

## UNE STRATÉGIE COLLECTIVE EUROPÉENNE : L'EXEMPLE D'EUROVOD DANS LA VIDÉO À LA DEMANDE

Olivier Thuillas, Louis Wiart

Presses universitaires de Bordeaux | « Communication & Organisation »

2020/1 n° 57 | pages 69 à 83

ISSN 1168-5549

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2020-1-page-69.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Presses universitaires de Bordeaux.

© Presses universitaires de Bordeaux. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## Une stratégie collective européenne : l'exemple d'EuroVoD dans la vidéo à la demande

*A European collective strategy: the example of EuroVoD in video-on-demand*

Olivier Thuillas et Louis Wiart

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/8781>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.8781](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.8781)

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2020

Pagination : 69-83

ISSN : 1168-5549

Distribution électronique Cairn



CHERCHER, REPÉRER, AVANCER.

### Référence électronique

Olivier Thuillas et Louis Wiart, « Une stratégie collective européenne : l'exemple d'EuroVoD dans la vidéo à la demande », *Communication et organisation* [En ligne], 57 | 2020, mis en ligne le 02 janvier 2024, consulté le 24 juillet 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/8781> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.8781>

---

# Une stratégie collective européenne : l'exemple d'EuroVoD dans la vidéo à la demande

## A European collective strategy: the example of EuroVoD in video-on- demand

*Olivier Thuillas, Louis Wiart*

**Résumé :** Cet article étudie le cas d'une stratégie collective développée au niveau européen dans la filière de la vidéo à la demande. L'étude réalisée à propos d'EuroVoD montre comment, depuis une dizaine d'années, une stratégie s'est structurée autour des plateformes européennes du cinéma indépendant pour faire face collectivement à la fragilité de leurs modèles d'affaires et à l'instabilité de leur environnement. L'analyse pointe également le discours véhiculé par EuroVoD en appui aux activités de *lobbying* et de coopération mises en œuvre, qui se concentre sur la valorisation de la diversité culturelle et sur la défense des industries cinématographiques européennes vis-à-vis des grandes plateformes américaines.

**Mots-clés :** Stratégie collective, industries culturelles, vidéo à la demande, politiques culturelles, Europe, plateformes.

**Abstract:** This research paper examines the case of a collective strategy developed at European level in the video-on-demand sector. The study conducted on EuroVoD shows how, over the past ten years, a strategy has been structured around European platforms of independent cinema to deal collectively with the fragility of their business models and the instability of their environment. In support of the lobbying and cooperation activities implemented, EuroVoD's discourse focuses on the promotion of cultural diversity and on the defense of European film industries against major US platforms.

**Keywords:** Collective strategy, cultural industries, video-on-demand, cultural policies, Europe, platforms.

## Introduction

Un ensemble de plateformes de vidéo à la demande (VOD) européennes spécialisées dans le cinéma indépendant ont fondé en 2010 l'*European Federation of Independent Cinema VoD Platforms* (EuroVoD). L'objectif affiché de cette organisation, qui réunit aujourd'hui une trentaine de membres basés dans dix-neuf pays, est de développer la coopération entre les acteurs de l'industrie, la promotion des services de VOD et leur représentation collective à une échelle internationale afin de défendre la spécificité culturelle d'une offre principalement composée de films européens.

La création d'EuroVoD s'inscrit dans un contexte de soutien appuyé des institutions européennes au cinéma européen depuis plus d'une trentaine d'années. Soutenue par l'Union Européenne (à travers le sous-programme MEDIA d'Europe Créative)<sup>1</sup>, cette association répond à un besoin de consolidation des plateformes initiées en Europe, à l'heure où la croissance continue de la VOD s'accompagne d'un découplage de plus en plus criant entre, d'une part, une multitude de petites plateformes qui occupent les franges du marché, et d'autre part, quelques géants américains du *streaming* (Netflix, Amazon, Disney) en position dominante (Grece 2019). Elle donne également l'occasion à ces plateformes de faire entendre leurs voix et de peser dans les discussions qui entourent actuellement la définition de nouvelles réglementations de la filière audiovisuelle par les autorités publiques européennes, soucieuses de protéger le financement de la création des œuvres européennes et de remédier aux problèmes de distorsion de concurrence que posent les grandes entreprises du numérique.

À travers ce cas d'étude centré sur EuroVoD, notre propos est d'interroger les modalités de structuration de stratégies collectives au niveau européen dans la filière de la VOD. Il s'agit, d'une part, d'identifier les raisons qui poussent les plateformes de VOD du cinéma indépendant à se rassembler à une échelle transnationale pour gérer certains aspects de leurs activités. Il s'agit, d'autre part, d'éclairer les formes d'action et les discours portés par EuroVoD qui tendent à s'orienter à la fois vers la facilitation de partenariats d'affaires et vers la diffusion d'un discours européen commun, articulé autour de valeurs telles que la promotion de la diversité culturelle et la défense des industries cinématographiques nationales (Abornoz et García Leiva 2019 ; Bouquillion et Combès 2012). Nous souhaitons ainsi montrer comment et pourquoi des acteurs privés européens du secteur de la VOD expérimentent un projet, un discours et une communication de dimension européenne.

---

1- Le soutien accordé porte sur les formations professionnelles effectuées par EuroVoD.

Au cours de cette recherche, nous proposons d'explorer l'hypothèse selon laquelle la stratégie collective portée par EuroVoD s'inscrit en réponse à l'incertitude très forte à laquelle les plateformes européennes se trouvent aujourd'hui confrontées dans leur environnement. Deux corpus théoriques permettent d'étayer cette hypothèse. En premier lieu, la recherche en science de l'information et de la communication a montré que l'incertitude qui entoure la valorisation de la création constitue un trait structurant des industries culturelles, au regard duquel les entreprises développent des stratégies d'atténuation du risque. La dimension intellectuelle et artistique des œuvres culturelles rend leur succès relativement imprévisible, conduisant les entreprises à déployer des formes spécifiques de rationalisation de l'activité. Un ensemble de travaux se sont ainsi attachés à préciser les modes d'organisation de la production et de la commercialisation destinés à inscrire la création dans un ensemble élargi de biens culturels, selon le principe du flot ou du catalogue, afin d'étaler le risque sur un plus grand nombre de références (Miège *et al.* 1986 ; Moeglin 2007). Davantage étudiée en sciences de gestion à partir des années 1980 (Astley et Fombrun 1983), une réponse possible à l'incertitude du marché réside dans le déploiement de stratégies collectives, où se joue la mobilisation par les organisations de ressources et de formes d'actions en commun (Roy 2010). Les recherches produites jusqu'à présent ont montré que les stratégies collectives sont le plus souvent initiées dans des contextes où les organisations se confrontent à des incertitudes auxquelles elles ont des difficultés à faire face en ordre dispersé, liées notamment à des évolutions technologiques, réglementaires et concurrentielles (Dollinger et Golden 1992 ; Butler et Carney 1986). L'importance de leurs besoins en matière de ressources extérieures et leur position plus ou moins périphérique dans le secteur d'activité investi conduisent les entreprises à rechercher des opportunités de coopération pour en tirer avantage (Bengtsson et Kock 1999). Plus récemment, des travaux se sont intéressés aux enjeux qui accompagnent le développement de stratégies collectives à travers des plateformes culturelles (Thuillas et Wiart 2019a ; Thuillas et Wiart, à paraître ; Poirel 2015). Ces recherches analysent les tentatives de construction de plateformes par des groupes d'acteurs culturels (libraires, producteurs audiovisuels, salles de cinéma, producteurs de musique...) qui organisent d'autres voies d'accès aux œuvres, en marge des plateformes dominantes.

Afin d'appréhender la stratégie collective portée par EuroVoD, cette contribution<sup>2</sup> s'appuie sur une enquête de terrain qui mobilise plusieurs types de données empiriques. Tout d'abord, nous partons d'une enquête préalablement menée auprès d'une quinzaine de responsables de plateformes de VOD qui investissent le segment cinéphilie du marché, à propos de leur stratégie et de leur

---

2- La recherche réalisée bénéficie du soutien du Labex ICCA.

situation socioéconomique (Thuillas et Wiart 2019b). À ce premier ensemble s'ajoutent des entretiens réalisés avec Silvia Cibien, Déléguée générale d'EuroVoD, et avec trois responsables d'organismes publics en charge du soutien au secteur de la VOD (Emmanuel Cocq et Emmanuel Joly de la Commission européenne, Laetitia Facon du Centre national du cinéma et de l'image animée). Nous disposons également de documents et de rapports internes fournis par EuroVoD. Enfin, notre présence lors des « European VoD Meetings » organisés par EuroVoD, qui se sont tenus à Venise en marge de la Mostra du 2 au 5 septembre 2019, nous a permis d'observer le fonctionnement de l'association *in situ* et d'assister aux conférences et aux débats entre les membres.

La présentation de nos résultats s'attachera en premier lieu à retracer les principales étapes de structuration de la stratégie collective d'EuroVoD. Ensuite, nous montrerons en quoi l'association constitue une réponse des plateformes indépendantes européennes à plusieurs enjeux stratégiques majeurs, à la fois économiques et institutionnels. Enfin, nous nous focaliserons sur la formalisation d'un discours sur la diversité culturelle, dont la mise en œuvre fonde la légitimité symbolique des activités d'EuroVoD.

## La trajectoire d'EuroVoD

Installé à Paris, EuroVoD voit le jour en 2010 à l'initiative du Meilleur du cinéma (LMC), une société fondée par un groupement de producteurs et de distributeurs indépendants du cinéma français ayant développé la plateforme UniversCiné et dont l'actionariat est aujourd'hui public-privé<sup>3</sup>. À ses débuts, EuroVoD réunit 7 membres basés dans autant de pays européens<sup>4</sup> et entend développer une coopération entre des services de VOD spécialisés dans le cinéma indépendant. Outre le choix d'orientation du catalogue, le point commun entre ces plateformes est que leur actionariat est essentiellement constitué de détenteurs de droits. Pour Alain Rocca, président d'UniversCiné/LMC de 2007 à 2019, l'objectif de cette initiative est d'offrir « un modèle de management collaboratif, grâce auquel les petites et moyennes entreprises mettent en commun leurs ressources et échangent leur savoir-faire, afin d'augmenter la circulation transnationale des films européens » (De Laubier 2017). Le programme de convergence porté par EuroVoD vise ainsi à favoriser la mutualisation des développements techniques et des catalogues de films, et prévoit même, à plus long terme, la création d'une marque ou d'un label partagé entre les plateformes.

---

3- L'actionariat de LMC/Universciné est constitué d'une quarantaine de sociétés françaises de production et de distribution, dont le groupe Metropolitan Filmexport qui est le premier actionnaire, auxquels s'ajoute l'État français à travers le Fonds national pour la société numérique (FSN), géré par la Caisse des dépôts et consignations.

4- Les membres fondateurs sont : UniversCiné (France), UniversCiné Belgium (Belgique), Filmmit (Autriche), Filmin (Espagne), Volta (Irlande), LeKino (Suisse), Good!Movies (Allemagne).

Cette première orientation donnée à l'association permet surtout à UniversCiné/LMC d'étendre ses activités en Europe et de multiplier les partenariats avec d'autres plateformes, vis-à-vis desquelles l'entreprise intervient comme prestataire technique et agrégateur de droits<sup>5</sup>. Dans cette perspective, le principal problème auquel l'association se confronte tient à l'émergence d'antagonismes et à la difficulté à faire converger les volontés de ses membres. Dans les faits, certains membres d'EuroVoD ont préféré développer leurs propres solutions techniques plutôt que de se placer sous l'aile d'UniversCiné/LMC et l'association fonctionnait pour l'essentiel autour d'un noyau dur de cinq plateformes qui y étaient réellement actives. Sous cette forme, EuroVoD ne permettait pas non plus d'intégrer des concurrents des membres cooptés dès lors que ceux-ci ne souhaitaient pas s'inscrire dans une démarche de convergence au moins technologique. Face à ces difficultés, l'activité d'EuroVoD entre 2015 et 2018 s'est principalement concentrée sur l'agrégation de droits et sur des expérimentations, telles que la sortie simultanée des films en VOD/DVD/salles de cinéma.

À partir de 2018, un virage est cependant opéré : les statuts de l'association et les missions confiées sont modifiées, en particulier la clause de non-concurrence des membres. Président d'EuroVoD depuis sa création, Jean-Yves Bloch explique que les nouvelles priorités sont de se concentrer sur « la promotion de la VOD en Europe et la défense des œuvres audiovisuelles européennes », un objectif que l'association entend atteindre « à travers des formations, des études de marchés et une activité de *lobbying* auprès des institutions européennes » (Caruso 2018). Le centre de gravité des activités d'EuroVoD, au départ focalisées sur la structuration, autour d'UniversCiné/LMC, d'une interdépendance stratégique entre les membres, s'oriente alors vers un travail de mise en réseau, de partage de compétences, d'analyse du secteur et de représentation collective des acteurs européens de la VOD. Ce changement de perspective s'accompagne d'une ouverture de l'association à de nouveaux membres susceptibles d'être en concurrence. Depuis lors, le nombre de plateformes adhérentes a explosé. En 2019, EuroVoD compte trente membres (figure 1) qui se partagent en deux ensembles : vingt-trois « core members », statut attribué à des plateformes de VOD européennes réunissant un choix significatif d'œuvres issues de l'UE dans leur catalogue (minimum 40 %), auxquels s'ajoutent sept « associate members » aux profils plus variés (plateformes en pré-production, services non européens, prestataires techniques, etc.). Les membres d'EuroVoD hébergent en moyenne 77 % d'œuvres européennes dans leurs catalogues, mais la diversité de leurs offres ne s'arrête pas aux frontières de l'Europe, puisqu'ils accueillent au total des films provenant de 120 pays d'origine différents.

5- Les agrégateurs jouent un rôle d'intermédiaires entre les ayants droits et les plateformes. Leurs fonctions principales consistent à constituer des catalogues de contenus en passant des accords avec des ayants droits et à traiter les fichiers numériques pour qu'ils soient compatibles avec les principes techniques des plateformes auxquels ils sont destinés.



Figure 1: Cartographie des membres d'EuroVoD  
 Fond de carte récupéré sur : [https://d-maps.com/carte.php?num\\_car=30080&lang=fr](https://d-maps.com/carte.php?num_car=30080&lang=fr)

## Les enjeux stratégiques d'EuroVoD

### Une stratégie collective en réponse à l'incertitude économique de l'activité

Le rapprochement et la collaboration des plateformes européennes du cinéma indépendant dans le cadre d'EuroVoD s'expliquent en premier lieu par des problématiques d'ordre économique. Les plateformes développent en effet des offres dont les modèles d'affaires restent encore à équilibrer. D'un côté, les plateformes de VOD doivent supporter un ensemble de coûts pour faire fonctionner leurs services, liés aux aspects techniques (transcodage et stockage des fichiers, consommation en bande passante, développement des interfaces), à l'acquisition et à la production de contenus, à la promotion et au marketing, et enfin à la gestion de l'entreprise (frais de



personnel, comptabilité, logistique, etc.). D'un autre côté, ces coûts doivent être mis en regard avec les recettes dégagées par les services, issues de la commercialisation des contenus à l'unité (TVOD) ou sous la forme de l'abonnement (SVOD). Dans le cadre des offres par abonnement qui tendent aujourd'hui à se généraliser dans la VOD, y compris du côté des petites plateformes, la viabilité économique des entreprises repose sur une loi ainsi résumée par Le Diberder (2019) : la marge par abonné, multipliée par la durée pendant laquelle un abonné maintient son abonnement doit être supérieure au coût d'acquisition de l'abonné. Concept décisif dans ce modèle économique, le coût d'acquisition d'un abonné, aujourd'hui estimé entre 40 et 120 euros en fonction des pays (Le Diberder 2019), renvoie aux importants moyens mis en œuvre pour attirer les consommateurs sur les plateformes (publicités, octroi de mois gratuits, etc). Les efforts déployés en ce sens doivent être maintenus dans le temps car les abonnés ne constituent pas un stock mais un flux en constant renouvellement : certaines personnes s'abonnent pendant que d'autres se désabonnent (on parle de taux de « churn »), et ce d'autant plus facilement que ces offres sont le plus souvent proposées sans engagement. En matière d'abonnés, les plateformes font face au dilemme du « seau percé » – celui-ci se remplissant en même temps qu'il se vide –, qui peut mettre sérieusement en péril leur rentabilité.

La plupart des plateformes de VOD du cinéma indépendant sont dans une situation économique fragile. Parmi les plateformes soutenues par le programme européen MEDIA, seulement 4 à 5 d'entre elles sont aujourd'hui rentables. Adossées à de petites ou moyennes entreprises, prenant appui sur une base de consommateurs qui dépasse rarement les quelques dizaines de milliers d'abonnés<sup>6</sup>, la pérennité des structures n'est pas acquise et dépend en grande partie des aides publiques attribuées (Thuillas et Wiart 2019b). Pour nombre de plateformes indépendantes, les perspectives de croissance sont limitées par le fait qu'elles privilégient une approche nationale, avec un champ d'intervention essentiellement cantonné à leur marché domestique. Dans ce contexte de fragilité et de fragmentation des offres de VOD européennes, l'intérêt d'une stratégie collective réside dans les possibilités de bénéficier d'effets d'échelle et d'effets d'expérience sur les activités de la chaîne de la valeur où une coopération est mise en place (Lehmann-Ortega *et al.* 2016). En s'alliant pour une activité donnée, les plateformes de VOD peuvent atteindre une taille critique dans cette activité, en diminuer l'incidence en termes de coûts et donc améliorer leur compétitivité, sans pour autant renoncer à leur autonomie et à leur identité. Elles peuvent aussi rechercher des complémentarités, d'un point de vue technologique pour tirer profit de l'expertise de leurs partenaires dans un domaine précis, et d'un point de vue géographique pour faciliter leur entrée sur un nouveau territoire. Dans cette perspective, EuroVoD, fournit un cadre inter-organisationnel

---

6- Avec 150 000 abonnés, Filmo TV est la plateforme indépendante européenne qui capte la plus large audience.

pour encourager le développement de partenariats : divers projets de mutualisation et de collaboration voient ainsi le jour parmi les membres, dont quelques exemples sont repris dans le tableau 1.

Partenaires	Projet commun
La Cinetek, EYZ Media, Deutsche Kinemathek	Ouverture de La Cinetek en Allemagne et en Autriche
Metropolitan FilmExport, EYZ Media, UniversCiné	Création de la société ContentScope GmbH, qui gère universcine.de
Filmin, Cinesquare	Expansion de l'Atlántida Film Festival dans les Balkans
UniversCiné Belgium, EYZ Media, ContentScope	Projet de développements techniques communs d'application mobile et télévision modulable

Tableau 1: *Exemples de collaborations entre membres d'EuroVoD*

Énormément de plateformes ont commencé à travailler ensemble. Elles se sont par exemple rendu compte que, pour développer une application toute seule, c'était beaucoup plus cher que de développer une application modulable avec plusieurs plateformes. Des plateformes sont très fortes en marketing, d'autres en technologie, d'autres sur les droits, etc. Pourquoi ne pas profiter de l'expertise de l'autre ? Les résultats sont meilleurs et les frais divisés. (...) Donc on veut unir les plateformes pour avoir des échanges utiles et développer des stratégies communes pour que celles-ci soient plus compétitives. (Silvia Cibien, Déléguée générale d'EuroVoD)

Un autre axe structurant de la stratégie collective tient dans la recherche d'une meilleure maîtrise d'un environnement instable (Roy 2010). Sur le marché, les plateformes du cinéma indépendant font face à des concurrents plus puissants, aux offres généralistes et mondiales, comme Netflix et Amazon qui captaient à eux seuls 79 % des abonnés à des services de VOD en Europe en 2018 (Grèce 2019). Les parts de marché restantes pour les autres acteurs sont donc restreintes et l'intensité de la concurrence ne cesse de se renforcer, y compris à la frange du secteur où l'on observe une multiplication des petites plateformes – plus de 220 services de VOD par abonnement sont désormais en activité en Europe (Grèce 2019) –, qui investissent des niches de plus en plus pointues : documentaire de création, courts-métrages, films d'auteur pour enfants, cinéma gay et lesbien, œuvres originaires de l'Océan Indien, etc. Alors que le marché de la VOD évolue rapidement et de manière significative, EuroVoD permet de constituer des canaux de communication et de relations afin de faciliter l'échange d'informations et de bonnes pratiques entre les membres, notamment à travers l'organisation de conférences et de formations professionnelles (« The European VoD Meetings ») et la réalisation d'études de marché.

Si le recours à une stratégie collective est susceptible d'améliorer le contrôle de l'environnement et de rendre le marché plus prévisible, la prégnance d'intérêts individuels peut cependant constituer un frein au projet commun. À travers ce type de stratégie, les entreprises occupent en effet un état intermédiaire entre la coopération et la concurrence, que la littérature académique désigne sous le vocable de « coopération » (Brandenburger et Nalebuff 1996), pouvant conduire à des comportements opportunistes de la part d'acteurs surtout soucieux de préserver leurs propres intérêts. Dans le cadre d'EuroVoD, des réticences ont ainsi émergé à propos de la divulgation de certaines données, en particulier celles ayant trait aux dimensions économiques de l'activité des plateformes.

La chose qui était compliquée, au début, c'était la transparence, c'est-à-dire que les plateformes avaient très peur de partager leurs données. C'est compréhensible car chacune, en plus, est à la recherche d'investisseurs et de partenaires. Donc, il y a des données qui ne sont effectivement pas partageables. Par contre, ce qui est possible, c'est d'avoir une analyse de toute la situation, et donc de diffuser l'ensemble de la situation. (Silvia Cibien, Déléguée général d'EuroVoD)

Ce type de tension soulève la question de ce que les membres peuvent vouloir partager ou conserver en matière d'informations au sein d'EuroVoD. Pour que la stratégie collective fonctionne, « la mise en place d'un système d'information » entre les organisations en présence doit « tenir compte de la dialectique entre l'information individuelle, qui doit rester privée, et l'information collective, qui doit être partagée » (Benda 2006 : 278). La gestion de cette dualité se manifeste ainsi par le fait que certaines données mises en commun ne font l'objet d'une diffusion qu'à un niveau collectif, agrégé aux informations fournies par les autres membres pour produire une vue d'ensemble.

## **Une stratégie collective dans une perspective de *lobbying***

En second lieu, la stratégie collective menée au sein d'EuroVoD vise à représenter les plateformes du cinéma indépendant auprès des pouvoirs publics européens et à défendre leurs intérêts. Il s'agit à la fois de faire face à la nécessité stratégique pour les plateformes de peser dans les discussions autour de la définition de la politique audiovisuelle de l'UE, mais aussi de répondre à un besoin de la part de la puissance publique européenne, désireuse de disposer d'un corps constitué qui puisse nourrir le débat sur la question de la VOD :

L'ensemble des professionnels de l'industrie audiovisuelle s'est structuré en associations ou en *lobbies*. Sur la question de la VOD, on n'avait aucun interlocuteur pour dialoguer, pour structurer nos positions par rapport à ce que pourrait être la politique européenne. On avait besoin d'un interlocuteur qui n'est pas uniquement lié à UniversCiné, mais qui intègre l'ensemble des autres opérateurs européens positionnés sur ce segment. (Emmanuel Cocq, Commission européenne)

Tout un travail de sensibilisation est mené par EuroVoD, lors de divers événements et séances de consultation, telles que les réunions des parties prenantes organisées trimestriellement par la Commission Européenne, pour témoigner de la réalité du fonctionnement des plateformes de VOD et pour faire remonter les préoccupations de ses membres. Dans le cadre de la révision de la directive SMA (Services de médias audiovisuels) adoptée fin 2018, qui prévoit des obligations de financement et de diffusion d'œuvres européennes par les plateformes de VOD (celles-ci doivent représenter au minimum 30 % de leur catalogue), d'intenses discussions et propositions ont eu lieu, au cours desquelles EuroVoD a pris position. Les débats ont porté en particulier sur les niveaux de quotas fixés, les méthodes de calcul appliquées pour les déterminer et le contrôle de ces obligations. À cette occasion, le point de vue porté par EuroVoD a consisté à la fois à souligner les opportunités qu'offre la directive pour assurer la valorisation des œuvres européennes, mais aussi à défendre les conditions de développement des acteurs européens de la VOD, notamment en soutenant l'élaboration d'exceptions favorables aux petites plateformes :

Soyons clair, cette nouvelle mesure vise à protéger l'économie européenne et à bloquer les plateformes non-européennes comme Amazon et Netflix, mais il ne faudrait pas non plus que l'économie européenne se trouve entravée dans son développement. (...) Il ne faudrait pas que la Directive limite le développement des plateformes européennes avec des nouvelles obligations financières, en fragilisant encore plus le secteur qui, au contraire, a besoin du soutien des pouvoirs publics pour faire face aux enjeux d'un marché de plus en plus agressif. (Silvia Cibien, Déléguée générale d'EuroVoD, Regulation 2019)

Les relations nouées avec les institutions européennes sont à mettre en regard avec le soutien public dont nombre des plateformes membres d'EuroVoD bénéficient depuis une douzaine d'années. Les secteurs du cinéma et de l'audiovisuel, s'ils relèvent prioritairement des politiques publiques de chaque État membre, sont largement soutenus par l'Union européenne depuis le milieu des années 1990, que ce soit pour la co-production d'œuvres européennes ou pour la diffusion de ces œuvres. Ce soutien, officialisé dans le traité de Maastricht en 1993, est confirmé dans l'article 167 du traité de Lisbonne de 2009. Dans le cadre du sous-programme MEDIA d'Europe Creative, l'aide au soutien des plateformes de VOD est lancée dès 2007, très en avance par rapport au développement du marché. L'objectif est alors d'anticiper la concentration future du secteur, dont les analystes pensaient qu'il se concentrerait dans les mains des opérateurs historiques – les chaînes de télévision et les fournisseurs d'accès à Internet –, en favorisant l'émergence d'un marché alternatif de la VOD grâce à l'accompagnement d'un ensemble de plateformes indépendantes proposant un large choix d'œuvres européennes. Dans le premier programme de soutien (2007-2014), l'attribution d'aides publiques a essentiellement contribué à la prise en charge des développements technologiques, avant de se concentrer, lors du second programme (2014-2021), sur la valorisation des stratégies marketing déployées sur les plateformes. Pour inciter les plateformes bénéficiaires de ces aides à équilibrer leur modèle économique, le taux de subvention a progressivement été

diminué, passant de 60 % du budget présenté par les plateformes à 30 % de celui-ci dans le dernier programme. Face à la fragmentation des marchés européens, ce soutien n'a toutefois pas permis l'émergence de plateformes indépendantes capables de s'imposer à travers l'Europe, à l'exception notable de Mubi. C'est pourquoi la prochaine mouture du programme d'Europe Creative prévoit que le financement soit orienté vers le soutien à des réseaux de plateformes pour favoriser le regroupement d'activités entre acteurs européens de la VOD, dans une logique de bonne gestion de la subvention publique et de maximisation de l'impact des investissements concédés. L'idée est aussi de pouvoir mieux affirmer la valeur ajoutée proprement européenne du programme de soutien, jusque-là peu évidente dans un système qui attribue les aides à titre individuel à des plateformes ayant essentiellement une assise nationale. Cette dynamique d'accompagnement public de la mise en réseau des plateformes européennes rejoint à bien des égards les modes d'action reposant sur la collaboration et la mutualisation qu'entend promouvoir EuroVoD.

## La formalisation d'un discours sur la diversité culturelle

Le discours véhiculé par EuroVoD à travers sa communication, qui fonde symboliquement la légitimité de ses activités, prend sa source dans le discours européen sur le soutien à la diversité culturelle. Ce discours naît de l'affirmation dans les années 1990 que le cinéma et l'audiovisuel sont des secteurs économiques qui doivent bénéficier d'une « exception culturelle » (Regourd, 2004). L'Union européenne a ensuite généralisé cette notion au cours des années 2000 en officialisant, dans le traité de Lisbonne, le fait que l'Union « respecte la richesse de sa diversité culturelle<sup>7</sup> ». Si elle puise largement dans ce discours européen, la communication d'EuroVoD, telle qu'elle ressort des prises de parole de ses responsables et des supports promotionnels de l'association, est caractérisée par une double tension.

Tout d'abord, la rhétorique utilisée s'articule autour de cette notion de diversité culturelle. Il s'agit ainsi de réaffirmer la dimension proprement culturelle de l'offre proposée par les plateformes de VOD adhérentes, en insistant sur la pluralité de leurs démarches et sur la richesse de leurs catalogues en comparaison avec ceux des grandes plateformes américaines. Le point de vue se focalise sur la nécessité de développer la promotion et la circulation des œuvres européennes afin de favoriser leur visibilité et leur consommation par le public. Dans l'approche d'EuroVoD, la valorisation de la diversité culturelle va de pair avec un renforcement de la compétitivité de l'industrie

---

7- Traité de Lisbonne modifiant le traité sur l'Union Européenne, 13 décembre 2007, article 2, alinéa 3.

européenne de la VOD, à travers la mise en œuvre de formes de regroupement et de mutualisation, comme nous l'avons vu.

Les membres travaillent énormément avec le cinéma européen indépendant et d'auteurs. Ils ont envie de garder la diversité culturelle de leur catalogue et de pouvoir le faire dans les meilleures conditions. Aujourd'hui, les grosses plateformes généralistes, pour gagner de l'argent, visent autre chose. (Silvia Cibien, Déléguée générale d'EuroVoD)

L'autre ligne de tension qui traverse le discours d'EuroVoD se situe au niveau des types d'intérêt que l'organisation cherche à défendre. D'un côté, EuroVoD s'inscrit clairement dans une logique de défense des acteurs européens de la VOD, qui relève de la mobilisation professionnelle et de la préservation d'intérêts catégoriels. D'un autre côté, les arguments avancés par l'organisation font aussi écho à l'accomplissement d'une mission d'intérêt général, dont l'importance pour la société se traduit par une demande conséquente en matière d'interventionnisme public.

On a envie de pouvoir continuer à montrer cette diversité culturelle. Mais pour faire ça, il faut être ensemble, faire un peu de pression politique pour recevoir l'argent nécessaire à cette mission, comme les salles de cinéma qui ont des subventions publiques, nationales et européennes. Sinon toutes ces salles auraient fermé depuis longtemps et on n'aurait que des films américains à l'affiche, comme c'est le cas dans certains pays d'Europe de l'Est. (Silvia Cibien, Déléguée générale d'EuroVoD)

À travers ces deux prismes – diversité/compétitivité, d'une part – intérêt général/intérêts catégoriels, d'autre part –, la mise en discours d'EuroVoD paraît symptomatique d'une recherche d'équilibre entre enjeux culturels et économiques, entre problématiques professionnelles et sociétales, inscrits ici au cœur du projet collectif européen.

## Conclusion

L'analyse du cas EuroVoD a permis de montrer comment, depuis une dizaine d'années, une stratégie collective a émergé et s'est structurée autour des plateformes du cinéma indépendant en Europe. D'abord articulée autour des activités d'UniversCiné/LMC, l'association a ensuite évolué vers un groupement plus vaste de services de VOD, en vue d'élargir le champ de la coopération et de se constituer en groupe de pression. L'enjeu pour les plateformes est de faire face collectivement à la fragilité de leurs modèles économiques et aux turbulences de leur environnement (accroissement de la concurrence, évolution du cadre réglementaire...), en se fédérant et en travaillant ensemble à une échelle européenne, même si EuroVoD reste un acteur aux moyens très limités.

Avec le développement de la VOD, les principaux canaux de diffusion des contenus audiovisuels en Europe sont, de manière historique, pour la première fois concentrés dans les mains d'opérateurs non européens. Il faut dire que dans les rapports de

force qui se jouent avec les grandes plateformes américaines, les services de VOD européens sont désavantagés à deux niveaux. Le premier est qu'à la différence des plateformes américaines qui peuvent directement s'appuyer sur un marché intérieur consolidé, les plateformes européennes se heurtent à la fragmentation de leur propre marché, éclaté en de multiples marchés nationaux, avec chacun leurs spécificités, ce qui pénalise leur compétitivité en ne leur permettant pas de bénéficier d'économies d'échelle comparables. Le second réside dans les capacités financières des plateformes européennes, particulièrement limitées par rapport à leurs concurrents américains, dotés de fonds considérables pour développer leur audience. La perspective d'un changement d'échelle et d'un déploiement à un niveau transnational représente donc un défi important pour les plateformes européennes, qui cherchent à se faire une place dans cette nouvelle économie de l'audiovisuel en train d'émerger et dont le centre de gravité est plus que jamais localisé aux États-Unis.

## Bibliographie

- ALBORNOZ Luis A., GARCIA LEIVA Maria Trinidad, 2019, *Audiovisual Industry and Diversity, Economics and Policies in the Digital Era*, New York, Routledge, 210 p.
- ASTLEY W. Graham, FOMBRUN Charles J., 1983, « Collective strategy: social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, 8 : 4, 576-587.
- BENDA Joëlle, 2006, « L'utilisation d'une place de marché électronique : une stratégie collective contre des stratégies individuelles ? Une étude exploratoire de trois cas », dans Saïd Yami et Frédéric Le Roy, *Les stratégies collectives*, Marseille, Éditions EMS, 273-318.
- BENGTSSON Maria, KOCK Sören, 1999, « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks », *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14 : 3, 178-190.
- BRANDENBURGER Adam M., NALEBUFF Barry J., 1996, *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris, Village mondial, 306 p.
- BOUQUILLION Philippe, COMBÈS Yolande, 2011, *Diversité et industries culturelles*, Paris, L'Harmattan, 304 p.
- BUTLER Richard J., CARNEY Mick, 1986, « Strategy and strategic choice: the case of telecommunications », *Strategic Management Journal*, 7, 161-177.
- CARUSO Valerio, 2018, « EuroVoD : "Nous nous concentrons désormais sur la promotion de la VoD en Europe" », *Cineuropa*. Disponible sur <https://www.cineuropa.net/ft/interview/361046/>, consulté le 11 décembre 2019.
- DOLLINGER Marc J., GOLDEN Peggy A., 1992, « Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance », *Journal of Management*, 18 : 4, 695-715.



- GRECE Christian, 2019, « Trends on the EU VOD market ». *Observatoire européen de l'audiovisuel*. Disponible sur <https://rm.coe.int/presentation-eurovod-venice-2019-final-grece/168097203c>, consulté le 10 décembre 2019.
- LAUBIER Charles de, 2017, « Alain Rocca, président d'Universciné, lève 100 millions d'euros pour créer un réseau de SVOD paneuropéen », *Édition Multimédia*. Disponible sur <http://www.editionmultimedia.fr/2017/01/30/alain-rocca-president-duniverscine-leve-100-millions-deuros-pour-creer-un-reseau-de-svod-paneuropeen/>, consulté le 11 décembre 2019.
- LE DIBERDER Alain, 2019, *La nouvelle économie de l'audiovisuel*, La Découverte, 128 p.
- LEHMANN-ORTEGA Laurence, LEROY Frédéric, GARETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre, DURAND Rodolphe, 2016, *Strategor. Toute la stratégie d'entreprise*, Paris, Dunod, 736 p.
- MIÈGE Bernard, PAJON Patrick, SALAÛN Jean-Michel, 1986, *L'industrialisation de l'audiovisuel. Des programmes pour les nouveaux médias*, Paris, Aubier, 284 p.
- MÉGLIN Pierre, 2007, « Des modèles socio-économiques en mutation », dans Philippe Bouquillion et Yolande Combès, *Les industries de la culture et de la communication en mutation*, Paris, L'Harmattan, 151-162.
- POIREL Carole, 2015, « Analyse d'une stratégie collective manquée. Le cas de 1001Libraires.com dans le commerce du livre », *Management international*, 19 : 2, 64-82.
- REGOURD Serge, 2004, *L'exception culturelle*, Paris, Presses universitaires de France, 128 p.
- REGULATION, 2019, « Il faut créer une image de marque des films européens », *Regulation, webzine du Conseil supérieur de l'audiovisuel belge*. Disponible sur <https://regulation.be/2019/01/29/il-faut-creer-une-image-de-marque-des-films-europeens/>, consulté le 11 décembre 2019.
- ROY Pierre, 2010, *Les nouvelles stratégies concurrentielles*, Paris, La Découverte, 128 p.
- THUILLAS Olivier, WIART Louis, 2019a, « Plateformes alternatives et coopération d'acteurs : quels modèles d'accès aux contenus culturels ? », *tic&société*, 13 : 1-2, 13-41.
- THUILLAS Olivier, WIART Louis, 2019b, « Les plateformes de VOD cinéphiliques : des stratégies de niche en questions », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 20 : 1, 39-56.
- THUILLAS Olivier, WIART Louis (à paraître), « Amazon : What else ? État des lieux des plateformes alternatives de librairie en ligne », *Études Digitales*, 8.



## Biographie des auteurs

**Olivier Thuillas** est maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication à l'université Paris-Nanterre, membre du laboratoire Dicen-Île de France et chercheur associé au LabsIC à l'université Paris 13.

**Louis Wiart** est titulaire d'une chaire en communication à l'Université libre de Bruxelles, où il fait partie du Centre de recherche en information et communication (ReSIC).

