indépendant, pour survivre dans le système français se devait de sortir des films nationaux. En effet, le système institutionnel français tout en étant les garants de la diversité culturelle, comme nous en avons déjà parlé plus haut, est également assez protectionniste. Si nous pensons à l'exception culturelle française que représente le système de la TSA (Taxe Spéciale sur l'Audiovisuel) qui prélève de chaque billet vendu (quel que soit la nationalité du film) un pourcentage qui alimente le fond de soutien du CNC destiné à soutenir le secteur français, nous voyons bien un système qui entend protéger les différents acteurs nationaux du cinéma et de l'audiovisuel. Nous sommes en mesure, donc, d'émettre l'hypothèse qu'un distributeur a tout intérêt à sortir des films français si il veut se rapprocher des instances publiques qui subventionnent le secteur. Outre le discours sur l'indépendance dont nous avons déjà parlé et qui sert aussi à s'en rapprocher, sortir un film français constitue-t-il un passage obligé pour un distributeur indépendant? Si nous prenons les catalogues des deux entreprises à qui nous avons posé cette question (The Jokers et UFO), nous voyons que, d'un côté The Jokers n'a pas, depuis sa création en 2014, sorti de films français tandis que UFO en a sorti 18 dont deux qui sont en fait des

coproductions (avec les États-Unis pour *Rubber* de Quentin Dupieux et avec l'Espagne pour *Mimosas* de Olivier Laxe). Les deux structures dont nous venons de parler sont assez similaires au niveau du nombre de films en catalogue mais également au vu de leur taille (financière et en ressources humaines). Concrètement, sortir un film français (ou une coproduction) implique au moins deux choses. La première est que le contrat de distribution ne se passe pas avec un vendeur international, comme c'est le cas pour les films étrangers. D'autre part, cela implique également que le distributeur a pu entrer sur le projet à l'étape du scénario. En effet, comme le souligne Audrey Mariette, les distributeurs, depuis les années 30, s'engagent souvent sur des films non finis⁷⁴. Aujourd'hui, beaucoup de producteurs français ont besoin d'un pré-engagement de la part d'un distributeur (qui constitue en fait un pré-achat car le distributeur s'engage en amont du film avec le paiement d'un minimum garanti) afin de débloquent d'autres financements tel que les Régions, les chaînes de télévision etc. Tous les films français qu'un distributeur a dans son catalogue ne constituent pas forcément des pré-engagements, mais cette pratique est très courante. Stéphane Auclair et William Jéhannin expliquent, sur l'hypothétique nécessité d'un distributeur français à sortir des films nationaux que :

« Les acteurs du marché, le CNC et la profession on va dire, ont l'air d'apprécier que tu mettes un peu le doigt dans le système. Donc non tu n'es pas obligé [de sortir des films français] mais le système d'abord, de soutien financier fait que tu regardes un peu quand même. Sans être les coûts de l'année, c'est relativement bien couvert. Il y a une demande assez forte des producteurs. De facto tu reçois des projets, même si tu dis je ne fais pas de films français, tu reçois des films français, des projets. Il y a de fait beaucoup moins de places que de projets. On est dans un système d'entonnoir, avec une sélection assez forte, du coup les producteurs sont assez poussifs pour faire en sorte de te dire que ce serait bien que tu sortes des films français. Le système du CNC fait aussi que c'est un système positif pour le cinéma français et pour les différents acteurs qui s'impliquent dedans donc, sorti un film français c'est sans doute plus de travail, plus d'investissement, mais en terme de risque, c'est tout de même moins risqué que sortir un film non quotas comme un australien par exemple⁷⁵. »

Nous voyons ainsi que sortir un film français est (peut-être pas avant tout, mais en tout cas en partie) une stratégie mise en place par les indépendants pour se rapprocher des instances qui subventionnent et se faire bien voir de la « profession ». Nous savons qu'il existe un fond de soutien automatique à la distribution créé par le CNC. Celui-ci fonctionne comme un compte alimenté de façon proportionnelle aux recettes qu'un film distribué génère. Ce fond peut être, par la suite, réinvesti pour un autre film. Le CNC ajoute qu'il existe des bonus jusqu'à 50% supplémentaires si le réinvestissement se fait

⁷⁴ MARIETTE Audrey, « L'étape de la distribution » in *Le cinéma: travail et organisation*, op. cit.

⁷⁵ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

sur des films français selon la taille de leurs budgets de production⁷⁶. Sans avoir accès aux budgets ni aux chiffres spécifiques de UFO, par exemple, nous voyons bien les avantages économiques que la sortie d'un long-métrage français peut représenter.

Ce n'est donc pas une obligation de sortir un film français, mais c'est tout de même tacitement conseillé et économiquement avantageux. Manuel Chiche, qui n'a pas sorti de films français avec son entreprise The Jokers, jusque là nous explique que :

« La seule manière de subsister en faisant de la distribution pure et dure, c'est de ne sortir que du cinéma national pour lequel il y a un certain nombre de soutien. Ce qu'on ne fait pas. On va le faire, pas tant parce qu'il y a du soutien financier, que parce que j'ai la sensation qu'il se passe peut être un peu quelque chose avec une nouvelle génération qui arrive et qui essaye des choses. Donc ça ca m'intéresse⁷⁷ »

Sans remettre en cause ce que dit Manuel Chiche, on voit bien que l'indépendant - même si son discours semble sincère car, en effet, the Jokers n'a jamais distribué de films français jusque là et que si cela n'avait été qu'une stratégie commerciale, il l'aurait fait bien avant - pense quand même le cinéma national comme un gage de survivance grâce aux soutiens financiers qu'il implique.

Maintenant que nous avons vu les stratégies des indépendants par le prisme des films en catalogue, nous allons, à présent détailler les actions mises en place au niveau des structures des distributeurs que nous étudions.

Stratégies de structure : diversifier les activités

Diversifier ses activités est une règle bien connue des stratégies économiques pour agrandir son entreprise. Chez les distributeurs indépendants, il existe plusieurs manières de diversifier ses activités. En effet, si le distributeur détient les droits d'exploitations commerciales d'un film, il lui suffit de stipuler sur son contrat les différents supports sur lesquels il peut exploiter un film. Aujourd'hui, nous pouvons compter quatre « fenêtres » d'exploitations commerciales d'un film : « commerciale » ou « *theatrical* » en anglais, qui représente la sortie en salle; « non-commerciale » ou « *non theatrical* » qui sont toutes les séances qui se font avec une billetterie non-CNC (festivals, séances en plein air, en médiathèques etc.) et pour lesquelles le distributeur fera payer un forfait à son interlocuteur; la vidéo (qui inclue les droits DVD, VOD et SVOD) et enfin, les droits pour la télévision (cryptée ou non-cryptée). Toutes ces « fenêtres » représentent autant d'activités différentes que le distributeur doit gérer pour son catalogue mais qui sont au

⁷⁶ Source : <http://www.cnc.fr/web/fr/soutien-automatique-a-la-distribution>

⁷⁷ Entretien avec Manuel Chiche, juin 2017

cœur même du métier du distributeur. En effet, celui-ci acquière les droits d'un film afin qu'il soit vu par le plus grand nombre et sur tous les supports. Ainsi, comme le dit, Stéphane Auclair :

« Les éditions DVD, à un moment donné quand tu fais un travail éditorial pour une sortie salle autant le prolonger jusqu'au vrai éditorial en cinéma qui est l'objet DVD, les contenus etc. Donc tu vas jusqu'au bout en faisant le DVD⁷⁸. »

Ce qui rejoint ce qu'en dit également Manuel Chiche :

« C'est l'essence même du métier de distributeur, c'est-à-dire d'être capable de montrer une œuvre que vous aimez au plus grand nombre, en partant de ce principe, aujourd'hui, la diversité des médias possibles est tellement importante, que vous êtes obligé de multiplier les supports, ça c'est clair⁷⁹. »

Ainsi, les éditions DVD qui arrivent après la sortie en salle est, selon les acteurs eux-mêmes, bien dans la continuité de leur travail, c'est l'« essence » du métier. Ce ne serait, donc, peut-être pas une diversification en tant que tel. Cependant, cela représente tout de même un complément de recette sur un film, qui peut lui permettre de récupérer ce qu'il n'a pas réalisé sur les entrées salles. William Jéhannin nous expliquait, par exemple, que le film ukrainien *The Tribe* que UFO a sorti en salle en 2014, n'avait pas remonté assez de recette en salle au vu de l'investissement qu'il avait représenté mais ils ont pu récupérer sur les DVD. La question s'était posé, pour ce titre en particulier, de céder les droits vidéo à une autre entreprise contre un MG (minimum garanti) or

« le MG que proposait [l'autre société] était dérisoire par rapport à ce que nous avons finalement gagné avec le film. Ce titre, à lui tout seul, justifie pleinement d'aller plus loin dans l'activité⁸⁰. »

Si nous reprenons notre base de données des distributeurs indépendants que nous avons réalisé, nous nous rendons compte que beaucoup s'occupent eux-mêmes de l'édition de leurs DVD. Certaines de ces entreprises de distribution ont d'ailleurs des départements vidéo importants comme c'est le cas de Wild Bunch Distribution dont le département vidéo se nomme Wild Side. Si les départements vidéo semblent être une sorte d'acquis pour les distributeurs, certains font le choix de diversifier leurs activités au-delà des compétences propres d'un distributeur qui est la diffusion. Nous avons vu que le distributeur pouvait s'engager sur un film dès l'étape de sa production, toutefois s'agissant uniquement d'un pré-achat, ils découvrent le film une fois terminé et n'a que

⁷⁸ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

⁷⁹ Entretien avec Manuel Chiche, juin 2017

⁸⁰ Nous avons rendu anonyme la société concurrente. Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

très peu de poids au niveau de sa conception. Ainsi, certains décident de devenir également producteurs. Le cas du distributeur-producteur est très répandu. Nous en comptons, sur notre base de données, que cinq sur 30 qui ne sont pas également producteur (soit parce que nous n'avons pas de données, soit parce qu'elles ne font que de la distribution). Toutes les autres font au moins de la production en plus de la distribution. Il s'agit d'une réelle diversification car si il est vrai que les deux métiers se complètent, ils n'impliquent pas du tout les mêmes enjeux ni les mêmes responsabilités. En regardant de plus près ces activités et, notamment grâce aux différents codes APE/NAF, nous nous rendons compte que beaucoup de distributeurs qui font également de la production décident de créer une deuxième structure dont la branche distribution sera actionnaire la plupart du temps. Comme par exemple UFO Distribution et UFO Production, Wild Bunch Distribution et Wild Bunch ou encore Memento Films Distribution et Memento Films Production. Pourquoi passer à la production, alors que dans la plupart des cas, comme pour Stéphane Auclair, ce n'est pas cette partie là de la chaîne qui intéresse le distributeur? Se trouver en amont d'un projet comporte plusieurs intérêts pour le distributeur. Tout d'abord, au plus près de la création, il peut moduler un projet par rapport à la cohérence de son catalogue et par rapport à ce qu'il connaît du marché de la diffusion. Pour un réalisateur, un producteur-distributeur, est rassurant car cela veut dire qu'il aura l'assurance que son film sera diffusé sans avoir à démarcher une autre entreprise. Comme nous l'avons déjà dit, certains financeurs exigent un contrat avec un distributeur avant de s'engager sur un film. C'est le cas des chaînes de télévision qui représentent un financeur non négligeable pour le cinéma français. Par ailleurs, devenir producteur change le statut du distributeur par rapport au film. De passeur, il en devient propriétaire en partie et, en ce sens, peut accumuler du capital symbolique qui deviendra, peut-être, avec le temps, du capital économique comme Pierre Bourdieu l'explique par rapport aux « *entreprises au cycle de production long*⁸¹ ». Ce changement de rôle est quelque chose qui semble être au cœur des préoccupations de Manuel Chiche afin que le métier de distributeur continue d'exister en se transformant.

« Je pense que pour continuer à défendre ce cinéma qu'on aime, il va falloir que nous soyons capable de faire muter notre travail de « passeurs » entre guillemets en « fabricant » en tout cas c'est ma théorie, il faut que l'on détienne une quote-part de propriété des oeuvres, une vraie quote-part.... pas un CDD... ce que je veux dire par CDD c'est que vous achetez un film, vous l'achetez pour une certaine durée de droit, on va dire 15-20-25 ans... mais vous n'avez

⁸¹ Pierre Bourdieu, *op. cit.*

aucuns droits sur la propriété intellectuelle, vous n'avez aucune part sur les négatifs... enfin bon... je pense que sinon c'est voué à l'échec⁸².»

Manuel Chiche va encore plus loin en expliquant qu'il faudrait que le distributeur trouve des investisseurs afin de pouvoir assurer 50% du budget total du film et ainsi gérer la moitié des droits monde sur le titre. Pour comparer, en 2009, la part des MG distributeurs sur le coût de production des films français était d'environ 13%⁸³. Devenir propriétaire des films représenterait donc le salut de la distribution indépendante selon Manuel Chiche car cela serait la seule manière pour que des films puissent sortir en salle. De l'autre côté, UFO Distribution a créé sa structure de production en 2015. Selon William Jéhannin, qui se charge pleinement de la partie production alors que Stéphane Auclair reste, principalement, en charge de la distribution, diversifier son activité vers l'amont de la filière représentait à la fois un désir d'être près de la création mais également une manière de faire grandir l'entreprise tout en préservant la cohérence et la qualité de la ligne éditoriale. Comme le dit Stéphane Auclair : « *Grandir ce n'est pas trahir. C'est grandir dans un sens qui est impulsé depuis le début⁸⁴.* » En effet, selon eux, grandir de façon horizontale, c'est-à-dire au niveau de la distribution, aurait engendré un investissement plus important sur des films plus « gros » et entrer ainsi en concurrence directe avec des distributeurs également plus « gros » face auxquels il aurait été difficile d'exister, alors que jusque là UFO « *restait sur des propositions complémentaires⁸⁵* ». C'est-à-dire des propositions de titres sur lesquels les seuls concurrents sont de même taille ou à peu près. Il est intéressant de voir, sur ce point, comment Stéphane Auclair et William Jéhannin parlent de Le Pacte qui est un « gros » indépendant. Ils disent que Le Pacte va sortir des films qui, de toute façon, seraient sortis sur le marché mais le pari de Jean Labadie c'est de les sortir avec beaucoup d'argent, donc beaucoup de promotion, beaucoup de copies et de salles. Les propositions complémentaires dont parlent les gérant de UFO reviennent plus à choisir des films qui ne seraient pas forcément sortis en salle et leur permettre d'accéder aux écrans en France ce qui est une chance inespérée pour ces films. À titre de comparaison, si nous reprenons le film *Que Dios nos Perdona* sorti par Le Pacte et un film distribué par UFO qui s'appelle *Fantastic Birthday*, nous remarquons la différence des tailles de sortie.

⁸² Entretien avec Manuel Chiche, juin 2017

⁸³ MARIETTE Audrey, *Le cinéma: travail et organisation*, op. cit. p. 64

⁸⁴ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

⁸⁵ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

Nous prenons ces deux exemples au delà des genres cinématographiques qu'ils représentent. Le film espagnol est un film policier sur fond politique, alors que *Fantastic Birthday* est un film australien plutôt sur la veine d'un Wes Anderson. Cependant, les deux films ont, à peu près, la même absence de labels: absence de stars, un réalisateur inconnu en France etc. Rappelons que le film de Le Pacte, comme nous l'avons déjà dit plus haut, est sorti sur 96 copies et 102 salles (dont 19 à Paris). *Fantastic Birthday* est, quant à lui, sorti le 22 mars 2017 sur 33 copies et 33 salles (dont 4 à Paris).

Sortie parisienne de Fantastic Birthday par UFO Distribution

FANTASTIC BIRTHDAY					22/03/2017
2015 77 DR					Sortie Nationale
ROSEMARY MYERS					
BETHANY WHITMORE (GRETA) HARRISON FELDMAN (ELLIOTT) MATTHEW WHITTET (CONRAD) AMBER MCMAHON (JANET)					
UFO DISTRIBUTION					Tri par ville
IMPRESSION			RETOUR SEMAINE EN COURS		
<<	Semaine du 22/03/2017 au 28/03/2017				>>
SEM. EN COURS	SORTIE	SEANCES	CONCURRENCE	HISTORIQUE	
PARIS-PERIPHERIE		PROVINCE		PARIS + PROVINCE	
Pas de sélection <input type="button" value="OK"/>					

Nb Salles : 33 - Nb copies : 34 - Nb copies suivies : 33 - Moyenne entrées par copie suivie : 193
 Total France: Mer: 795 - Jeu.: 774 - Ven.: 909 - Sam: 1 351 - Dim.: 966 - Tot. Dim.: 5 047 - Lun.: 616 - Mar.: 703 - Tot Sem.: 6 365

PARIS														
VILLE	SALLE	V.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	TD	LUN.	MAR.	TS	EC	PdM/S	Sc
PARIS	MK2 ODEON - ST MICHEL	VO	78	80	103	114	78	453	45	64	562	4	21,4 %	35
PARIS	UGC CINE CITE LES HALLES	VO	231	300	278	341	233	1 383	186	201	1 770	27	2,6 %	70
PARIS	GAUMONT PARNASSE	VO	36	48	55	69	63	271	46	52	369	19	1,8 %	7
PARIS	MK2 GAMBETTA	VO	50	43	68	73	78	312	43	56	411	6	7,2 %	7
TOTAL PARIS			395	471	504	597	452	2 419	320	373	3 112			

Nb Salles : 4 - Nb copies : 4 - Nb salles suivies : 4 - Moyenne entrées par salle suivie : 778

Source : Cinézap-Rentrak

Ces chiffres sont assez parlants : Le Pacte sort avec trois fois plus de copies que UFO, alors que les films sont assez similaires. De plus, la sortie du film espagnol représente pour Le Pacte, une petite sortie (voir ce que nous avons dit plus haut sur le film de Ken Loach) alors que la taille de celle de *Fantastic Birthday* est, pour UFO, une sortie standard. Pour résumer, la diversification vers la production est, selon les dires de William Jehannin :

« Le développement en amont (production) et en aval (éditions DVD), ça permet de rester sur une ligne éditoriale complémentaire par rapport aux autres. Relativement pointue, mais en terme de recettes, quand un film fonctionne, tu récupères plus de

recettes et ce qui permet de continuer à être pointu et exigeant sur les films ou tu ne gagnes pas ça⁸⁶.»

Le distributeur, afin de se diversifier, peut donc s'occuper des éditions vidéo des films qu'il distribue en salle, et peut, également s'étendre sur l'amont de la filière, en devenant producteur. Le dernier exemple dont nous allons parler quant à la diversification des activités de l'indépendant est le cas du distributeur qui est, dans le même temps, vendeur international. Dans la liste que nous avons dressé, neuf sur les trente entreprises recensées ont une activité de vente internationale. Le vendeur international est celui à qui le producteur va confier la vente des droits de son film à l'international. Ainsi, ce vendeur fonctionne comme l'agent commercial pour le compte du producteur qui va vendre le film à des distributeurs locaux partout dans le monde sauf pour ce qui concerne le territoire de production et ceux des éventuels coproducteurs. Le vendeur ne paye aucun MG au producteur, il se contente d'encaisser les MG des distributeurs et les reverser au producteur en touchant, au passage, une commission et en lui opposant les frais de promotion liés à son film (brochures, affiches internationales, frais de déplacements dans les marchés du film à travers le monde etc.). Ajouter une activité de vendeur en plus de son activité de distributeur semble constituer un moyen qui n'engendre, outre les frais de structure forcément lié à tout agrandissement, que peu de risques d'un point de vue financier et des nombreux avantages symboliques. Romain Lecler nous explique que les vendeurs internationaux français qui sont, souvent, également distributeurs, équilibrent leur budget en jouant sur le national et l'international :

«Baptiste, vendeur chez Vignemale, explique qu'« un film que tu aurais acheté cent mille pour la France, point barre, tu vas l'acheter cent cinquante mille mais monde entier, si le producteur est d'accord. Parce que ça te permet aussi de répartir tes coûts entre la France et l'international, donc d'avoir une activité qui est moins risquée sur le long terme⁸⁷».

Le vendeur international est également celui, selon R. Lecler, qui ajoute de la valeur symbolique et donc, de la valeur économique à long terme, sur certains films étrangers en accompagnant des « nouvelles vagues⁸⁸ » nationales via la découverte de cinéastes étrangers sur lesquels ces exportateurs prennent des risques qui peuvent se révéler

⁸⁶ *Ibidem*.

⁸⁷ Romain Lecler, « Nouvelles vagues », *Actes de la recherche en sciences sociales*, avril 2015, p. 14-33. p. 31

⁸⁸ *Ibidem*. p. 32

particulièrement payants. L'auteur cite, par exemple, la nouvelle vague iranienne des années 90 dont la connaissance et le renom en France ont été accompagnés par la société Celluloïd Dreams, fondée au début des années 90, par Hengameh Panahi, originaire de Téhéran.

« Les plus importantes [des sociétés d'exportateurs français] suivent des réalisateurs déjà récompensés en festival, les plus petites prennent davantage de risques et parient sur des cinéastes peu reconnus et sur certaines régions où elles se spécialisent. Elles lancent alors des « nouvelles vagues » de réalisateurs, dont le label, si ces derniers sont sélectionnés et récompensés, aura toutes les chances d'être repris par les journalistes et critiques de cinéma, qui, parfois, croiront déceler dans ce « cinéma du monde » un certain académisme⁸⁹. »

La question à se poser, alors, serait de savoir comment ces sociétés gèrent-elles leur catalogue. En effet, distribuent-elles tous les films qu'elles vendent et vice versa? Pour illustrer ce propos, prenons le cas de la société Memento (Cf. Annexe #3 Memento Films Distribution Mai 2016-Août 2017) Celle-ci est basée à Paris et elle gère aussi bien de la distribution France que de la vente internationale et de la production. Le catalogue (toutes activités confondues) de Memento est composé à la fois de films très pointus et d'origine géographique variée, comme de films, toujours indépendant et art-et-essai mais plus porteurs, c'est-à-dire avec plus de labels. Memento détient deux codes APE/NAF différents avec deux raisons sociales différentes : d'un côté, Memento Films Distribution avec un code APE/NAF 5013A, distribution de films cinématographiques et de l'autre, Memento Films Production, avec un code APE/NAF 5911C, production de films pour le cinéma. Le chiffre d'affaire 2015 de la première (Memento Films Distribution) est de 7.440.004 euros⁹⁰ et le chiffre d'affaire 2012 de la deuxième (Memento Films Production) est de 151.771 euros.⁹¹ Même si les chiffres auxquels nous avons eu accès proviennent d'années différentes, nous pouvons aisément faire l'hypothèse qu'avec ces deux montants aussi éloignés l'un de l'autre, l'activité principale de Memento est la distribution. Après ce premier constat, il s'agira d'essayer de dégager la part des films dont la structure ne gère que les droits à l'international (activité de vente internationale), celle des films que l'entreprise ne fait que distribuer en France

⁸⁹ *Ibidem*. p.33

⁹⁰ « Société MEMENTO FILMS DISTRIBUTION à PARIS 10 (Chiffre d'affaires, bilans, résultat) avec Verif.com - Siren 447621509 », [En ligne : <http://www.verif.com/societe/MEMENTO-FILMS-DISTRIBUTION-447621509/>]. Consulté le 25 février 2017.

⁹¹ « Société MEMENTO FILMS PRODUCTION à PARIS 10 (Chiffre d'affaires, bilans, résultat) avec Verif.com - Siren 449275122 », [En ligne : <http://www.verif.com/societe/MEMENTO-FILMS-PRODUCTION-449275122/>]. Consulté le 25 février 2017.

(impliquant qu'elle achète les droits à un autre vendeur international) et, finalement, la part des films dont la société gère les deux à la fois. Citons par exemple, de leur catalogue en ventes internationales les films suivants : *Boi Neon* de Gabriel Mascaro (2015), *Ma Loute* de Bruno Dumont (2016) et *Le Client* de Asghar Farhadi (2016).



Boi Neon source : Cinando / *Slack Bay (Ma Loute)* source : Cinando / *Le Client (The Salesman)* source : Cinando

Boi Neon est le deuxième film d'un jeune réalisateur brésilien dont la sortie nationale s'est faite sous le titre *Rodéo* par Damned Films, un « petit » distributeur indépendant, en septembre 2016; *Ma Loute* est un film de Bruno Dumont avec un casting très *bankable* (Fabrice Lucchini, Valeria Bruni Tedeschi, Juliette Binoche) qui le place immédiatement dans la catégorie des films art-et-essai porteurs, c'est-à-dire avec une possibilité commerciale plus importante que le film brésilien cité au dessus. *Le Client* de l'iranien Asghar Farhadi est un film d'un réalisateur reconnu en France et par les grands festivals internationaux comme le Festival de Cannes. Nous remarquons que, pour le premier, Memento n'assure que les ventes internationales, et pour les deux autres, la société assure les ventes ainsi que la sortie nationale. Nous avons également vu que le film brésilien était un deuxième film d'un jeune réalisateur peu connu, et ce même si *Boi Neon* a remporté une quantité de prix assez spectaculaire mais toujours dans des petits festivals. Nous avons, également, vu qu'à *contrario*, *Ma Loute* et *Le Client* représentaient des titres beaucoup plus porteurs. Pour le film de Dumont, outre sa présence au Festival de Cannes, son casting le rend assez *bankable*, malgré son étrangeté narrative. Finalement, Pour ce qui concerne Asghar Farhadi, rappelons que le cinéaste iranien est le réalisateur du grand succès critique et public, *Une Séparation* (2011) et que *Le Client* a remporté un prix sur les trois nominations auxquelles il avait été cité au 69ème Festival De Cannes. Tous ces labels le place dans la catégorie des films « porteurs ». Il semblerait que, dans une logique commerciale, le vendeur-

distributeur décidera de vendre uniquement les films non-porteurs et de vendre et distribuer les films les plus porteurs. En effet, Memento soutient un film fragile comme *Boi Neon* mais assure ses arrières en décidant uniquement de le vendre à l'international et donc de limiter son investissement financier sur ce titre et investir sur la distribution de film, *a priori*, plus rentables comme *Ma Loute* et *Le Client*. Les différentes activités viennent se compléter financièrement et assurent ainsi une pérennisation de la société tout en la maintenant sur une position de défense de l'exigence cinématographique mais avec une prise de risque différenciée selon, non pas la qualité esthétique, sociale ou politique du titre mais bien sur la potentialité d'une rentabilité économique. D'autre part, nous avons également vu, grâce aux travaux de Romain Lecler, que la diversification des activités vers, notamment, la vente internationale permettait aux sociétés qui faisaient ce choix d'augmenter un capital symbolique pouvant se transformer en capital économique sur le long terme⁹². En effet, prendre un risque sur un film, un réalisateur ou même un pays de production inconnu et accompagner ce dernier sur l'international et le national peut se relever payant à long terme comme c'est le cas avec Memento et le réalisateur iranien Asghar Farhadi, par exemple.

Nous avons donc vu que la diversification des activités semblait être une stratégie de survie efficace pour les distributeurs indépendants, leur permettant d'équilibrer leurs budgets soit entre les films, soit entre les activités. Le dernier point que nous aimerions soulever est celui de l'alliance de moyens. En effet, travailler en réseau pourrait aussi être une stratégie d'optimisation des frais afin de pouvoir se maintenir sur le marché tout en conservant son indépendance.

La mise en commun : stratégies entre les structures

L'indépendant, seul face au risque, pourrait tenter de s'allier à d'autres acteurs similaires à lui. En effet, la mise en commun de moyens pourrait permettre à plusieurs structures d'être plus performantes sans pour autant perdre de leur singularité. Il faut, avant tout, tenter de démêler les différents termes que nous sommes enclin à utiliser lorsque nous parlons de cette mise en commun. En effet, nous parlons volontiers de mutualisation, de coopération ou encore de réseaux. La mutualisation, selon la définition du dictionnaire, représente le fait de « *Faire passer (un risque, une dépense) à la charge d'une*

⁹² Romain Lecler, *op. cit.*

*mutualité, d'une collectivité*⁹³.» Autrement dit, il s'agit de l'externalisation d'un risque envers une tierce structure. Le réseau, selon ce que nous en dit Laurent Creton, est proche de la coopération dans le sens où celle-ci représente

*«un accord de longue durée qui implique une interaction entre membres d'organisations indépendantes qui mettent en commun des moyens afin de réaliser l'objet de leur accord*⁹⁴.»

Toutefois le réseau en diffère car il est plus qu'une interaction, il

*« se caractérise par une forte interdépendance entre les éléments qui le composent et un certain partage du pouvoir entre eux*⁹⁵.»

Si le réseau est une interdépendance, alors cela veut dire que les différentes parties le formant gardent leurs spécificités mais décident de s'unir sur un ou plusieurs points afin de partager une partie de leur pouvoir (de choix, de décisions etc.) respectif. À notre connaissance, en France, mise à part les regroupements syndicaux (SDI, DIRE) qui représente surtout une mise en commun autour d'un discours politique, les cas de réseaux de distributeurs indépendants sont très rares. C'est pour cette raison que l'expérience proposée par la société créée en novembre 2016, Les Bookmakers est intéressante. Les Bookmakers est une SARL créée entre deux structures indépendantes de distribution: The Jokers, dont nous avons déjà cité plusieurs fois son gérant, Manuel Chiche et Capricci, une société créée par Thierry Lounas à la fin des années 90. La fonction de cette société est de programmer les catalogues à la fois de The Jokers et de Capricci. Autrement dit, les deux structures indépendantes ont décidé d'externaliser complètement une partie de ce qui constitue une des activités du distributeur à savoir le placement des films en salle. Ainsi les distributeurs se concentrent sur les acquisitions ainsi que sur le marketing pour chaque film. Les Bookmakers est détenu par les deux sociétés à part égale, c'est-à-dire 50% des parts chacun et, en externalisant et en mutualisant les frais de programmation, ils peuvent, d'une part, grandir horizontalement et, d'autre part faire des économies de structure sur le moyen ou long terme. En effet, au lieu d'engager un programmeur par structure qui gèrera toutes les zones géographiques, la société Les Bookmakers emploie trois personnes qui se répartissent les salles en fonction de leurs statuts (les ententes, les salles Art-et-Essai indépendantes

⁹³ Mutualiser (s.d) repéré le 16/08/2017 sur

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mutualiser/53462#PhiKHRR1QGpm7B7R.99>

⁹⁴ CRETON Laurent « De l'indépendance en économie de marché: le paradigme stratégique en question» in *Cinéma & (in)dépendance: une économie politique*, op. cit. p.25

⁹⁵ *Ibidem*.

et les groupes ainsi que les salles parisiennes)⁹⁶. Par ailleurs, la société a son siège à Bordeaux où les loyers sont moins chers. Une question reste, toutefois, en suspens et la société étant très récente, il est compliqué de savoir si cela sera un réel problème à long terme. Il s'agit de la question du choix de la date de sortie. En effet, nous avons vu lorsque nous citons les exemples des deux films sortis par Le Pacte, que la date de sortie est un choix hautement stratégique et qui va influencer le succès ou l'échec d'un film et, avant ça, son placement en salle. Dans le modèle mis en place par The Jokers et Capricci, cette question nous paraît compliquée à gérer. Si, par exemple, les deux structures pensent sortir un film à peu près dans les mêmes périodes. Qui des deux structures aura le dernier mot? Lorsque nous avons posé la question du choix de la date de sortie à Manuel Chiche avec qui nous nous sommes entretenus longuement sur l'organisation de Les Bookmakers, il nous a expliqué la chose suivante :

« On en discute ensemble, on essaye de les harmoniser en étant le moins con possible. Je pense par contre que ce modèle là a, effectivement, une limite: c'est que une même entité ne peut pas vendre un nombre incalculable de films. Donc nous le calcul qu'on fait est de se dire que la masse critique, grosso modo, se situe à 20 films dans l'année. Donc ça veut dire, soit rester à deux et distribuer chacun 10 films, soit se mettre à 3 et faire 6 films et demi chacun⁹⁷. »

Résoudre ce problème de date relève donc de l'entente entre les parties, et donc le choix des partenaires dans la constitution d'un réseau de distributeurs indépendants est une chose très délicate. Il s'agit de trouver des partenaires qui soient dans les mêmes logiques ou « philosophies » nous dit Manuel Chiche, et en même temps qui partagent une similitude de catalogue afin que les salles arrivent à identifier ce regroupement de programmeurs qui vont les appeler aux téléphones tous les lundis pour leur proposer des films issus de deux catalogues différents.

Nous avons donc pu remarquer que l'indépendance était d'avantage une notion relevant du discours symbolique visant à, d'une part, justifier les risques encourus au nom d'une valeur commune. Valeur commune que les acteurs appellent, selon leurs interlocuteurs,

⁹⁶ Le classement des salles en France est une question que nous ne traiterons pas ici. Toutefois, nous pouvons juste indiquer que les ententes correspondent à des ententes de programmation. C'est-à-dire plusieurs petites salles qui sont programmées par une énorme entreprise qui ne s'occupera que de ça. Il existe de nombreuses ententes en France, une des plus importantes étant la société VEO basée dans le sud-ouest. Ensuite, on entend par groupe, les salles qui dépendent des grands groupes nationaux (UGC, Gaumont-Pathé et Mk2). Enfin, les salles indépendantes sont réparties entre les salles parisiennes, les salles franciliennes et les salles indépendantes de province. Souvent la personne qui s'occupe de programmer les groupes, programme également les salles indépendantes parisiennes. Seules les salles des groupes, les salles indépendantes parisiennes et en régions font partie des sorties nationales, les circuits ou ententes sont, le plus souvent, des salles de suivi.

⁹⁷ Entretien avec Manuel Chiche, juin 2017

« défense du cinéma qu'on aime », « diversité culturelle » ou « cinématographique » etc. D'autre part, l'indépendance accompagnée de son discours a également l'avantage de rendre identifiable aux yeux des institutions, notamment publiques, les structures à soutenir financièrement. Plus le discours est proche de celui qui est tenu par le financeur, plus le financement est probable, alors les indépendants ont tout intérêt à tenir ce discours. Bien entendu, cela ne signifie pas qu'ils ne sont pas sincères car, sinon, ils fermeraient leurs entreprises et iraient se faire recruter dans des « grosses structures » qui se trouvent très loin du risque. Cela veut simplement dire que les indépendants savent quel est le discours qu'ils doivent tenir en fonction des besoins qu'ils ont. Par ailleurs, comme nous l'avons déjà expliqué, l'indépendance étant basée sur le degré d'exposition au risque, les stratégies mises en place par les distributeurs pour, paradoxalement, amenuiser ce risque passent par plusieurs niveaux d'actions. Le premier au niveau des films eux mêmes (équilibre entre films porteurs et moins porteurs, équilibre entre films français et étrangers etc.). Le deuxième se trouve au niveau des structures via la diversification des activités et dont le détail montre qu'il s'agit bien de stratégies réfléchies afin d'optimiser, et donc de réduire, le risque financier. Le tout dernier niveau se place entre les structures, dans le partage, qui est, comme nous nous en sommes rendus compte une stratégie très peu utilisée mais l'expérience inédite, en France, de la société Les Bookmakers, justifiait à elle seule de nous y intéresser. Ainsi, le discours même sur l'indépendance et les stratégies pour amenuiser le risque, sont autant d'entorses à l'indépendance, rendant les acteurs dépendants de quelque chose d'autre qu'eux. L'indépendance totale n'existe pas, elle est relative et se trouve dans un degré d'acceptation mesuré de façon très subjective par les acteurs du secteur eux-mêmes. Rappelons-nous ce que Stéphane Auclair nous disait à propos de la création de UFO production : « *Grandir, ce n'est pas trahir*⁹⁸. » Toute la question est de savoir à quel moment « grandir » devient une trahison à l'indépendance ? Où se trouve la frontière entre l'indépendant et le non-indépendant puisque, en réalité, personne n'a les moyens financiers d'être entièrement indépendant ? Nous avons émis l'hypothèse que cette frontière pourrait se trouver sur le choix des films à distribuer. C'est-à-dire que la différence principale qui existerait entre l'indépendant et le non-indépendant résiderait dans cette liberté de choix au niveau des films. Toutefois, la notion étant par définition floue, la question de cette frontière est particulièrement compliquée à tracer et nous ne

⁹⁸ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

pouvons qu'observer que l'indépendance existe car elle est revendiquée par des acteurs qui mettent en place des stratégies afin de continuer à la proclamer.

Lors de l'observation participative que nous avons menée au sein de UFO Distribution, nous avons été en mesure de voir, au quotidien, le fonctionnement d'une structure qui se proclame indépendante. La restitution de cette observation qui a duré six mois est l'occasion de mettre à l'épreuve d'un cas en particulier les hypothèses émises au long de cette étude.

III - UFO Distribution : anatomie d'un indépendant

Nous avons vu que les distributeurs indépendants les plus exposés aux risques financiers et symboliques, mettaient en place des stratégies leur permettant de maîtriser ces risques afin de survivre, d'un point de vue économique ainsi que de préserver leur capital symbolique. Celui-ci se situant, comme nous en avons fait l'hypothèse plus haut, essentiellement, au niveau de leur indépendance de choix quant aux films qu'ils distribuent. Nous avons également détaillé les stratégies des indépendants d'un point de vue global en nous basant sur un corpus de sociétés sur lesquelles nous avons pu récolter des informations directes, via les entretiens, ou indirectes, via leur site Internet et d'autres outils trouvés en ligne. En exposant, à présent, les résultats d'une période d'observation participative d'une durée de six mois au sein de UFO Distribution, il s'agira de montrer comment une société de distribution indépendante fonctionne au quotidien face aux risques que nous avons mentionné. Nous verrons également de quelles manières UFO Distribution entre en relation avec l'amont (la production ou la vente internationale) et l'aval (l'exploitation) de la chaîne de coopération du « monde⁹⁹ » de la distribution cinématographique française. En effet, selon Becker, les mondes de l'art sont composés d'acteurs qui entrent en relation au sein d'une coopération avec un but commun. Dans le cas de la distribution, nous avons déjà vu à quel point les différents acteurs étaient interdépendants les uns des autres. Le producteur a besoin du distributeur afin de pouvoir trouver des financements et le distributeur, quant à lui ne crée pas lui-même ses contenus et va, donc, diffuser les films produits par un autre. Par ailleurs, le distributeur n'a pas, non plus de lieux physiques dans lesquels il peut montrer ses films, la salle est donc cet endroit qui assure que le film soit potentiellement vu. Suivant la même logique les salles n'ont pas de films à eux et les louent donc au distributeur. Le but commun à tous les participants de ce monde serait donc de montrer des films à un public. Il est vrai que la manière avec laquelle on regarde les films est, aujourd'hui, bousculée par les nombreux supports sur lesquels les films peuvent être visionnés et la salle ne serait, peut-être, plus le lieu privilégié du contact avec le public. C'est, en tout cas, ce que nous expliquait Manuel Chiche :

⁹⁹ Howard Becker, *op. cit.*

« Je pense que le métier de distributeur va devoir muter de manière extrêmement sérieuse. Que la salle ne doit plus être l'unique guichet parce que ça devient trop aléatoire¹⁰⁰. »

Cependant, pour l'instant, la salle de cinéma reste tout de même pour de nombreux distributeurs le lieu symbolique de l'expérience de montrer un film. Il ne s'agit pas forcément du lieu le plus rentable. Toutefois, comme le dit Jean Labadie, de façon revendicative, lors de l'entretien qu'il accordait à l'émission radiophonique *On s'fait des films* sur France inter:

« Un film de cinéma existe lorsqu'il est sorti dans les salles de cinéma. Je le rappelle: un film de cinéma doit être vu dans une salle de cinéma¹⁰¹. »

Alors, la salle de cinéma, pour le distributeur indépendant, est l'endroit symboliquement privilégié et le bout de la chaîne de coopération du monde de la distribution cinématographique. Lorsque Howard Becker parle de monde de l'art, il explique également que celui-ci fonctionne sur un ensemble de conventions plus ou moins tacites qui le structurent :

« Afin d'organiser la coopération entre certains de ses participants, chaque monde de l'art recourt à des conventions connues de tous, ou presque tous, les individus pleinement intégrés à la société dans laquelle il s'insère¹⁰² »

On mesurera ainsi le degré d'intégration d'un acteur au monde dans lequel il s'inscrit en regardant le niveau de maîtrise des conventions propres à ce monde qui sont, pour la plupart, implicites. Nous verrons, au moment de décrire les différentes actions et manières dont UFO entre en relation avec les autres acteurs, différents types de conventions qui structurent ce monde de la distribution. Nous analyserons les risques et les conventions de la distribution en parlant, dans un premier temps, des films que UFO choisit et, dans un deuxième temps, du placement d'un point de vue marketing et de programmation de ces mêmes films.

Durant la période de notre observation participative qui a duré de mars à juillet 2017, UFO Distribution a sorti deux films australiens en salle: *Fantastic Birthday* de Rosemary Myers, le 22 mars, et *Love Hunters* de Ben Young, le 12 juillet. La société a également fait l'acquisition d'un film italien en sélection à La Quinzaine des

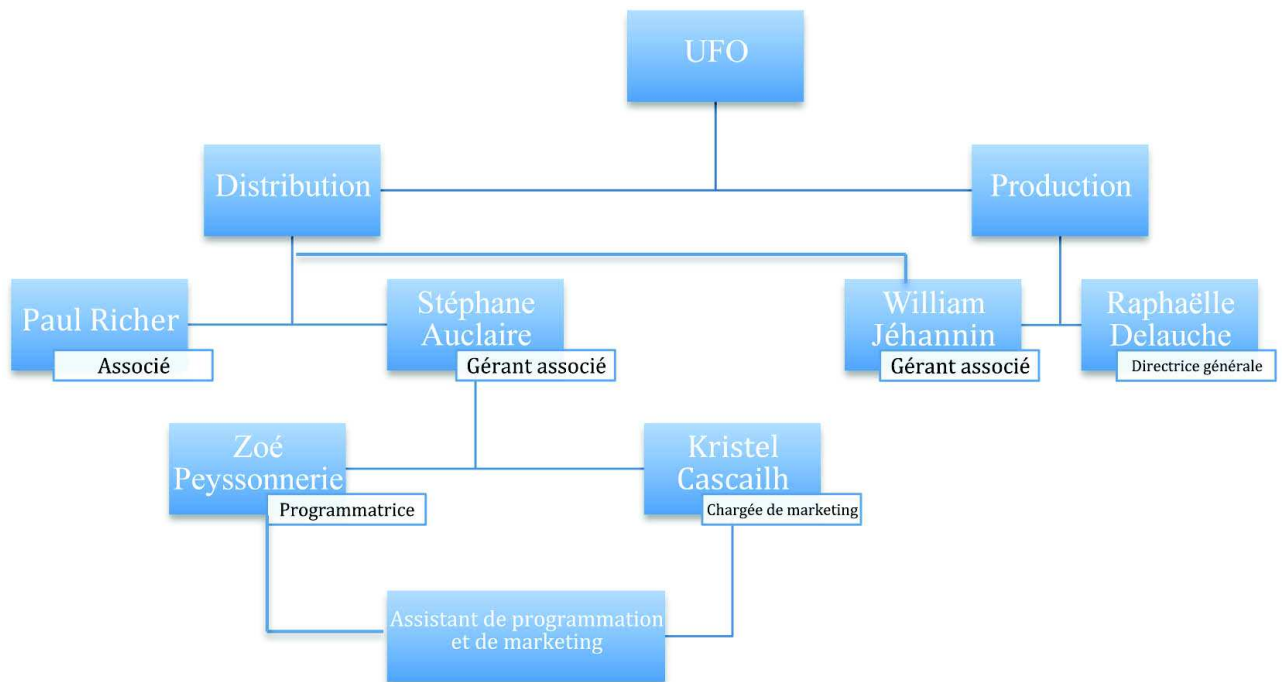
¹⁰⁰ Entretien avec Manuel Chiche, juin 2017

¹⁰¹ Jean Labadie interviewé par Guillemette Odicino in *On s'fait des films* - émission du 7 août 2017 - France Inter - récupéré sur : <https://www.franceinter.fr/emissions/se-fait-des-films?xtmc=cinema&xtnp=1&xtr=3>

¹⁰² Howard Becker, *op. cit.* p.66

Réalisateurs à Cannes : *Cuori Puri* de Roberto De Paolis. Ce film a été acheté à un vendeur international basé en Allemagne, The Match Factory. Outre cette fiction italienne, UFO a également acquis auprès du producteur les droits d'un long-métrage d'animation hongrois pour le jeune public dont le titre international est *Tales from the lake*. En parallèle à ces sorties et ces acquisitions, la société a suivi certains projets dont les droits avaient été achetés avant notre arrivée à des sociétés de production parisiennes. Il s'agit des films *Kiss & Cry* de Chloé Mahieu et Lila Pinell dont la sortie est prévue le 20 septembre 2017 en collaboration avec la société de Emmanuel Chaumet, Ecce Films, avec qui UFO prépare également la sortie du film *Les Garçons Sauvages* de Bertrand Mandico. Finalement, UFO a travaillé, pendant cette période sur le premier long-métrage de Vincent Macaigne, *Pour le réconfort*, avec la société de production CG Films de Charles Gillibert. Toutes ces informations nous montrent à quel point une société de distribution indépendante tel que UFO Distribution travaille sur un grand nombre de projets à la fois et à des niveaux différents. Ainsi, en six mois, UFO sort deux films en salle, prépare la sortie de trois autres, acquiert deux long-métrages et tout cela avec une petite équipe. En effet, la société est composée de sept personnes. Les deux gérants, Stéphane Auclair et William Jéhannin; Paul Richer, en charge des éditions DVD et VOD; Raphaëlle Delauche qui travaille exclusivement sur UFO production; Zoé Peyssonnerie qui est programmatrice et Kristel Cascailh qui se charge de la communication et du marketing. La programmatrice et la chargée de communication ont un assistant qui s'occupe, en grande partie, de questions logistiques (cf. Tableau #1). L'équipe étant réduite, nous avons remarqué que les missions se partageaient entre les différents membres. La programmation, par exemple, se partage entre quatre personnes selon des zones géographiques spécifiques. Zoé Peyssonnerie programme les salles indépendantes de province, Kristel Cascailh, les salles indépendantes de la périphérie parisienne, Stéphane Auclair les salles parisiennes ainsi que les groupes (UGC, Mk2, Gaumont-Pathé) et, enfin, William Jéhannin est en contact avec certaines salles qui font partie de ses clients comme les cinémas Majestic de Lille, par exemple.

Tableau #1 : Organigramme UFO Distribution et UFO Production



1. Choisir un film

Comme nous l'avons vu précédemment, le choix d'un film est sans doute la seule chose sur lequel le distributeur indépendant ne négocie pas, au risque de perdre son indépendance. Choisir un film c'est, avant tout, une question de goût subjectif. Que ce soit Stéphane Auclair, William Jéhannin, Manuel Chiche ou encore Marie Vachette, tous les acteurs que nous avons rencontrés parlent de ce choix subjectif en des termes comme « *les films sur lesquels nous avons quelque chose à dire*¹⁰³ » ou « *les films que l'on aime*¹⁰⁴ », etc. Après ce premier filtre purement subjectif, une myriade de critères qui relèvent de stratégies symboliques et économiques rentrent en compte. Pour ce qui est du symbolique, nous pourrions dire que le distributeur indépendant choisit un film pour satisfaire un « *enjeu d'image* » selon le terme utilisé par Stéphane Auclair¹⁰⁵. Cet enjeu symbolique pourra se transformer en capital économique dans le sens que nous avons déjà vu car l'enjeu d'image sert, entre autres, à être identifiable et identifié auprès des financeurs privés ou publics ainsi que des exploitants. Le distributeur indépendant choisira, donc, d'intégrer un film à son catalogue car celui-ci est cohérent par rapport à l'intégralité de son catalogue et à l'image qu'il veut renvoyer de lui-même. Manuel Chiche nous expliquait par rapport à sa société The Jokers qu'il fallait que le distributeur arrive à créer une marque identifiable, un nouveau label (au même titre que le réalisateur) accessible au plus grand nombre et qui ajouterait de la valeur au film :

« Le réalisateur aujourd'hui est un label, pas le distributeur, moi ce dont je parle c'est de la marque qui distribue. C'est pourquoi j'insiste toujours beaucoup au sein de la société sur la cohérence du choix éditorial, il faut que cela forme une cinéphilie homogène, sinon vous n'existez pas vraiment, enfin vous êtes juste un marchand¹⁰⁶. »

Les critères purement économiques, quant à eux, sont multiples. Celui qui arrive en premier lors du choix d'un film est la question du public. Existe-il un public identifié pour ce film? Qui est-il et où est-il? La question du public est un vaste problème dont nous ne parlerons pas au sein de cette étude de manière approfondie mais nous pouvons tout de même dire que le public est le but ultime du distributeur de par sa vocation de passeur. Sans public, à quoi bon distribuer des films que l'on aime puisque l'intérêt est

¹⁰³ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

¹⁰⁴ Entretien avec Manuel Chiche, juin 2017

¹⁰⁵ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

¹⁰⁶ Entretien avec Manuel Chiche, juin 2017

de faire découvrir des titres? « *C'est le côté prosélyte de la chose qui m'intéresse*¹⁰⁷» nous disait Stéphane Auclair. Ainsi, il s'agit de tenter d'identifier ce public en amont, même si cela n'est pas forcément un gage de succès. Ne pas le faire serait, en revanche, un échec assuré pour le film. Stéphane Auclair résume bien cette posture lorsqu'il affirme:

*« Mon métier c'est de voir si le film me plaît, si j'ai quelque chose à dire dessus et si j'identifie un public qui permet de justifier sa présence sur le marché français d'un point de vue économique*¹⁰⁸.»

Nous voyons donc, que les critères symboliques et économiques s'imbriquent au moment de faire le choix de distribuer un film. Si on entrevoit bien comment le choix du film se fait, nous devons ajouter les modalités par le biais desquels le distributeur l'acquiert. Il existe deux manières principales d'acheter les droits d'un titre : sur scénario ou en voyant le film terminé. Ces deux façons ne comportent pas les mêmes risques comme nous le verrons par la suite. Finalement, rappelons que le titre s'achète via un MG (Minimum Garantie) à un producteur ou à son représentant (le vendeur international). Nous allons, à présent, montrer et analyser les acquisitions de UFO Distribution pendant notre période d'observation et tenter d'expliquer ce que cela révèle par rapport à la question de l'exposition au risque et de sa maîtrise.

*Acheter un film : les cas de *Cuori Puri* et de *Tales from the lake**

Le film de Roberto De Paolis a été acheté par UFO Distribution en mai 2017 au vendeur international The Match Factory. Il est intéressant de noter qu'il a été acquis quelques semaines avant l'ouverture officielle du Festival De Cannes dans lequel il était sélectionné dans une section parallèle gérée par la SRF (Société des Réalisateurs Français) nommée La Quinzaine des Réalisateurs. La plupart des acquisitions se font pendant le Festival durant lequel les films sont censés être montrés aux professionnels pour la première fois. Cependant, certains vendeurs et producteurs organisent, dès l'annonce officielle des différentes sélections, des projections privées à Paris afin que les distributeurs français puissent faire leur marché avant d'aller à Cannes. C'est dans ce cadre que l'équipe de UFO Distribution a eu accès au film dès le début du mois de mai. En général, ces projections privées se déroulent dans des salles prévues à cet effet,

¹⁰⁷ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

¹⁰⁸ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

cependant certains vendeurs ou producteurs proposent également des liens pour voir le film en ligne. Ce fut le cas du film italien *Cuori Puri*.

Lorsqu'un lien Internet est envoyé, toute l'équipe de UFO se réunit pendant l'heure du déjeuner pour regarder le film dans une salle de réunion transformée à l'occasion de ce genre de séance (ainsi que de certaines séances pour la presse) en salle de projection. Il faut noter que toute l'équipe sans exception est conviée à ces séances alors que pour les projections privées en salle des films cannois, une seule personne par entreprise est conviée et l'équipe se répartit donc les différentes séances. Une fois le film terminé, une séance informelle de travail sur le film débute. Celle-ci commence sur les qualités cinématographiques du film (images, scénario, travail du son etc.) et dérive très rapidement sur ses potentialités commerciales. Notons que lorsque la conversation dévie sur ces aspects moins cinématographiques et plus économiques cela signifie que le film intéresse les potentiels acheteurs. On remarque, en effet, que lorsqu'un film intéresse UFO, les questions cinématographiques et esthétiques ne sont pas balayées mais elles semblent partagées par tous et donc, la discussion bascule rapidement sur des données économiques ce qui est la preuve que le film est potentiellement achetable car il passe le premier filtre, celui du goût subjectif. S'il remporte l'adhésion économique également, il y a de grandes chances pour que Stéphane Auclair décroche son téléphone ou rédige un mail afin de faire une proposition chiffrée au vendeur international. Dans le cas contraire, la conversation n'arrive que très tardivement sur des questions économiques comme ce fut le cas pour un autre film proposé par un producteur pour lequel la discussion n'est quasiment pas allée vers la question du public et du potentiel commercial car l'équipe n'avait pas été conquise d'un point de vue cinématographique. Cette première donnée tendrait à renforcer cette idée que chez les indépendants, le film (la valeur symbolique) prime, sans la remplacer complètement, sur la rentabilité (la valeur économique).

Cuori Puri est une histoire d'amour entre une jeune fille élevée dans une tradition catholique sévère qui interdit le rapport sexuel avant le mariage et un jeune homme de la classe populaire italienne qui multiplie les petits emplois et qui ne trouve pas sa place au sein d'une société italienne plongée dans la crise économique. Le rapport tendu avec les communautés Roms présentes dans les banlieues des grandes villes italiennes est la toile de fond de cette histoire d'amour contrariée. Après la projection du film, l'équipe de UFO a commencé le débat sur les aspects cinématographiques du film en commentant le scénario, la performance des acteurs ainsi que la qualité de l'image.

Toute l'équipe semblait d'accord pour dire qu'il s'agissait d'un bon film. Le premier filtre était passé, il fallait débattre de sa pertinence commerciale. À ce stade, les avis étaient plus partagés. En effet, le cinéma contemporain italien, mise à part certaines vedettes comme Nanni Moretti, n'est pas réputé pour ses succès commerciaux en France. Pour tenter de vérifier cette assertion l'équipe de UFO fait des comparaisons. Il cherche un film italien sorti récemment et comportant à peu près les mêmes caractéristiques que *Cuori Puri* afin de vérifier sur le site Cinezap-Rentrak, dont nous avons déjà parlé, ses résultats en salle. Il se trouve qu'en mars 2017, la société Paradis Films a sorti *Fiore*, deuxième long métrage de Claudio Giovanesi qui avait été en sélection à la Quinzaine des Réalisateurs en 2016 et qui raconte une histoire d'amour en milieu carcéral entre deux adolescents. Les similitudes avec le film de Roberto de Paolis semblent, en effet, flagrantes. Pour les deux films, le réalisateur est inconnu du grand public en France, toutefois les sélections dans la section parallèle du Festival de Cannes peuvent faire office de label intéressant pour les exploitants et, dans une moindre mesure, pour le public. Par ailleurs, les deux films sont des histoires d'amours de jeunes adultes sur fond de drame social (en milieu carcéral pour *Fiore* et en pleine crise économique pour *Cuori Puri*). *Fiore* avait réalisé, sur sa première semaine d'exploitation, 1422 entrées sur 40 copies nationales, soit une moyenne de 36 entrées par copies. À titre de comparaison, *Mia Madre*, le dernier film de Nanni Moretti, sorti en décembre 2015, avait réalisé, sur sa première semaine d'exploitation, une moyenne de 720 entrées par copies¹⁰⁹. Ces chiffres semblent confirmer le fait que les films italiens ne sont pas des succès commerciaux en France.

Par ailleurs, la programmatrice ne semble pas motivée pour vendre le film aux salles car elle a peur d'essayer des refus. Certains membres de l'équipe se posent même la question de la pertinence d'un tel film au sein du catalogue de UFO. En effet, UFO n'a jamais sorti de films italiens et sa ligne éditoriale semble plus portée sur des films de genre et non pas sur des films à caractère social. La comparaison avec Ken Loach est mentionnée par un des membres de l'équipe : « *Cuori Puri, c'est un Ken Loach au soleil!* ». En effet le réalisateur britannique est le spécialiste du cinéma à caractère social et son nom évoque tout de suite pour les exploitants ainsi que pour le public des films à fortes émotions mais également des succès commerciaux. La comparaison avec Ken Loach était censée rassurer le distributeur car cela lui donne un angle d'attaque pour la

¹⁰⁹ « Cinezap_ », [En ligne : <http://www.cinezap.com/cinezap/>]. Consulté le 6 septembre 2017.

promotion et pour l'identification du public: il faudra réunir le public de Ken Loach et le public italophile.

Peu après cette conversation qui a duré une après-midi entière, Stéphane Auclair décide de faire une offre au vendeur international. Nous n'avons pas accès au montant de cette offre. En effet, les distributeurs, en général, sont très discrets sur les montants qu'ils dépensent en MG. Cette discrétion a plusieurs raisons. D'une part, le secteur étant très concurrentiel et les prix des MG le fruit d'une négociation et non pas le résultat d'une grille connue de tous, il n'est pas bon de divulguer les sommes en jeu. Si le prix est bas et que cela s'apprend, alors d'autres distributeurs pourraient en faire un argument au moment de négocier tel ou tel film avec un vendeur international, par exemple. D'autre part, comme nous savons que le distributeur réalise une marge financière sur la différence entre ce qu'ils dépensent en MG et en frais de sortie et ce que lui rapportent les entrées en salle, donner le prix d'achat d'un film au programmeur d'une structure de distribution pourrait lui mettre une pression improductive au moment de proposer le film aux exploitants.

Cuori Puri a donc été acheté par UFO Distribution. Comme nous l'avons vu, cette acquisition comporte de nombreux risques économiques, d'une part, avec ce que nous avons mentionné du cinéma italien contemporain en France, mais également symbolique: le film est-il vraiment en accord avec la ligne éditoriale de UFO? Nous voyons que ces risques sont intégrés et discutés par l'équipe. Nous verrons par la suite les stratégies concrètes mises en œuvre sur ce titre en particulier afin de maîtriser au mieux les risques. Toutefois, nous pouvons d'ores et déjà dire que le choix du film passe par plusieurs filtres d'abord subjectifs (le goût cinématographique) puis plus objectifs (la comparaison sur Cinezap-Rentrak des entrées réalisées par un film jugé similaire). Ces filtres sont, en quelque sorte, déjà des tentatives de maîtrise du risque inhérent à faire un choix économique sur la base du goût subjectif. Il faut, bien entendu, nuancer cela car, en plus du goût subjectif, il existe également, dans l'équipe de UFO Distribution une expertise acquise après avoir sorti de nombreux films. Ainsi, même si choisir un film constitue toujours un pari risqué, l'expérience est, de fait, une maîtrise (inconsciente, sans doute) de ce risque. Par ailleurs, si nous renvoyons aux différentes stratégies mises en place par les indépendants que nous avons détaillées plus haut dans cette étude, nous pourrions dire que le choix d'intégrer le long-métrage de Roberto de Paolis au catalogue de UFO Distribution relèverait de ce que nous avons appelé l'équilibre entre les films. En effet, Stéphane Auclair expliquait au téléphone à un exploitant que *Cuori Puri* «

était plus classique que les films que [UFO distribue] normalement, mais c'est bien aussi, de temps en temps, les classiques.» Si le film est plus « classique » que les films normalement distribués par UFO et si Stéphane Auclair se sent l'obligation de le justifier auprès d'un exploitant, alors cela voudrait en effet dire que le film n'est pas complètement dans la ligne éditoriale de la société et que le choix de le distribuer relève donc d'une stratégie autre qu'un « enjeu d'image ». Ce sont ces indices qui nous poussent à penser que l'idée est de tenter de minimiser les risques globaux avec un film qui sera peut-être moins dur à sortir qu'un autre. Ceci ne veut pas dire pour autant que *Cuori Puri* est un Ken Loach italien, c'est-à-dire un film dont la rentabilité financière est quasiment assurée et dont le placement en salle sera aisé. Ce sera au moment des projections cannoises que UFO pourra vérifier et avoir un premier aperçu de la réception du film par un public et par la presse dont les réactions influenceront sur le plan de sortie ainsi que sur le plan marketing du film. Ainsi, lors du Festival de Cannes, Stéphane Auclair se rend à la première projection du film et tente de « sentir » la salle. Cela veut dire, concrètement, qu'il s'installe comme n'importe quel spectateur lambda en étant attentif aux réactions du public. Dès le lendemain, les premières critiques sortent dans les journaux et les revues spécialisées. Les réactions pendant la projection additionnées aux retours critiques des journalistes pourront donner une idée de la meilleure façon de sortir ce film italien en salle.

Nous avons donc pu voir que le film *Cuori Puri* avait été acquis selon la modalité de l'achat d'un film fini à un vendeur international. Cette manière est, sans doute, la façon la moins risquée d'acheter un titre. Si les discussions au moment de l'achat tournent autour, comme nous l'avons dit, de questions esthétiques et économiques, les phases de « mise en image » et de positionnement du titre en salle représenteraient la mise en pratique de ces conversations afin de faire en sorte que le film soit un succès commercial. En d'autres termes, il s'agit alors, non plus seulement de minimiser le risque, mais de tenter de tirer le maximum économiquement afin de rentabiliser son investissement.

L'autre titre acquis de la même manière que le film italien par UFO, pendant cette période, répondait à une stratégie différente. En effet, le long-métrage d'animation hongrois dont le titre international est *Tales from the Lake* est un film clairement produit pour le jeune public. La ligne éditoriale de UFO n'est pas réputée pour son ouverture vers ce type de public, contrairement à certaines entreprises qui en ont fait leur spécialité comme Cinéma Public Films, Les Films du Préau ou encore Gebeka Films.

Pourtant, à l'initiative de la programmatrice Zoé Peyssonnerie, UFO a sorti en salle, en 2015, un programme de court-métrages, intitulé *Les animaux farfelus*. Cette ouverture est très stratégique pour plusieurs raisons. D'une part, en élargissant leur catalogue et en tentant de trouver leur place au sein de ce micro segment qui n'est pas très développé en France, UFO gagne en capital symbolique et en « enjeu d'image » auprès de financeurs friands de contenus pour les enfants. D'autre part, ils élargissent de ce fait également leur public et gagnent en visibilité sur le temps. En effet, un programme de court-métrages pour enfants ne doit pas obligatoirement, contrairement à d'autres films, réaliser de bons résultats en peu de temps. Il peut au contraire « tourner » pendant longtemps et les salles qui veulent proposer des séances pour des centres aérés, par exemple, sont toujours à la recherche de films pour le jeune public. Ainsi, de mars à juillet 2017, le programme *Les animaux farfelus* a été programmé 21 fois dans toute la France. À titre de comparaison, *Une jeunesse allemande* de Jean Gabriel Périot sorti la même année ne l'a été que deux fois¹¹⁰ sur la même période. Ouvrir son catalogue à des films pour le jeune public semble donc une stratégie rentable sur le long terme et permet d'équilibrer son catalogue sans avoir à prendre des films commercialement plus grands. L'idée appliquée à la ligne générale de l'entreprise, à savoir avec un discours basé sur des critères de qualité, d'originalité et conforme à cet esprit « rock n' roll » revendiqué par les créateurs de UFO, peut se transmettre aux films pour les enfants car, dans ce domaine, le distinguo entre films commerciaux et films plus exigeants est beaucoup plus net tant le marché est concentré sur quelques titres de quelques entreprises tel que Disney. Ainsi, programmer un cinéma différent pour le jeune public fait entrer l'entreprise d'emblée dans la catégorie de l'indépendant alternatif revendiquant son originalité et dans le discours que nous avons déjà analysé plus haut de défense de la diversité culturelle qui permet de le rapprocher des instances qui financent le cinéma. L'acquisition de *Tales from the lake* sert à enrichir le catalogue spécifiquement jeune public de UFO Distribution, lui permettant de se positionner sur un marché dont il n'est pas le leader aujourd'hui mais qui peut lui assurer des revenus sur un temps plus long que celui dont il dispose sur ses autres films.

¹¹⁰ Nous nous basons ici sur le site Rentrak-Cinezap. Nous ne comptons donc que les séances dites « commerciales » avec une billetterie CNC.

Tentons de résumer par des tableaux, les différents risques ainsi que les solutions envisagées pour les atténuer, présents à ce stade, c'est-à-dire au niveau de l'acquisition des films, sur les deux exemples cités ci-dessus.

CUORI PURI	
RISQUES ÉCONOMIQUES	MAITRISES
Premier film (pas de labels intrinsèques : pas de <i>cast</i> ni de réalisateur connu en France).	Sélection à Cannes et possibilité que le film gagne un prix. Même sans gagner de prix, la sélection est en elle même un label.
Le cinéma italien contemporain ne marche pas bien en France mis à part quelques stars (Nanni Moretti) – cf. comparaison avec le film <i>Fiore</i> .	Sélection à Cannes permet de « tester » le film et de « sentir » la salle et les réactions de la Presse. Travailler le film comme un « Ken Loach au soleil ! »
RISQUES SYMBOLIQUES	
<i>Cuori Puri</i> ne serait pas en accord avec le reste de la ligne éditoriale de UFO ?	Le film est plus classique d'un point de vue narratif et esthétique que les autres films du catalogue donc il sera, sans doute plus facile à placer et à marketer. => équilibre entre les films.

TALES FROM THE LAKE	
RISQUES ÉCONOMIQUES	MAITRISES
Animation hongroise pour le jeune public => doublage nécessaire qui représente un coût important	Les films pour enfants ont vocation à être beaucoup plus programmés et sur un temps plus long assurant des remontées de recettes sur le long terme (cf. programmation de <i>Les Animaux Farfelus</i>)
RISQUES SYMBOLIQUES	
UFO n'est pas spécialiste des films pour enfants et ils s'aventurent donc sur un terrain qui n'est pas le sien entrant ainsi en compétition avec d'autres (Gebeka, CP Films, Les Films du Préau)	Les films pour le jeune public produit en dehors des studios ont leurs propres subventions et intégrer un nouveau marché permet de gagner une autre image et se rendre identifiable par de nouveaux acteurs qui peuvent financer.

Nous visualisons bien, avec ces tableaux, l'équilibre que UFO doit trouver en évaluant les risques encourus et les solutions possibles afin d'atténuer ces risques. Le film qui passe le premier filtre du goût subjectif est, donc, soumis à ce système de balance pour voir de quel côté elle penche. Les risques sont évalués aussi bien du point de vue du symbole que de celui de l'économie. Ainsi, nous voyons, par exemple, que le film

hongrois pour enfants est, sans doute celui qui pose le moins de problèmes car les possibles solutions apportées aux risques encourus sont plus tangibles. Rappelons, également qu'à ce stade, le distributeur ne peut se baser, au delà de son goût subjectif, que sur son expérience. Cette expérience ne le met pas, pour aussi longue qu'elle soit, à l'abri d'une erreur car chaque film est différent et c'est en cela qu'il représente à chaque fois un risque nouveau. En plus de son expérience propre, le distributeur peut également se baser sur l'expérience des autres (via le ciné-chiffre sur Rentrak-Cinézap par exemple). Toutefois, celle-ci doit également être prise avec distance car cela représente des indications mais chaque distributeur travaille de façon différente. Ainsi, à ce stade, nous voyons que le distributeur doit faire le choix d'acquérir ou pas un film en se basant quasi uniquement sur des suppositions qui lui donneront, si il prend la décision de l'acquérir, les lignes directrices du travail qu'il devra fournir pour tenter de transformer ces suppositions en réalité. Autrement dit, il faudra alors placer le film en construisant son image et sa sortie en salle.

2. Placer un film

Nous avons pu voir comment, pourquoi et avec qui, UFO choisissait, puis, achetait les films de son catalogue. Une fois que le film est acheté, il s'agit d'en créer l'image puis de le placer en salle. Nous verrons comment le marketing s'occupe de façonner l'image que le distributeur veut donner au film qu'il achète et comment la programmation va s'occuper de le placer dans les salles. Audrey Mariette, reprenant un terme utilisé pour le monde de l'édition littéraire par Roger Chartier¹¹¹, explique que le rôle du distributeur est la « mise en film », c'est-à-dire la valorisation d'une œuvre créée et produite par quelqu'un d'autre dans le but de sa mise à disposition d'un public :

« Les distributeurs indépendants participent, dès lors, de la catégorisation des films et à la construction de leur valeur. Par leur travail de « mise en film », ces médiateurs construisent l'image sociale des films et leur réception par les publics en s'appuyant et en jouant de la réception par les pairs¹¹² »

La « mise en film » ou la construction de la valeur symbolique ainsi que la préparation à la réception par le public se fait pour le distributeur via le marketing et la programmation. Nous nous arrêterons, pour ce qui concerne le marketing et la promotion, sur deux points observés chez UFO Distribution: l'image du film (titre, affiche, charte graphique etc.) et le rapport à la publicité (partenaires médias, prestataires extérieurs). Quant à la programmation, nous parlerons principalement de la relation ambiguë qu'entretient UFO avec les exploitants en nous posant la question du rapport de force ainsi que des négociations mises en place entre ces deux acteurs qui structurent l'aval de la chaîne de coopération de la distribution cinématographique française.

¹¹¹ CHARTIER Roger « Du livre au lire » in *Pratiques de la lecture*, eds. Roger Chartier et Alain Paire, Paris, France, Payot, impr. 2003, 2003, p.62-88 cité par MARIETTE AUDREY in MARIETTE Audrey, « L'étape de la distribution » in *Le cinéma: travail et organisation*, eds. Gwenaëlle Rot et Laure de Verdalle, Paris, France, La Dispute, impr. 2013, 2013, p. 75

¹¹² MARIETTE Audrey, "L'étape de la distribution" in *Le cinéma: travail et organisation*, op. cit. p. 75

Construire l'image d'un film

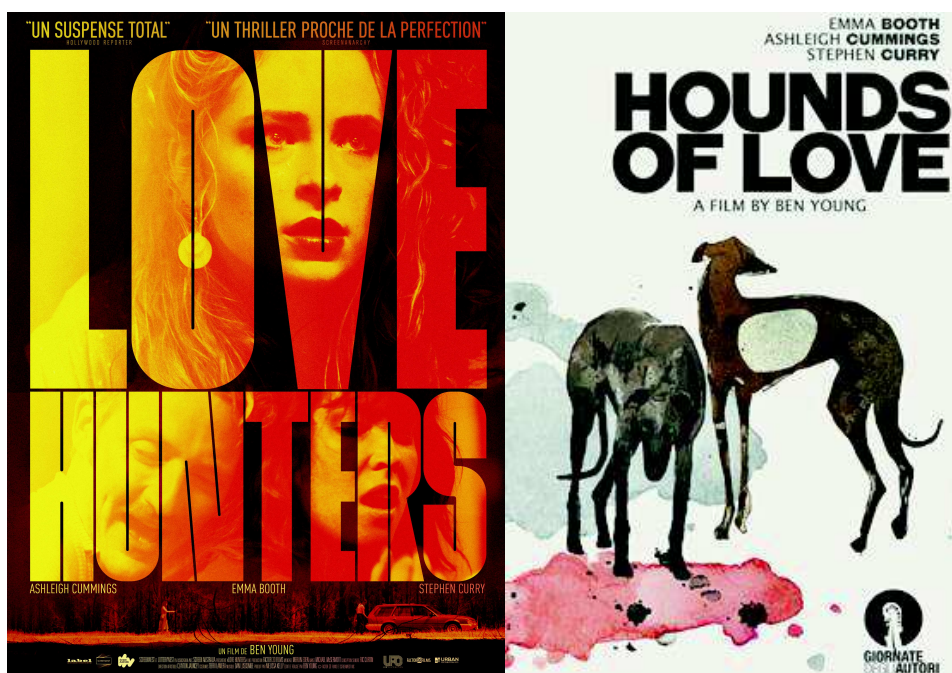
Construire l'image d'un film revient à le faire exister aux yeux des pairs (festival, critiques etc.) et du public, comme nous l'explique Audrey Mariette dans son article¹¹³. Cette image est pensée dès l'achat du film et avant même qu'une sélection ou une date de sortie soit arrêtée. Les éléments concrets qui construisent ce que sera le film pour le public sont divers. En tout premier lieu, le titre est important à trouver car il représente la manière dont on parlera du film. Il faut trouver un titre qui soit prononçable et compréhensible par le public et par les exploitants ainsi que par les critiques. Celui-ci doit également être en accord avec le film. D'un autre côté, la mise en image d'un film passe par son affiche et le matériel de promotion qui l'accompagne (bande annonce, dossier de presse, impressions diverses) ainsi que du placement de ce matériel dans les salles et dans l'espace public.

La mise en titre

D'une manière générale, la convention du monde de la distribution veut que le distributeur soit libre de choisir son titre lorsqu'il s'agit d'un film acheté à un vendeur international à condition qu'il soit validé par ce dernier. En revanche, lorsqu'il s'agit d'un film acheté ou pré acheté à un producteur local, le choix du titre relève d'une négociation parfois longue et douloureuse. L'auteur (le scénariste ou le réalisateur) a, bien entendu, pensé un titre; toutefois, les artistes ne sont pas toujours les mieux placés pour penser la commercialisation de leurs propres oeuvres et c'est au distributeur que revient la tâche de leur expliquer que le titre choisi ne fonctionne pas. Il arrive souvent que le distributeur, surtout lorsqu'il s'agit d'un pré achat, puisse influencer les auteurs sur le choix du titre, pourtant ce n'est pas toujours le cas et le titre peut devenir une source de conflit entre producteur (en tant que porte parole de l'auteur) et distributeur. Dans le cas d'un tel conflit, le distributeur devra ménager les susceptibilités tout en respectant les choix artistiques de l'auteur et tous deux entreront donc dans une négociation car les deux parties en conflit recherchent, *in fine*, la même chose et c'est dans leur intérêt de trouver une solution. Dans le cas des films achetés et sortis par UFO pendant la période de mars à juillet 2017, nous remarquons que la question du titre ne va jamais de soi. *Fantastic Birthday* de Rosemary Myers avait pour titre original *Girl Asleep* et le film *Love Hunters* de Ben Young, *Hounds of Love*. Nous pouvons voir

¹¹³ *Ibidem*.

d'emblée que le choix de changer de titre ne relève aucunement d'une stratégie linguistique chez UFO. En effet, certains distributeurs vont penser qu'un film étranger auquel on donne un titre français le rendra plus visible et aidera à son identification, comme par exemple Diaphana qui a sorti le film colombien *L'étreinte du serpent* de Ciro Guerra dont le titre original était *El abrazo de la serpiente* et le titre international *Embrace of the serpent*¹¹⁴. Il s'agit dans ce cas d'une traduction en français ou en anglais, respectivement, du titre original. Chez UFO, en revanche et dans les deux cas mentionnés ci-dessus, le titre est une création à part entière et non pas la traduction d'une langue à l'autre. Dans le cas du film de Ben Young qui raconte l'histoire d'un couple qui, dans les années 80 en Australie, kidnappent et violent des jeunes filles, le titre original *Hounds of Love* signifie littéralement « meute d'amour » et d'ailleurs, l'affiche internationale du film représentait deux chiens de chasse.



Love Hunters - source: UFO Distribution / *Hounds of love* - source : Cinando

Les membres de UFO Distribution avaient conscience que le film australien serait compliqué à placer à cause de son côté dérangeant. D'ailleurs, les discussions au sein

¹¹⁴ La plupart des films ont au moins trois titres. Le premier, l'original, qui est souvent dans la langue originale du pays dont il est issu, le deuxième, le titre international souvent en anglais et qui sert aux ventes internationales et, finalement, le titre dont le distributeur national se servira. Cependant, certaines fois les choses sont moins claires. Nous pensons notamment au film du finlandais R ben Ostlund dont le titre original était *Force Majeure*, le titre international *Turist* et le titre de la sortie française *Snow Therapy*.

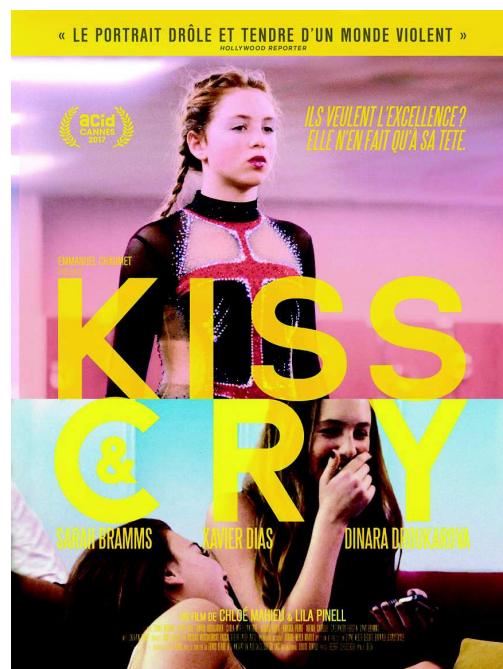
même de l'équipe, étaient parfois tendues sur la violence du film. Certains défendaient l'idée que le film ne montrait rien de façon explicite et que, donc, il n'était pas plus violent qu'un autre. La position contraire était de dire que le film était particulièrement violent justement parce qu'il ne montrait rien de façon explicite. Ces conversations portaient surtout sur le fait que le film avait écopé d'une interdiction au moins de 16 ans que les défenseurs du film contestaient et que ses détracteurs approuvaient. Le choix de changer de titre portait donc sur l'idée d'adoucir l'image du film sans en changer radicalement la violence contenue dans son titre mais en essayant de ne pas choquer, notamment les exploitants. Dans le titre *Love hunters*, nous trouvons le même paradoxe apparent que dans le titre original, c'est-à-dire l'alliance d'un mot renvoyant à la violence et un autre plus doux. Toutefois il gomme la partie sauvage et dérangeante de l'animal que le mot *hounds* («meute de chiens de chasses») sous entend et le remplace par *hunters* («chasseurs») qui, sans gommer la violence, humanise le tout.

Trouver un bon titre est donc complexe. L'idée étant de faire en sorte que le film puisse passer, d'une part, le filtre des programmeurs de salles et puisse arriver vers le public qu'il est censé atteindre, d'autre part. Ainsi, cette construction relève bien d'une stratégie qui minimise le risque financier que représente l'achat d'un film et doit faciliter sa vente.

La mise en image

La mise en image d'un film passe par la création de son affiche, de sa bande annonce puis, de façon plus générale à la charte graphique que le distributeur utilisera tout au long de sa promotion. Ce choix est tout aussi important que celui du titre car, si ce dernier représente la façon dont on va parler du film, l'affiche et les images sont les éléments qui seront visibles à la fois dans les salles de cinéma ainsi que dans l'espace public ou dans la presse. Le visuel est très important dans le marketing : il est connu que les images arrivent plus vite à transmettre un message qu'un texte et pour un film, il faut que de nombreuses personnes comprennent ou ressentent quelque chose en ne voyant qu'une quantité limitée d'images qui leur donneront envie d'aller dans une salle et payer leur entrée de cinéma. Le choix d'une affiche de cinéma est quelque chose de compliquée. Les distributeurs font appel, la plupart du temps, à des prestataires externes pour réaliser les affiches. Certains graphistes sont, d'ailleurs, spécialisés dans la création d'affiche de cinéma tant il s'agit d'une mission particulière et ceux-ci, de ce fait, maîtrisent les conventions propres au monde de la distribution cinématographique et en font partie.

Dans le cas de UFO Distribution, nous nous arrêterons sur la création de l'affiche de *Kiss & Cry* qui sort en salle le 22 septembre. Ce premier long-métrage de Chloé Mahieu et Lila Pinell raconte l'histoire d'une adolescente tiraillée entre la pratique professionnelle du patinage artistique et sa propre vie de jeune fille. Lorsque UFO Distribution travaille sur l'affiche, il ne cesse de se poser la question du public de ce film. Il ne faut, en effet, pas que l'affiche oublie certains publics : la promotion du film ne peut pas se faire uniquement en direction des adolescents car ce n'est pas une tranche de la population qui va voir des films art-et-essai. Le film pourrait donc s'adresser d'avantage aux parents? Voici une des questions que se posent les distributeurs sur l'affiche. En plus du visuel en tant que tel, UFO doit trouver également ce que les acteurs du secteur appellent une *logline*, c'est-à-dire une phrase qui résumera le film et marchera comme une sorte de slogan. Toutes ces pratiques, tout comme pour le titre du film, rendent un film identifiable et permettent donc d'amener du public dans la salle. Bien entendu, cela ne fonctionne pas toujours et les stratégies promotionnelles servent à maîtriser le risque mais les distributeurs ne peuvent pas le dompter entièrement.



Kiss & Cry - source : UFO Distribution

Une fois que l'affiche est réalisée et imprimée, le distributeur doit trouver le meilleur moyen de la placer à la fois dans les salles et dans l'espace public. Ce positionnement fait parti de ce que l'on appelle les frais de sortie ou frais d'édition et de promotion.

Ceux-ci représentent une part importante du budget qu'un distributeur investit sur un film et, de ce fait, sont la partie la plus risquée d'un point de vue financier. En effet, si le distributeur dépense des sommes très importantes sur le placement de ses affiches dans les salles de cinéma ou dans l'espace public mais que le film ne fait pas beaucoup d'entrées, son déficit sera à la hauteur de sa prise de risque. Une des problématiques du distributeur indépendant, lorsque l'on parle du placement de la publicité, vient du fait que les salles des groupes présents sur le marché français, à savoir Mk2, UGC et Gaumont-Pathé, font payer la présence de publicité au sein de leurs établissements sans que cela garantisse la programmation du film dans la salle où la dite publicité est placée. Lors de la sortie de *Fantastic Birthday*, UFO avait fait le choix de prendre des emplacements payants dans la salle du Mk2 Quai de Seine dans le 19^{ème} arrondissement de Paris. En effet, l'équipe pensait que le public de cette salle en particulier représentait la cible à atteindre pour ce film, or si le long-métrage australien a bien été programmé dans le réseau Mk2, il ne l'a pas été dans la salle voulue originellement par UFO. Traditionnellement (comme c'est le cas encore aujourd'hui dans les salles indépendantes), les conventions entre distributeurs et exploitants voulaient que si le distributeur dépensait son budget dans la création du matériel, les salles, quant à elles, participaient de l'effort de communication sur un film en positionnant stratégiquement ce matériel dans leurs établissements partant de l'idée que la salle a autant intérêt à ce qu'un film marche que le distributeur. La rupture de cette convention par les groupes d'exploitation pose la question du rapport qu'entretient un distributeur indépendant comme UFO Distribution avec les exploitants.

Un film en salle : distributeur et exploitant, un mariage conflictuel

Les distributeurs et les exploitants font partie d'une chaîne de coopération qui permet qu'un film atteigne un public. Partant de l'hypothèse que le but est bien de montrer des films en salle, les deux acteurs sont interdépendants dans le sens où ils ont besoin l'un de l'autre. Pourtant, comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, ils fonctionnent selon des logiques contraires d'un point de vue économique : l'un doit placer son film et faire en sorte qu'il reste le plus longtemps à l'écran et le deuxième doit tenter de garder ses salles à un taux de remplissage acceptable et donc il « dégage » les films faisant le moins d'entrées pour les remplacer par d'autres. Le nombre de films qui sortent toutes les semaines fait que la salle peut choisir entre de nombreux titres, alors que le distributeur peut rarement se permettre de sortir un film toutes les semaines. La relation

qu'entretient le distributeur avec l'exploitant est de ce fait ambiguë. Elle est composée de nombreuses conventions qui permettent d'équilibrer les rapports de force en présence. Il faut, pour bien comprendre ces forces, tenter une typologie des interactions entre distributeurs et exploitants en nous basant sur le cas spécifique d'UFO. La société de Stéphane Auclair et William Jéhannin peut avoir à faire à une salle indépendante classée art-et-essai, une salle indépendante non classée, un des trois groupes du marché français (Mk2, Gaumont-Pathé et UGC)¹¹⁵ et, finalement à une salle appartenant à une entente de programmation. Il existe une hiérarchie dans cette typologie qui fonctionne à différents niveaux. Tout d'abord la différence entre les salles de sortie nationale et salles de suivie. Nous trouverons, *grosso modo*, dans la première catégorie toutes les salles des grandes villes françaises, Paris en tête. Ces salles représentent une priorité pour le distributeur car, rappelons que c'est lors des tous premiers jours d'exploitation que se joue l'avenir économique d'un film et que le gros des entrées se fait toujours dans les plus grandes villes. Quant à la deuxième, elle réunit globalement toutes les autres salles du pays. Au sein des salles de sortie nationale, il existe encore une hiérarchie, géographique cette fois-ci, entre les salles parisiennes et les salles de province, comme le dit Stéphane Auclair :

«Si tu n'as pas de sortie au centre de Paris, tu n'as de sortie nulle part à cause du systématisme du marché français¹¹⁶.»

Finalement, au sein des salles parisiennes, nous pouvons trouver une nouvelle pyramide entre les salles indépendantes à la base et les groupes au dessus et encore une nouvelle hiérarchie entre les groupes eux-mêmes. Ce système pyramidale s'illustre bien par le fait, par exemple, que ce soit, généralement le gérant d'une entreprise de distribution qui négocie avec les salles parisiennes et les groupes (ces derniers constituant les plus gros clients) et non pas le programmateur. Par ailleurs, nous voyons également cette hiérarchie par le procédé dont nous avons déjà parlé et qui consiste à regarder les entrées après la première séance à l'UGC Ciné Cité Les Halles de Paris dessinant, ainsi, une tendance générale quant au succès ou à l'échec d'un film. Si la réussite d'un film ne tient qu'à une séance dans une salle, alors cette salle doit être la plus importante de

¹¹⁵ Nous ne rentrons pas dans les nuances de l'indépendance des salles de cinéma. Nous prenons, ici le sens d'indépendance en tant que salle qui n'appartient pas à un des trois groupes de l'exploitation française Mk2, Gaumont-Pathé et UGC englobant ainsi des salles municipales dont il s'agirait de questionner le rapport à l'indépendance.

¹¹⁶ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

toutes. Un novice qui ne connaîtrait pas cette donnée, ne comprendrait pas non plus cette autre convention qui veut que lorsque le programmeur de toutes les salles UGC de France appelle depuis le siège du groupe à Neuilly chez un distributeur, celui-ci coupe toutes les autres conversations en cours pour lui répondre. La pyramide symbolique, au sommet de laquelle se trouve UGC, est constituée, dans l'ordre de priorité de réponse au téléphone chez UFO, de Gaumont-Pathé puis de Mk2. Reprenant la typologie, nous voyons donc que les interactions ne seront pas les mêmes selon qu'UFO s'entretient avec un groupe ou avec une salle indépendante. Dans le cas de l'interaction avec le groupe, le rapport de force est à l'avantage du groupe. En effet il est celui qui a le moins besoin du distributeur indépendant puisqu'il distribue lui-même ses propres contenus. Le rapport de force est plus équilibré entre un distributeur et un exploitant quand ils sont tous deux indépendants. Cependant, et malgré ce rapport de force en faveur du groupe, nous voyons que les indépendants accèdent tout de même aux écrans de ces derniers. Tous les films de UFO Distribution sortis en 2016, par exemple, ont été programmés dans au moins un des trois groupes d'exploitation à Paris (cf. Tableau #2).

Tableau #2 : Films sortis en 2016 par UFO et programmés dans les salles des groupes à Paris

	Date de sortie	UGC	Gaumont-Pathé	Mk2
Chorus	20/01/2016	V		
Volta a terra	30/03/2016			V
Marie et les naufragés	13/04/2016	V	V	V
Casablancas	29/06/2016		V	
Mimosas	24/08/2016			V
Willy 1er	19/10/2016		V	V
Le Voyage au Groenland	30/11/2016		V	V

Source : Cinezap-Rentrak

Lors d'une interaction entre les programmeurs de UFO Distribution et les exploitants, il arrive parfois qu'un conflit éclate. Ainsi, alors que la programmatrice était au téléphone avec une salle en juillet 2017 pour lui proposer les films que UFO avait prévu pour la rentrée scolaire, celle-ci a décliné en disant que sa programmation était pleine jusqu'en octobre et que, donc, elle ne programmerait pas les films qu'on lui proposait sans les avoir vu. Cette réponse n'a pas plu à l'équipe. En effet, même si aucune règle écrite n'explique qu'une salle ne peut pas prendre de l'avance sur sa programmation,

cela ne se fait pas. Il s'agit, encore une fois d'une convention structurant ce monde. Refuser un film que l'on a vu parce qu'il ne plaît pas ou alors parce que la salle considère qu'il n'est pas en accord avec son public est une réponse recevable. En revanche, refuser un film proposé dans les temps par un distributeur indépendant signifie que la salle a déjà rempli sa grille avec des films plus commerciaux de structures de distribution dont les calendriers de programmation sont calés en avance. Autrement dit, cela laisse place au soupçon que la salle en question n'a programmé que des « gros » films ne laissant pas la possibilité pour les « petits » films de distributeurs tel que UFO, de trouver une place. Face à cette situation, Stéphane Auclair décide d'appeler le médiateur du cinéma. Celui-ci sert, selon ses propres mots, à

« Trouver des points d'équilibre ponctuels à l'occasion de la sortie d'un film, mais aussi rééquilibrer sur la durée les rapports entre un distributeur et un exploitant, tel est le rôle structurant de la médiation au service de la diversité culturelle (...) Par ses recommandations et ses avis, [il] exerce une action de régulation des rapports entre les professionnels¹¹⁷. »

Ce médiateur serait donc le gardien du bon fonctionnement de la coopération entre les acteurs afin que les différents rapports de force en présence affectent le moins possible le monde de la distribution cinématographique en France. Entre juillet et mars 2017, UFO Distribution n'a appelé ce service qu'à cette seule occasion mais a menacé de l'appeler de nombreuses fois. La gestion du conflit dans la coopération dont parle Howard Becker se règle par le fait que les acteurs appartenant à un même monde connaissent leurs intérêts communs à négocier et à sortir d'une crise. Les conventions sont le garant du bon fonctionnement du monde et le médiateur du cinéma est là pour rappeler ces conventions. Ce que nous explique Howard Becker dans un entretien avec Alain Pessin dans la revue *Sociologie de l'Art* qui porte sur les différences notoires entre le concept de « champ », tel que Pierre Bourdieu l'a utilisé, et celui de « monde » éclaire notre propos sur la gestion du conflit dans le monde de la distribution :

« Je trouve cette explication essentiellement dans l'idée de convention. Les gens savent souvent, mais pas toujours, comment les choses ont été faites dans le passé, comment elles sont faites habituellement, et ils savent que les autres savent toutes ces choses aussi. Ainsi, si je fais les choses comme d'après moi chacun sait qu'elles sont faites habituellement et comme chacun est préparé à les faire, je peux avoir confiance dans le fait que mes actions vont s'accorder aux leurs et que nous serons en mesure d'accomplir ce que nous essayons de faire avec le minimum de difficultés et

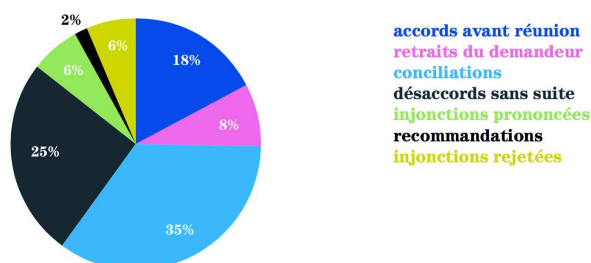
¹¹⁷ FRANCESCHINI Laurence, *Le médiateur du cinéma, rapport d'activité 2016* p.3 consultable sur : <http://www.lemediateurducinema.fr/Mediateur/dernier-rapport.htm>

d'incompréhension. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas, ou qu'il n'y a jamais eu de conflit, mais plutôt que, dans la plupart des cas, le conflit a été réglé d'une manière ou d'une autre, et que les participants à l'activité se sont mis d'accord pour faire les choses de cette façon plutôt que de l'une des autres façons par lesquelles on aurait pu le faire¹¹⁸.»

Ainsi, nous pourrions dire que le programmateur de la salle qui avait clôturé sa programmation de la rentrée en juillet 2017, n'a pas respecté une convention en cours dans le monde spécifique de la distribution cinématographique. Faire appel au médiateur du cinéma revient à souligner le manquement à une règle, le non-respect d'une convention que tous les acteurs devraient connaître et préserver afin de mettre de l'ordre dans un secteur où le risque est partout présent. Le médiateur du cinéma est partie intégrante de ce monde et ne remet pas en question l'idée de la négociation interne entre les acteurs. On pourrait penser que le fait qu'il existe un médiateur du cinéma émanant des pouvoirs publics remettrait en cause l'idée que tous les acteurs d'un monde travaillent dans le même sens. Pourtant, si nous regardons les chiffres publiés, nous remarquons que la plupart des conflits se règlent d'eux mêmes. Ainsi, dans l'exemple de UFO, nous avons vu qu'après avoir appelé le médiateur, la salle a accepté de s'asseoir à la table des négociations directement avec le distributeur afin de trouver une solution au conflit. Dans la majorité des cas, des solutions sont trouvées que ce soit, comme ça a été le cas pour UFO, avant même une réunion avec le médiateur ou que ce soit suite à une conciliation (cf. Graphique #1). Par ailleurs, nous pouvons également remarquer qu'au cours des cinq dernières années le médiateur a du avoir recours à son droit d'injonction (acceptée ou refusée) que pour 7% des cas (cf. Graphique #2).

Graphique #1 Issues des demandes aux médiateur du cinéma en 2016

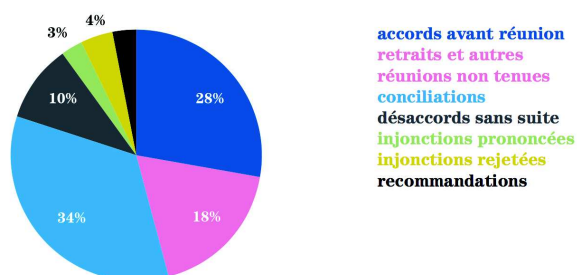
Issues des demandes 2016



¹¹⁸ « Howard S. Becker et Alain Pessin : Dialogue sur les notions de Monde et de Champ », *Sociologie de l'Art*, OPuS 8, novembre 2012, p.173

Graphique #2: Issues des demandes moyennes au médiateur du cinéma sur 5 ans

Issues des demandes moyennes sur 5 ans



Nous avons donc pu examiner, grâce à l'observation participative au sein de la société UFO Distribution, les stratégies de maîtrise des risques mises en place par un distributeur indépendant. Par ailleurs, il a été possible, par cette analyse d'une société en particulier de voir comment et avec qui le distributeur indépendant entrait en relation au sein d'une chaîne de coopération structurée comme un monde de l'art avec ses conventions¹¹⁹. Celles-ci évoluent et se transforment modifiant ainsi les interactions entre les différents acteurs du monde. Le cas de la publicité payante dans les salles des grands groupes d'exploitation nationaux en est un exemple qui rend explicite un rapport de force entre le distributeur indépendant et les groupes remettant, sans doute, quelque peu en cause, l'interdépendance dont nous parlions entre ces deux acteurs. En effet, cette pratique rend transparent le fait que la dépendance se trouverait du côté du distributeur envers les groupes d'exploitation. Ceux-ci, étant eux mêmes distributeurs, pourraient, théoriquement, se passer du contenu proposé par les indépendants. Pourtant, dans les faits, nous remarquons que ces groupes programment bel et bien le contenu des indépendants. Cette donnée ne remet, de ce fait, pas en question l'idée que tous ces acteurs (indépendants et non-indépendants) font partie d'une coopération qui, même si elle est parfois marquée par des rapports de force, n'en reste pas moins effective.

¹¹⁹ Howard Becker, *op. cit.*

Conclusion

Tout au long de cette étude, nous avons remarqué que la notion d'indépendance, lorsque nous parlons de distribution cinématographique, est complexe et qu'elle renvoie à des éléments très divers qui se trouvent pris dans des logiques économiques mais également dans un flou permettant le fantasme et la mise en récit de soi-même. Les risques inhérents à cette position d'indépendant sont présents d'un point de vue financier et d'un point de vue symbolique. Ce dernier est important car il permet de trouver ce qui pourrait faire l'essence de l'indépendance, c'est-à-dire ce sur quoi l'acteur qui se dit indépendant ne peut négocier si il veut le rester. Ce point limite est, selon ce que nous avons pu voir dans les discours des acteurs de ce monde, la liberté des choix sur les films. Finalement, est indépendant celui qui a le choix absolu de s'engager sur tel ou tel film sans que cela s'inscrive dans du «contredon¹²⁰». Les risques que courent les indépendants sont, par ailleurs, une des raisons de leur engagement en tant qu'indépendant à l'instar des sportifs de pratiques extrêmes. Ce goût du risque, sans être contraint, est toutefois, permis par l'accumulation chez ces acteurs de capitaux hérités ou propres tel que du capital économique social et culturel.

Dès lors que l'indépendant s'engage dans le risque, il met en place des stratégies afin d'éviter la mort tout en essayant de maintenir son statut d'indépendant qui est, de ce fait, une jauge subjective et qui se mesure également au discours tenu par les autres. Ces stratégies sont, encore une fois, d'ordre économiques et symboliques. Pour cette dernière, les indépendants mettent en place un discours relayé par les syndicats professionnels et les médias, se basant sur un refus de l'économie et sur des revendications esthétiques et politiques. Autrement dit, le distributeur indépendant met en récit ses difficultés financières et relationnelles lui permettant de se distinguer mais également d'endurer les difficultés réelles qu'une société indépendante peut traverser. Par ailleurs, ce discours est aussi un «enjeu d'image¹²¹», comme le disait Stéphane Auclair, qui permet une identification claire auprès des financeurs potentiels que sont les pouvoirs publics à travers les subventions, et les chaînes de télévision à travers l'achat de titres. D'autre part, nous pouvons voir qu'en plus des enjeux d'images, les distributeurs indépendants mettent en place des stratégies qui relèvent de l'économie

¹²⁰ Marcel Mauss, *op. cit.*

¹²¹ Entretien avec Stéphane Auclair et William Jéhannin, juin 2017

classique. Les choix qu'ils font, afin de maintenir leurs sociétés sur le marché, n'en diffèrent pas radicalement. Nous avons repéré trois niveaux de stratégies : celle des films avec la tentative d'équilibre entre des titres plus ou moins porteurs; celle des structures avec, principalement, la diversification des activités (production, vente internationale, éditions DVD etc.); enfin, celle entre les structures, à savoir la mise en commun ou la mutualisation réunissant des sociétés différentes.

L'observation participative effectuée au sein de la société UFO Distribution de mars à juillet 2017, a permis de faire ressortir, en plus des stratégies effectives que nous avons déjà remarqué chez d'autres, les interactions d'un distributeur indépendant avec le reste de la filière et, notamment, avec les exploitants. Comme tous les distributeurs, UFO est en contact de manière fréquente avec l'ensemble des exploitants français. Ce qui apparaît, dans un premier temps, est le fait que distributeurs et exploitants sont interdépendants dans le sens où l'un propose des contenus sans pouvoir les projeter et que l'autre peut les projeter sans les détenir. Cette interdépendance est, toutefois, prise dans des rapports de force complexes, notamment entre les distributeurs indépendants et les groupes d'exploitation français que sont UGC, Mk2 et Pathé-Gaumont. Dans ce cas là, le rapport de force semble pencher du côté des groupes ce qui se ressent dans les interactions entre ces derniers et UFO, notamment dans la hiérarchie des réponses au téléphone que nous avons pris comme exemple. Malgré ce rapport de force, nous avons remarqué que tous les films sortis par UFO en 2016 ainsi que ceux de 2017 ont été programmés dans, au moins, un des ces trois groupes à Paris. Ainsi, si UFO et les groupes d'exploitation ne sont pas dans une relation d'interdépendance (qui impliquerait un équilibre dans le rapport de force comme cela peut-être le cas entre les indépendants), les deux acteurs font, tout de même, parti d'une chaîne de coopération structurant un monde¹²² avec ses conventions propres.

Tout au long de cette étude nous avons tenté de mettre en perspective la notion d'indépendance dans la distribution en essayant de séparer les actes et le récit que construisent les acteurs autour de l'indépendance. Nous avons ainsi pu remarquer que le discours revendicatif, fondé sur des notions proches du «désintéressement», était une composante essentielle de l'indépendance. Les stratégies et les actes des indépendants, en revanche, s'éloignent peu d'une réalité économique. Nous avons, en outre, émis l'hypothèse que ce même discours servait, entre autre, des fins économiques. En effet, la

¹²² Howard Becker, *op. cit.*

mise en récit consistant à revendiquer une distinction des indépendants par rapport aux autres acteurs, rapproche des instances qui subventionnent et permet d'être identifiable des chaînes de télévision qui achètent du contenu. C'est sans doute pour toutes ces raisons que les acteurs de l'indépendance ont intérêt (même si cela est largement intégré et donc, sans doute, inconscient) à maintenir un certain flou autour de la notion même d'indépendance car cela permet à tout le monde d'y mettre ce qu'il veut. Les professionnels de la distribution qui veulent se distinguer (par leurs films, par leurs manières de travailler etc.) ne peuvent pas vraiment remettre en question ce discours car c'est leur raison d'être. Se rendre compte en tentant d'intégrer et d'analyser cette problématique a été, pour nous, quelque chose de complexe. En effet, ayant travaillé dans le secteur du cinéma et, en particulier dans la distribution indépendante, nous faisons partie de ce monde et leur récit enchanté est également le nôtre.

Bibliographie

ALEXANDRE, Olivier, *La règle de l'exception: écologie du cinéma français*, Paris, France, Éditions de l'EHESS, DL 2015, 2015, 271 p.

BECKER, Howard, *Les mondes de l'art*, 1ère édition, 1982, Flammarion, 2006, (« Champs »).

BECKER Howard, PESSIN Alain « Howard S. Becker et Alain Pessin : Dialogue sur les notions de Monde et de Champ », *Sociologie de l'Art*, OPuS 8, novembre 2012, p.173

BENHAMOU Françoise, « Diversité culturelle : un concept trop rassembleur pour être honnête ? », *Mouvements*, no 37, 2005, p. 8-14.

BOURDIEU, Pierre, « La production de la croyance [contribution à une économie des biens symboliques] », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 13 / 1, 1977, p. 3-43.

BOURDIEU, Pierre, *Les règles de l'art: genèse et structure du champ littéraire*, Paris, France, Éditions du Seuil, DL 1998, 1998, 567 p.

BOURDIEU, Pierre et PASSERON, Jean-Claude, *Les héritiers: les étudiants et la culture*, Paris, France, Les Éditions de Minuit, 1964, 179 p.

BRETON, David Le, « Chapitre IV. Les passions du risque », *Que sais-je ?*, 2e éd., septembre 2017, p. 105-117.

CRETON Laurent « De l'indépendance en économie de marché: le paradigme stratégique en question« in *Cinéma & (in)dépendance: une économie politique*, éd. Laurent Creton, Paris, France, Presses de la Sorbonne nouvelle, 1998, 187 p.

DESPRO (Direction des Études, des Statistiques et de la prospective), *Bilan 2016 du CNC n°336*, Centre Nationale de la Cinématographie et de l'Image Animé (CNC) Mai 2017.

DIRE et Sylvie Perras-Corréard, *Livre Blanc des Distributeurs indépendants Réunis Européens (DIRE) L'indépendance, vecteur de la diversité cinématographique*, DIRE, 2012, 45 p.

FOREST Claude « Mettre un film à l'affiche« in CRETON, Laurent, *Cinéma et stratégies: économie des interdépendances*, Presses Sorbonne Nouvelle, 2008, 235 p.

FRANCESCHINI Laurence, *Le médiateur du cinéma, rapport d'activité 2016* p.3 consultable sur : <http://www.lemediateurducinema.fr/Mediateur/dernier-rapport.htm>

GARÇON, François, *La distribution cinématographique en France, 1907-1957:*, Paris, France, CNRS éditions, DL 2006, 2006, x+282 p.

La culture et ses intermédiaires: dans les arts, le numérique et les industries créatives,

éds. Laurent Jeanpierre et Olivier Roueff, Paris, France, Éditions des Archives contemporaines, 2014, 267 p.

MARIETTE Audrey, « l'étape de la distribution » in *Le cinéma: travail et organisation*, éds. Gwenaëlle Rot et Laure de Verdalle, Paris, France, La Dispute, impr. 2013, 236 p.

MENGER P.-M., 1989, « Rationalité et incertitude de la vie d'artiste », *L'année sociologique*, vol. 39, p. p. 111 151.

LECLER, Romain, « Nouvelles vagues », *Actes de la recherche en sciences sociales*, avril 2015, p. 14-33.

MAUSS, Marcel, *Essai sur le don: forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, France, Presses universitaires de France, DL 2007, 2007, 248 p.

MOULIN, Raymonde, *L'artiste, l'institution et le marché*, Paris, France, Flammarion, DL 2009, cop. 1992, 2009, 437 p.

ROBERT Marc-Antoine et MERRIEN Céline « Dynamique et dynamise du distributeur indépendant » in *Cinéma & (in)dépendance: une économie politique*, éd. Laurent Creton, Paris, France, Presses de la Sorbonne nouvelle, 1998, 187 p.

Jean Labadie interviewé par Guillemette Odicino in On s'fait des films - émission du 7 août 2017 - France Inter - récupéré sur : <https://www.franceinter.fr/emissions/se-fait-des-films?xtmc=cinema&xtnp=1&xter=3>

Liste des annexes

Annexe #1 : Liste des films UFO

Annexe #2 : Liste des films sortis Le Pacte entre janvier et août 2017

Annexe #3 : Liste des films sortis par Memento entre mai 2016 et août 2017

Annexe #4 : Base des données des distributeurs français

ANNEXE #1 LISTE DES FILMS UFO

Films	Métrage	Réalisateur	Producteur	Vendeur Inter	1er longmétrage	2nd long métrage	Nationalité	Type de sortie	Date de Sortie	# Copies nationales	Résultats 1er semaine	Moyenne / copie nationale
Toute l'histoire de mes échecs sexuels	Long	Chris Waitt		Wild Bunch	Oui		UK	Salle	6/05/2009	27	11 721	434
Navidad	Long	Sebastian Lelio		MC FILMS?	Non	Oui	Chili	Salle	4/11/2009	8	2161	270
8 fois debout	Long	Xabi Miola	Rouge International		Oui		France	Salle	14/04/2010	43	31 166	725
Rubber	Long	Quentin Dupieux	Realitism Films		Non	Non	USA/ France	Salle	10/11/2010	26	15 695	604
We are 4 lions	Long	Chris Morris		Wild Bunch	Oui		UK	Salle	8/12/2010	43	21 496	500
Silent House	Long	Gustavo Hernandez		Elle Driver	Oui		Uruguay	Salle	16/03/2011	72	33 484	465
Mr. Nice	Long	Bernard Rose		Independant	Non	Non	UK	Salle	13/04/2011	47	14 131	301
Bonsai	Long	Cristian Jimenez	Rouge International		Non	Oui	Chili	Salle	9/11/2011	13	3 057	235
Hanezu	Long	Naomi Kawase		Memento Inter	Non	Non	Japon	Salle	1/02/2012	20	4 937	247
Bellflower	Long	Evan Glodell		Visit Films	Oui		USA	Salle	21/03/2012	26	13 980	538
Walk Away Renee	Long	Jonathan Caouette		Wild Bunch	Non	Oui	France	Salle	2/05/2012	18	3 530	196
Wrong	Long	Quentin Dupieux	Realitism Films		Non	Non	USA	Salle	5/12/2012	53	17 554	331
Antiviral	Long	Brandon Cronenberg		TF1 Studio	Oui		Canada	Salle	13/02/2013	24	6 919	288
Guerrière	Long	David Wnendt		EastWest FilmDistribution	Oui	-	Allemagne	Salle	27/03/2013	19	5 419	285
Les Lendemains	Long	Bérénice Pagnot	Mille et une films		Oui		France	Salle	17/04/2013	13	2 170	167
Dans la tête de Charles Swan III	Long	Roman Coppola		Independant	Non	Non	USA	Salle	24/07/2013	58	13 213	228
Trilogie Bill Douglas	Long	Bill Douglas			Non	Non	UK	Salle	31/07/2013	7	4 529	647
Vic+Flo ont vu un Ours	Long	Denis Côté		Films Boutique	Non	Non	Canada	Salle	4/09/2013	19	2 934	154
Nos héros sont morts ce soir	Long	David Perrault	Mille et Une Production		Oui		France	Salle	23/10/2013	25	3 406	136
2 Automnes 3 Hivers	Long	Sébastien Betbeder	Envie de Tempête		Non	Non	France	Salle	25/12/2013	35	13 659	390
Wrong cops	Long	Quentin Dupieux	Realitism Films		Non	Non	USA	Salle	19/03/2014	49	23 003	469
Aux Mains des Hommes	Long	Katrin Gebbe		Celluloid Dreams	Oui	-	Allemagne	Salle	25/06/2014	10	780	78
Comrades	Long	Bill Douglas			Non	Non	UK	Salle	23/07/2014	14	3 163	226
The Tribe	Long	Myroslav Slaboshpytskiy		Alpha Violet	Oui		Ukraine	Salle	1/10/2014	37	9 036	244
Discopath	Long	Renaud Gauthier		Devilworks	Oui		Canada	DVD	4/02/2015			
Une histoire américaine	Long	Armel Hostiou	Boealupo		Non	Oui	France	Salle	11/02/2015	17	5 228	308
Inupiluk + Le film que nous ferons	Prog de Courts	Sébastien Betbeder	Envie de Tempête		Non	Non	France	Salle	25/02/2015	13	825	63
Titli, une chronique indienne	Long	Kanu Behl		WestEnd Films	Oui		Inde	Salle	6/05/2015	37	15 672	424
Summer	Long	Alanté Kavaté	Les Films D'antoine		Non	Oui	Lituanie/France	Salle	29/07/2015	28	7 789	278
Brooklyn	Long	Pascal Tessaud	Les Enfants de la dalle		Oui		France	Salle	23/09/2015	24	2 634	110
Les Animaux farfelus	Prog de Courts	Divers	Divers				Divers	Salle	7/10/2015	22	1 133	52
Une jeunesse allemande	Long	JG Périot		Films Boutique	Oui		Allemagne	Salle	14/10/2015	22	8 310	378
Des jeunes gens modernes	Long	Jean-François Sanz			Non	Oui	France	DVD	31/10/2015			
Chorus	Long	François Delisle		Doc&Films International	Non	Non	Canada	Salle	20/01/2016	22	5 082	231
Volta a Terra	Long	João Pedro Plácido	O som e a Furia		Oui		Portugal	Salle	30/03/2016	18	2 876	160
Marie et les Naufragés	Long	Sébastien Betbeder	Envie de Tempête		Non	Non	France	Salle	13/04/2016	50	10 620	212
En terrain miné (Kajaki)	Long	Paul Katis			Oui	-	UK	DVD	3/05/2016			
The Epic of Everest	Long	Capitaine John Noel			Oui	-	UK	DVD	5/05/2016			
Casablanca	Long	Hubert Woroniecki	Realitism Films		Non	Oui	France	Salle	29/06/2016	17	1 893	111
Black Panther	Long	Ian Merrick			Non	Non	UK	Salle	13/07/2016			
Mimosas, la voie de l'Atlas	Long	Olivier Laxe	Rouge International		Oui		France/Espagne	Salle	24/08/2016	37	9 358	253
Willy 1er	Long	Marielle Gautier, Hugo P. Thomas, Ludovic Boukherma, Zoran Boukherma	Baxter Films		Oui		France	Salle	19/10/2016	46	11 463	249
Le Voyage au Groenland	Long	Sébastien Betbeder	Envie de Tempête		Non	Non	France	Salle	30/11/2016	56	15 554	278
Detour	Long	Chris Smith		Bankside Films (Atelier d'image?)	Non	Non	USA	DVD	16/02/2017			
Fantastic Birthday	Long	Rosemary Myers		Memento Inter	Oui		Australie	Salle	22/03/2017	33	6 365	193
Love Hunters	Long	Ben Young		Urban Prod	Oui		Australie	Salle	12/07/2017	28	9 575	342
Pour le réconfort	Long	Vincent Macaigne	CG Cinemas		Oui		France	Salle	1/12/2017			
Kiss & Cry	Long	Lila Pinell et Chloe Mahieu	ECCE Films		Oui		France	Salle	1/01/2018			
Les Garçons sauvage	Long	Bertrand Mandico	ECCE Films		Oui		France	Salle	1/01/2018			
Cuori Puri	Long	Roberto de paolis		The Match Factory	Oui		Italie	Salle	1/01/2018			

ANNEXE #2 LE PACTE JANVIER - AOÛT 2017

Source: Cinezap-Rentrak / Cinando / verif.com

Nom		Date de création	Capital Social	Lieu(x)	Forme Juridique	Code APE	Nbre d'employés	Syndicat	C.A (2012)	
Le Pacte		2007	3 431 370 €	Paris	SAS	5911A	21	DIRE	14 987 459,0 €	
TITRE	RÉALISATEUR	GENRE	NATIONALITÉ	LABELS internes	recommandation A&E	DATE DE SORTIE	# DE COPIES NATIONALE	RESULTATS IERE SEMAINE NATIONALE	MOYENNE / COPIES	VENTE INTERNATIONALE
Ouvert la nuit	Edouard Baer	Comédie	France	Réalisateur / cast	✓	11/01/17	176	59 118	336	✓
La Communauté	Thomas Vinteberg	Drame	Danemark	Réalisateur	✓	18/01/17	77	22 164	288	
Gimme Danger	Jim Jarmush	Documentaire	USA	Réalisateur /Thématique	✓	01/02/17	43	14 023	326	✓
Chez Nous	Lucas Belvaux	Fiction	France	Réalisateur	✓	22/02/17	232	135 293	583	✓
M. et Mme Adelman	Nicolas Bedos	Fiction	France	Réalisateur / cast		08/03/17	242	118 866	491	✓
Wrong Elements	Jonathan Littell	Documentaire	France		✓	22/03/17	27	2 879	107	✓
Orpheline	Arnaud Des Palières	Fiction	France	Réalisateur / cast	✓	29/03/17	118	36 114	306	✓
Cessez le Feu	Emmanuel Corcol	Fiction	France	Cast	✓	19/04/17	182	49 224	270	
Après la tempête	Kore Eda	Ficton	Japon	Réalisateur	✓	26/04/17	86	43 260	503	
Album de Famille	Mehmet Can Mertoglu	Fiction	Turquie		✓	03/05/17	25	3 256	130	
Les Fantômes d'Ismaël	Arnaud Desplechin	Fiction	France	Réalisateur / cast	✓	17/05/17	282	166 366	590	
Visages Villages	Agnès Varda et J.R	Documentaire	France	Réalisateur	✓	28/06/17	127	66 758	526	
La Région Sauvage	Amat Escalante	Fiction	Méxique	Réalisateur	✓	19/07/17	29	5 597	193	
Crash Test Aglaé	Eric Gravel	Fiction	France	Cast		02/08/17	107	39 217	367	✓
Que Dios nos perdone	Rodrigo	Fiction	Espagne		en cours	09/08/17	96	54 471	567	

ANNEXE #3 Memento Films Distribution MAI 2016 - AOUT 2017

Source: Cinezap-Rentrak / Cinando / verif.com

Nom	Date de création	Capital Social	Lieu(x)	Forme Juridique	Code APE	Nbre d'employés	Syndicat	C.A (2015)		
Memento Films Distri	2003	75 000 €	Paris	SARL	5913A		DIRE	7 440 004,0 €		
TITRE	RÉALISATEUR	GENRE	NATIONALITÉ	LABELS internes	recommandation A&E	DATE DE SORTIE	# DE COPIES NATIONALE	RÉSULTATS IERE SEMAINE NATIONALE	MOYENNE / COPIES	VENTE INTERNATIONALE
120 battements par mi	Robin Campillo	Drame	France	Prix festival de Cannes	en cours	23/08/17	284	192 211	677	
Le Caire Confidentiel	Tarik Saleh	Policier	Allemagne/Suède/ Danemark		✓	05/07/17	99	66 580	673	
Une Famille heureuse	Nana Ekvimishvili, Sim	Drame	Géorgie/Allemagne/ France		✓	10/05/17	75	20 721	276	✓
Lettres de la guerre	Ivo M. Ferreira	Drame	Portugal		✓	12/04/17	18	2 857	159	
Sage femme	Martin Provost	Comédie dramatique	France	Cast	✓	22/03/17	432	251 221	582	✓
Citoyen d'honneur	Gaston Duprat	Comédie, drame	Argentine		✓	08/03/17	73	19 821	272	
Le Client	Asghar Farhadi	Drame	Iran France	Réalisateur	✓	09/11/16	176	95 832	545	✓
Ma révolution	Ramzi Ben Sliman	Drame	France		✓	03/08/16	18	2 293	127	
Irréprochable	Sébastien Marnier	Thriller	France	Cast	✓	06/07/16	134	49 940	373	
Ma Loute	Bruno Dumont	Comédie	France	Réalisateur / Cast	✓	15/05/16	287	161 403	562	✓

Annexe #4 Base de données des distributeurs français

Nom	Date de création	Capital Social	Lieu(x)	Forme Juridique	Code APE	Syndicat	C.A	Gérant	Commentaire
Le Pacte	2007	3 431 370 €	Paris	SAS	5911A	DIRE	14 987 459,0 €	Jean Labadie	C.A 2012
Les Films du Losange	1964	80 160 €	Paris	SARL	5911C	DIRE	4 515 670,0 €	Menegoz Margaret	C.A 2015
Shellac	2002	15 244 €	Marseille	SARL	5913A	SDI	590 069,0 €	Thomas Ordonneau	C.A 2015
UFO	2008	50 000 €	Paris	SARL	5913A	DIRE	777 014,0 €	Sylvain Auclair	C.A 2014
Capricci	1999	100 000 €	Bordeaux	SARL	5911C	SDI	462 200,0 €	Farid Lounas	
KMBO	2010	15 000 €	Paris	SARL	5911C	FNDF		Vladimir Kokh	
Wayna Pitch	2011		Nantes					Jonathan Musset	Non renseigné
Les Films du Préau	2000 (?)		Paris			SDI		Emmuelle Chevalier	Non renseigné
Cinéma Public Films	1988		Paris			SDI		Valentin Rebondy	Non renseigné
Damned Films	2014	45 000 €	Paris	SARL	5911A	SDI	158 471,0 €	Yohann Cornu	C.A 2015
Epicentre	1994	49 545 €	Paris	SARL	5911C	FNDF	821 237,0 €	Gilles Montet	C.A 2015
Sophie Dulac	2003	61 000 €	Paris	SARL	5913A	FNDF	3 297 718,0 €	Sophie Dulac	C.A 2015
Pyramide	1989	459 000 €	Paris	Société par actions simplifiées	5913A	DIRE	10 326 101,0 €	Eric Lagesse	C.A 2015
Diaphana	1989	80 000 €	Paris	SA	5913A	DIRE	14 337 802,0 €	Michel Sain Jean	C.A 2015
Haut et Court	1998	80 000 €	Paris	SARL	5913A	DIRE	3 111 653,0 €	Carole Scotta	C.A 2015
Bac Films Distribution	2007	37 000 €	Paris	SA	5913A	DIRE	6 518 486,0 €	David Grumbach	C.A 2015
Ad Vitam	1998	93 240 €	Paris	SARL	5913A	DIRE	7 931 747,0 €	Alexandra Henochsberg	C.A 2015
Memento Films Distribution	2003	75 000 €	Paris	SARL	5913A	DIRE	7 440 004,0 €		C.A 2015
Rezo	2006	1 000 000 €	Paris	SA	5913A	DIRE	1 468 219,0 €	Jean Rey	C.A 2015
Bellissima	2010	42 858 €	Paris	Société par actions simplifiées	5913A		1 365 865,0 €	Fabio Conversi	C.A 2015
Eurozoom	1994	38 176 €	Paris	SA	5913A	FNDF	573 383,0 €	(SA à conseil d'admin)	C.A 2011
Gebeka	1997	76 225 €	Lyon	Société par actions simplifiées	5913A	SDI	1 143 032,0 €	Marc Bonny	C.A 2015
Happiness	2004	15 000 €	Paris	SARL	5911C	DIRE	1 883 164,0 €	Isabelle Dubar	C.A 2014
Jour 2 Fêtes						SDI			
Nour Films	2008	20 000 €	Paris	SARL	7010Z	SDI	67 118,0 €	Patrick Sibourd	C.A 2011/ APE= activités de sièges sociaux
Potemkine	2010	71 400 €	Paris	SARL	5911C		1 428 333,0 €	Nils Bouaziz	C.A 2015
Pretty Picture						FNDF			
ARP selection	1998	100 000 €	Paris	SARL	5913A	FNDF	788 138,0 €	Laurent Petin	C.A 2014
Wild Bunch Distribution	2001	90 530 €	Paris	Société par actions simplifiées	5913A	DIRE	19 407 414,0 €	Vincent Maraval	C.A 2015
Mars Distribution	2008	1 000 €	Paris	SARL	5911A	DIRE	70 800,0 €	Franck Courvoisier	C.A 2013