



HAL
open science

Vidéo à la Demande cinéphilie et stratégies entrepreneuriales : l'exemple de MUBI

Christel Taillibert

► **To cite this version:**

Christel Taillibert. Vidéo à la Demande cinéphilie et stratégies entrepreneuriales : l'exemple de MUBI. Cahiers de Champs Visuels, 2017. halshs-02173729

HAL Id: halshs-02173729

<https://shs.hal.science/halshs-02173729>

Submitted on 4 Jul 2019

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

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

Vidéo à la demande cinéophile et stratégies entrepreneuriales : l'exemple de MUBI

C. Taillibert

Introduction

Le marché de la « Vidéo à la Demande » (VàD) est né en réponse au bouleversement économique provoqué dans les industries culturelles par le développement massif des pratiques illégales de *Pear-to-Pear* (P2P)¹, lesquelles explosent dès la fin des années 1990. La lutte législative (la loi HADOPI en particulier en France) et technologique (autour de la question des DRM²) a en effet été accompagnée, de la part des ayants-droits, par la création progressive d'une offre légale de films en ligne, destinée à préserver la logique de rétribution des auteurs tout en répondant à la forte demande des internautes au regard de ces nouveaux modes de consommation culturelle mise en évidence par l'importance des pratiques de partage de films sur les réseaux P2P.

D'un point de vue strictement économique, et comme l'analyse Pierre-Jean Benghozi, le premier choc lié à la baisse des recettes occasionnée par la concurrence du téléchargement fut suivi d'un second choc lié cette fois à la modification profonde et structurelle de l'économie des filières :

« La flexibilité des technologies du numérique ont en effet ouvert des possibilités permanentes de recombinaisons techniques, suscitant des modes inédits d'articulation entre acteurs des infrastructures, des terminaux, des applications et des contenus »³.

Aujourd'hui, nombreux sont les acteurs économiques qui se sont positionnés autour du marché de la VàD⁴ : producteurs de contenus, chaînes de télévision, opérateurs de télécommunication, fournisseurs d'accès à Internet, agrégateurs, acteurs de l'Internet, industriels de l'électronique grand public... Cependant, la dichotomie entre de puissants acteurs intégrés et de plus fragiles acteurs indépendants telle qu'elle caractérise globalement l'industrie cinématographique s'applique de nouveau et résolument à ce nouveau marché. Philippe Bouquillon parle ainsi de ce dernier comme un « oligopole à franges », situation dans laquelle

« un tout petit nombre d'offeurs de grande taille, en position dominante, cohabite de manière structurelle, dans une filière industrielle donnée, avec de très nombreux offeurs, de taille

¹ Les réseaux P2P sont des « dispositifs socio-techniques construits sur deux principes fondamentaux : d'une part, une décentralisation de l'hébergement des fichiers couplée à une centralisation de leur indexation ; d'autre part, une double implication systématique des utilisateurs, qui sont toujours simultanément émetteurs et receivers des flux » (Bullich, Vincent. « L'intégration de la production cinématographique aux technologies numériques de l'information et de la communication », in Bourgatte, Michaël ; Thabourey, Vincent. *Le cinéma à l'heure du numérique. Pratiques et publics* (dir.). Paris : MKF Editions, 2012, pp. 32-33)

² *Digital Rights Management*, ou en français *Gestion des droits numériques* : il s'agit de l'ensemble des technologies destinées à sécuriser l'usage d'objets soumis à la propriété intellectuelle.

³ Benghozi, Pierre-Jean. « L'économie de la culture à l'heure d'Internet : le deuxième choc ». Dossier "Acteurs des nouvelles technologies et économie des contenus culturels", *Esprit*, 2011, pp.115.

⁴ David Mabilot, « Stratégies et concurrence en matière de vidéo à la demande », in Greffe, Xavier ; Sonnac, Nathalie. *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris : Dalloz, 2008, p. 303.

réduite, et au devenir incertain. Les acteurs des "franges" se spécialisent généralement dans des tâches risquées et qui supposent une grande adaptabilité »⁵.

Ainsi, si le marché est clairement dominé par les services de VàD intégrés à des filiales de groupes de communication, à des fabricants d'équipement électronique, à des fournisseurs d'accès à Internet, ces derniers cohabitent malgré tout avec d'autres acteurs, que l'on peut donc qualifier d'indépendants. C'est au sein de ces derniers que, sans surprise, et chez certains acteurs seulement, la cinéphilie en tant que valeur partagée va être plus clairement identifiable. Deux cas de figure peuvent alors se présenter. Dans le premier cas, le service de VàD est la déclinaison de l'activité d'un détenteur de droits isolé (producteur, distributeur, diffuseur, éditeur de DVD...), qui s'est ouvert par nécessité ou par opportunisme ce nouveau marché, dans lequel il prolonge l'esprit de son engagement (citons parmi tant d'autres ARTE, Carlotta, les Editions Montparnasse, etc.). L'offre se limite donc logiquement au catalogue de droits détenu par ledit acteur. La volonté d'élargir la proposition a d'ailleurs engendré des regroupements parmi ces acteurs indépendants, à l'image de la plateforme Universciné née, en France, de l'association d'un nombre conséquent de producteurs et distributeurs indépendants (43 actuellement) afin de proposer une offre légale en ligne de leurs catalogues de droits ici regroupés.

Dans le second cas, le service de VàD s'est créé *ex nihilo*, afin d'exploiter ces possibilités nouvelles offertes par les réseaux numériques. Le catalogue naît donc d'une activité d'agrégation de droits auprès d'interlocuteurs divers, sur un territoire donné ou au niveau mondial. C'est le cas de MUBI, plateforme de VàD à laquelle nous nous proposons de consacrer le présent article. Le choix de cette étude de cas a été motivé par la multiplicité des stratégies croisées qui accompagne la montée en puissance de cette plateforme résolument cinéophile depuis sa création, et qui en font donc un objet d'études extrêmement intéressant d'un point de vue économique. Nous nous pencherons ainsi sur les choix de développement opérés par MUBI, de sorte à interroger une problématique globale qui serait articulée autour de la façon dont l'économie de la VàD s'offre aujourd'hui, dans le cadre d'une entreprise cinéophile, comme un marché offrant des possibilités totalement nouvelles de rencontre avec un public mondialisé. Méthodologiquement parlant, nous nous situerons dans le cadre d'une analyse socioéconomique, et axerons notre réflexion sur l'analyse stratégique de la politique de développement du groupe. Notre cadre théorique sera constitué par l'ensemble des travaux qui ont pu être menés sur les stratégies économiques appliquées au secteur cinématographique et audiovisuel, et en particulier par les nombreux écrits de Laurent Creton, autour desquels nous articulerons l'essentiel de notre réflexion. Nous adopterons ainsi sa définition de cette approche spécifique :

« L'analyse stratégique permet d'articuler dans un même schéma de cohérence l'analyse des structures et l'analyse du sujet, de ses finalités, de ses choix et de ses modalités concrètes d'engagement dans l'espace socio-économique. L'accent est mis sur le rôle des acteurs, sur la manière dont ils analysent et aménagent les contraintes et opportunités issues de leur environnement et sur les processus interactifs qui en résultent. (...) La stratégie peut également être pensée comme une forme cohérente qui émerge de l'action au cours du

⁵ Bouquillion, Philippe. « TIC et mutation des industries de la culture », in Delavaud, Gilles (dir.). *Nouveaux médias, nouveaux contenus*. Paris, Apogée, 2009, p. 129.

temps. Elle relève en effet essentiellement d'un processus complexe, interactif et évolutif qui constitue pour l'entreprise un apprentissage adaptatif »⁶.

Plus concrètement, notre approche s'appuiera sur l'étude des discours d'orientation du CEO du groupe, sur l'analyse des interfaces de la plateforme et des options de communication avec les usagers, ainsi que sur une interview menée auprès des deux responsables de MUBI France, Anaïs Lebrun et Quentin Carbonell⁷.

Dans une première partie, nous présenterons, pour une meilleure compréhension des éléments présentés successivement, le contexte de la genèse du site étudié ; nous nous pencherons dans une seconde partie sur les multiples aspects de la stratégie de différenciation du groupe développée au cours des dernières années et qui lui confère aujourd'hui une place privilégiée dans le panorama de la V&D ; puis nous interrogerons dans une troisième partie les éléments constitutifs des stratégies d'intensification de la plateforme au niveau international ; dans un quatrième temps, nous nous pencherons sur les récentes stratégies de diversification du groupe, avant de terminer dans une cinquième partie par les caractéristiques des stratégies promotionnelles et de communication de MUBI.

I – Genèse d'un projet cinéphilique

Dès ses origines, la cinéphilie a constitué le moteur de l'activité de MUBI. Rappelons en effet qu'initialement, le site s'appelait « The Auteurs » - en français dans le texte, dans un hommage évident rendu aux grandes heures de la cinéphilie française et à sa structurante *politique des auteurs*. Lorsqu'il est créé le 14 février 2007, à Palo Alto (Californie), The Auteurs se définit comme un réseau social cinéophile, au sein duquel s'échangent informations et points de vue sur les films qui ont marqué les différents participants : une sorte de « Facebook du cinéophile » pour reprendre l'expression d'Anaïs Lebrun. Très rapidement, la question de la V&D va se poser, devant la frustration ressentie par les usagers de ce réseau social, amenés à lire des articles, des analyses sur des films souvent très pointus auxquels ils n'ont concrètement aucune possibilité d'accéder. Le créateur du site, Efe Cakarel, va donc entreprendre d'associer à The Auteurs une proposition de Vidéo à la demande, qui verra le jour en 2010. Dans ses interviews récentes, ce dernier présente cette évolution comme faisant partie inhérente de sa stratégie numérique, et ce dès le départ :

« Rendre des contenus de qualité disponibles sur tous les appareils connectés a toujours été mon idée. Aussi, l'intégration de la plate-forme a constitué un élément-clé de notre stratégie technologique depuis le début »⁸.

⁶ Creton, Laurent. « Structures et stratégie. Une dynamique à l'œuvre », in Creton (dir). *Cinéma et stratégies. Economie des interdépendances*. Paris : Presses Sorbonne Nouvelle, 2008, p. 9

⁷ Cette interview a été réalisée par Skype, le 2 octobre 2015. L'ensemble des citations attribuées à Anaïs Lebrun et Quentin Carbonell sont extraites de cette interview.

⁸ Sawyer, Paul. « Meet MUBI, the "Netflix for cult, classic and indie movies" » [en ligne], mis en ligne le 14 septembre 2014, consulté le 10 novembre 2015 <http://thenextweb.com/apps/2014/09/14/mubi/>
Traduction de l'anglais : « Making great content available on any connected device was always the vision. (...) So platform integration has been a key part of our technology strategy since the start »

Une parenthèse ici s'impose pour présenter celui qui, jusqu'à aujourd'hui, a dirigé ce groupe. La personnalité d'Efe Cakarel est en effet fondamentale pour comprendre la double facette des options stratégiques de développement du site, à la fois profondément cinéphiliques dans leurs valeurs et leur déontologie, et en même temps répondant à des logiques de développement industrielles parfaitement maîtrisées. Ajoutons que la personnalisation de l'histoire du groupe s'avère ici particulièrement forte autour de son dirigeant, et confirme très étroitement le constat opéré par Laurent Creton à propos des entreprises culturelles lorsqu'il écrivait :

« La personnalité des dirigeants a une grande influence sur l'identité et les pratiques de l'entreprise. L'entreprise culturelle est souvent très marquée par son fondateur qui, par son potentiel créatif et son charisme, donne un style et insuffle une énergie qui la détermine essentiellement »⁹.

Efe Cakarel est d'origine turque, plus précisément d'Izmir, une petite ville de la côte ouest du pays¹⁰. Au cours de ses études secondaires, il est recruté au sein de « l'équipe nationale des mathématiques turques » et arrive troisième aux Olympiades européennes des mathématiques. Ce résultat lui permet d'obtenir une bourse d'études de la part du MIT (Massachusetts Institute of Technology), et d'y entamer en 1994 des études supérieures en informatique. Une fois diplômé, il se fait embaucher au sein de Goldman Sachs, le royaume de la finance s'il en est, où il officie de 1998 à 2002. Il complètera plus tard son parcours en intégrant une école de commerce à Stanford. Et pourtant, c'est vers le cinéma dans ce qu'il a de plus artistiquement exigeant que va se diriger Efe Cakarel, non pas pour des raisons lucratives – on aura compris que ses expériences professionnelles n'étaient pas comparables en termes de rémunération avec les perspectives offertes par la défense du cinéma d'auteur – mais parce que comme il l'exprime lui-même :

« Le monde avait besoin de ça – besoin d'un endroit sur le Web où l'art cinématographique serait valorisé. (...) Je voulais créer une plateforme où nous mettrions en avant les films de qualité produits à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du système des studios »¹¹.

Cette profonde connaissance des milieux industriels et financiers explique que lorsque The Auteurs va s'ouvrir à la V&D, Efe Cakarel a pris soin de bénéficier dès le début de l'appui d'acteurs influents du secteur : la société de production/distribution française Celluloïd Dreams, la société d'édition vidéo américaine The Criterion Collection, et la société de production/distribution américain Costa Films, trois acteurs clairement implantés dans le secteur de la cinéphilie et qui enracine immédiatement l'image de la jeune plateforme. Le projet a aussi bénéficié d'une aide de la Commission européenne, dans le cadre du projet « Digital Distribution » développé par le programme Media (2007-2013), à la hauteur de 1.100.000 €,

⁹ Creton, Laurent. *Economie du cinéma*. Paris : Nathan, 2014 [1994], pp. 138-139.

¹⁰ Les éléments biographiques qui suivent sont extraits d'une interview de Efe CaKarel publiée dans l'article suivant : Heymanict, Stephen. « Efe Cakarel: Plunging Into the Stream of Things », *New York Times.com* [en ligne] mis en ligne le 21 octobre 2014, consulté le 10 novembre 2015
http://www.nytimes.com/2015/10/22/arts/international/efe-cakarel-plunging-into-the-stream-of-things.html?_r=0

¹¹ *Ibid.* Traduction de l'anglais : « The world needed this — it needed a place online where the art of film is valued. I think we're losing touch with great cinema. (...) I wanted to create a platform where we focus on quality films that are made both inside and outside the studio system ».

soit 42,9 % du budget initial¹². Le projet est de même, dès l'origine, annoncé comme « partenaire exclusif » de la World Cinema Foundation fondée par Martin Scorsese en 2007, et qui se consacre à la préservation et à la restauration d'œuvres cinématographiques.

L'intégration d'une offre de VàD à la plateforme The Auteurs se fait dans un premier selon la logique la plus classique en termes de disposition, soit la proposition d'un vaste catalogue de titres dans lequel le consommateur est appelé à piocher, selon la logique de l'ATAWAD (Anytime, Anywhere, Any Device) popularisée par Jean-Claude Dassier dès 2006, lorsqu'il était directeur général de LCI¹³. Le site ne manque d'ailleurs pas de faire référence à ce principe, se vendant auprès des usagers en se présentant de la façon suivante : « Your online cinema, anytime, anywhere, watch, discover, discuss » (« Votre cinéma en ligne, n'importe quand, n'importe où, regardez, découvrez, discutez »), entremêlant habilement la logique de la VàD à celle du réseau social qui avait caractérisé la naissance du site.

Ce sont ainsi entre 1.500 et 2.000 films, en fonction des territoires, qui sont rendus disponibles sur le site pour les usagers, selon un modèle économique basé sur le paiement à l'acte. Ce premier catalogue est le fruit des partenariats cités précédemment, auxquels s'ajoutent quelques appuis ponctuels de personnalités, à l'image d'Agnès Varda qui a accordé son soutien dès le début du projet¹⁴. Peu après, The Auteurs devient MUBI – le mot français « auteurs » étant finalement jugé comme trop inaccessible au niveau international, donc un obstacle potentiel au large développement qu'envisage déjà Efe Cakarel. « MUBI », plus facilement prononçable dans un nombre étendu de langues, serait un dérivé du terme anglais « movie ».

Le développement que va connaître MUBI, et l'accession à une place de choix dans le panorama de la VàD internationale, sont le fruit d'un certain nombre d'initiatives stratégiques sur lesquelles nous allons à présent nous pencher. La première que nous évoquerons concerne la stratégie de différenciation mise en œuvre par Efe Cakarel, liée à la volonté de se distinguer, clairement et résolument, dans le secteur déjà très formaté de la VàD.

II – Etre différent dans un secteur déjà extrêmement formaté : les stratégies de différenciation développées par MUBI

« Les stratégies de différenciation visent à valoriser auprès du client une différence, un caractère unique (objectif ou perçu) permettant de dépasser la logique d'affrontement par les coûts. Elles reposent principalement sur l'innovation et une bonne connaissance du marché, appréhendé finement dans ses différents segments. L'entreprise peut choisir de

¹² Résultats de l'appel à financements des projets de Vidéo à la Demande du programme Média, 2009 [en ligne], consulté le 4 janvier 2015

http://www.europacreativamedia.cat/rcs_auth/convocatories/Resultats_Video_On_Demand_Digital_Distribution_02_2009_-_Termini_15_de_juliol_2009.pdf

¹³ *ImodeMag*, mai 2006, p. 10, cité par Paquienséguy, Françoise. « Questionner les pratiques communicationnelles. Offre, pratiques, contenus », in Delavaud, Gilles (dir.). *Nouveaux médias, nouveaux contenus*. Paris, Apogée, 2009, p. 153.

¹⁴ Anaïs Lebrun, interview du 2 octobre 2015.

lutter en acceptant les règles du jeu en vigueur ou, au contraire, chercher à les modifier à son avantage. Dans ce cas, plutôt que de rester dans le cadre d'attaques frontales et de guerre des prix, elle cherche à constituer un avantage concurrentiel fondé sur la valorisation d'une distinction »¹⁵.

Si le secteur de la vidéo à la demande a été très vite dominé par la présence des grands acteurs intégrés de ce secteur, selon un modèle très semblable d'un site à l'autre, MUBI s'est au contraire développé et installé au gré d'un travail profond de différenciation, dont nous allons à présent mettre en évidence les trois principales dimensions.

Stratégie de focalisation : se différencier par le produit

Conformément à l'identité première de The Auteurs, MUBI a développé une logique éditoriale très pointue, autour de son caractère « cinéphile », qui constitue dans le domaine de la vidéo à la demande un marché de niche, étroit mais fréquenté par des consommateurs caractérisés par une confrontation aux œuvres soutenues : les cinéphiles sont largement représentés parmi les « assidus »¹⁶ des salles, qui sont aussi grands consommateurs de films sur d'autres supports – télévision, vidéo matérialisée et dématérialisée.

Cette identité cinéphile va se traduire avant tout par un travail de différenciation au niveau des produits cinématographiques proposés par le site, que MUBI définit comme des « films cultes, classiques, indépendants, récompensés en festivals »¹⁷. Ces différents qualificatifs sont tout à fait conformes au créneau que le site entend occuper en termes de marchés. La référence à des films « cultes » n'est évidemment pas à entendre ici dans le sens commun de films « populaires », mais bien au prisme d'un « savoir partagé »¹⁸, d'une culture commune, films cultes parce que « indérogeables » pour appartenir à une « communauté esthétique »¹⁹, tout en pointant aussi un autre sens du terme, soit les films qui relèvent d'une sous-culture, laquelle a donné naissance à des communautés de fans et dont on trouve aussi la trace dans les choix de programmation du site. La mention aux « classiques » fait ici clairement référence à la dimension inmanquablement historisante de la cinéphilie, qui traversait déjà totalement l'action des ciné-clubs de l'après-guerre. Et enfin, la référence aux films « indépendants » et « récompensés en festivals » porte l'accent sur les valorisations symboliques à l'œuvre dans le domaine de la cinéphilie : l'indépendance comme « statut particulier de ceux qui, n'étant pas intégrés dans le système dominant, économique et académique, se constituent en communauté fondée sur d'autres valeurs »²⁰, et en l'occurrence sur la notion de cinéma d'auteur, pensée en antagonisme avec la dimension industrielle de la production cinématographique telle que portée

¹⁵ Creton, Laurent. *Economie du cinéma*, op. cit., pp. 149-150.

¹⁶ Selon la terminologie du Centre national de la cinématographie et de l'image animée, sont « assidus » les spectateurs qui vont au cinéma au moins une fois par semaine. (CNC, *Bilan 2014*, les dossiers du CNC, n°332, mai 2015, p. 60).

¹⁷ Site de MUBI, onglet « à propos », consulté le 5 janvier 2016. <https://mubi.com/about>

¹⁸ Jullier, Laurent ; Leveratto, Jean-Marc. *Cinéphiles et cinéphilies*. Paris : Armand Colin, 2010, p. 11.

¹⁹ Ibid, p. 187.

²⁰ Creton, Laurent. « De l'indépendance en économie de marché : le paradigme stratégique en question », in Creton, Laurent (dir.). *Cinéma & (in)dépendance. Une économie politique*. Paris, Presses de la Sorbonne Nouvelle, revue *Théorème*, 1998, pp. 16-17

par les grands groupes ; et les festivals en tant dispositifs de légitimation et de valorisation esthétique – Laurent Creton estime ainsi que les festivals « constituent un marché du symbolique qui permet de fonder un mode spécifique de valorisation »²¹ - depuis longtemps reconnus comme prescripteurs dans les milieux de la cinéphilie²².

C'est donc de façon assez traditionnelle, à travers des régimes de valorisation et de prescription « classiques » au regard de la construction du concept cinéphilique, que MUBI définit son ancrage éditorial. Si Efe Cakarel caractérise ses choix d'acquisition comme centrés autour des films « indie » (indépendants) et « art-house » (art et essai), il se défend d'alimenter l'ancienne et toujours prisée distinction entre un cinéma dit *d'auteur*, et un cinéma qualifié de *commercial* - « l'un des plus fréquents et des plus désastreux tropismes de la vulgate consacrée au cinéma »²³, selon Laurent Creton. En effet, la valorisation de la dimension « artistique » du cinéma - mouvement qui accompagne l'histoire de la cinéphilie depuis sa conceptualisation dans les années vingt – passe pour Cakarel dans la capacité à trouver cette qualité partout où elle se niche : ce sera bien entendu très largement auprès des petits producteurs indépendants, mais parfois aussi dans la production des grands studios, dans ces films *mainstream* tels qu'on les désigne le plus souvent. C'est ainsi que l'on peut trouver sur la plateforme MUBI des films comme *Inception* (Christopher Nolan, 2010), pour peu qu'ils aient été identifiés comme d'une quelconque valeur artistique²⁴. Le CEO de MUBI s'en expliquait ainsi :

« Nous ne sommes pas pour opposer les films indépendants et art et essai aux films de studios. Les studios produisent aussi des trucs fabuleux ; je veux dire par là que *Birdman* a obtenu le meilleur Oscar, et qu'*Interstellar* de Christopher Nolan est fantastique. Mais nous ne montrerons jamais *Transformers 4* parce que c'était un mauvais film »²⁵.

Ainsi, ce choix de différenciation par la qualité des produits suppose un intense travail éditorial de la part des programmeurs du site, assorti d'une subjectivité assumée : « Nous nous intéressons aux films de qualité. Nous prenons parti »²⁶ affirme ainsi Efe Cakarel, qui parle aussi de « bon » et de « mauvais » cinéma – notions subjectives s'il en est - pour qualifier son offre. Le journal *The Independent* titrait ainsi un article à propos de la plateforme en 2016 : « Mubi : Netflix pour les gens qui veulent arrêter de regarder des âneries tout le temps »²⁷. Cette

²¹ Creton, Laurent. *Cinéma et marché*. Paris : Armand Colin, 1997, p. 55.

²² Taillibert, Christel. *Tribulations festivalières – Les festivals de cinéma et audiovisuel en France*. Paris : L'Harmattan, 2009, p. 48.

²³ « L'un des plus fréquents et des plus désastreux tropismes de la vulgate consacrée au cinéma », selon Laurent Creton (Creton, Laurent. *Cinéma et marché*, op. cit., p. 41)

²⁴ Voir à ce propos l'interview de Efe Cakarel dans : Sawyer, Paul, op. cit.

²⁵ Cité dans : Goulder, Iona. "The Site Turning us into Cinephiles One Film at a Time", Amuse [en ligne] mis en ligne le 6 août 2015, consulté le 14 décembre 2015

<https://amuse-i-d.vice.com/mubi-the-streaming-platform-jigging-up-the-way-we-think-about-film/> Traduction de l'anglais : "We're not about independent or art house vs. the studios," he says. "The studios also produce amazing stuff; I mean Birdman won best Oscar and Christopher Nolan's Interstellar is amazing. But we'll never show Transformers 4 because that was a bad film."

²⁶ Cheshire, Tom. « Mubi: Arthouse's social network » [en ligne] mis en ligne le 14 septembre 2011, consulté le 16 novembre 2015. <http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2011/10/start/arthouses-social-network>
Traduction de l'anglais : « We're about quality film. We take sides ».

²⁷ Hooton, Christopher. "Mubi: Netflix for people who want to stop just watching trash all the time", *The Independent* [en ligne], mis en ligne le 20 avril 2015, consulté le 5 janvier 2016 <http://www.independent.co.uk/arts->

valorisation du « bon cinéma » s'inscrit dans le cadre de la recherche d'une plus grande diversité culturelle telle que peuvent la porter certains acteurs de l'Internet, en marge des grands opérateurs économiques. Le catalogue de MUBI s'ouvre en effet largement à la production mondiale, puisqu'en 2014 il était composé (environ) de 30 % de films étasuniens, de 30 % de films européens, de 20 % de films asiatiques et 10 % de films sud-américains, les 10 % restants recouvrant le reste du globe, y compris l'Afrique²⁸. De la même façon, le site s'ouvre à des productions de divers formats – courts, moyens et longs métrages -, confirmant cette aspiration à la diversité.

Ainsi, cette première stratégie de différenciation s'inscrit clairement dans une dichotomie assumée entre un cinéma exigeant, porté par des ambitions artistiques, piochés dans l'ensemble des zones de production mondiales dans toute leur diversité, et un cinéma commercial, porté par des ambitions lucratives et de divertissement, et monocentré sur la production hollywoodienne où que l'on se situe sur la planète. D'un point de vue strictement commercial, il est évident que ce positionnement éditorial, participant de la tendance à la bipolarisation qui tend à s'accroître dans l'industrie cinématographique depuis le début des années 2000²⁹, tourne le dos à une vision immédiatement lucrative de l'activité de commercialisation de produits cinématographiques sur Internet. Le public-cible de ce type de productions est par définition restreint, confinant par là-même l'activité à un marché de niche. Eke Cakarel se montrait parfaitement conscient de ce positionnement, lorsqu'il comparait sa propre stratégie avec celle des plateformes de vidéo à la demande les plus populaires :

« Netflix tente d'être pour tout le monde. Ils aspirent à pénétrer 70 % des ménages, moi à 10 %. Mais je peux vraiment satisfaire ces 10 % »³⁰.

Logiquement, l'ensemble de ce positionnement est assorti d'une caractérisation profondément cinéphilique des différents programmeurs du site. Ainsi, Anaïs Lebrun et Quentin Carbonell, responsables des acquisitions pour MUBI-France, rappellent tous les membres de l'équipe éditoriale à laquelle ils appartiennent sont des diplômés de départements universitaires d'études cinématographiques et audiovisuelles, et que tous envisagent leur travail dans une perspective profondément cinéphilique. Eke Cakarel se déclare d'ailleurs profondément attaché à cette identité de son équipe, lorsqu'il rappelle :

entertainment/films/news/mubi-netflix-for-people-who-want-to-stop-just-watching-trash-all-the-time-10189686.html Traduction de l'anglais : "Mubi: Netflix for people who want to stop just watching trash all the time"

²⁸ Sawyer, Paul, op. cit.

²⁹ Creton, Laurent. « Transformation des marchés, mutations industrielles et stratégies de filière », in Creton, Laurent (dir.). *Cinéma et stratégies. Economie des interdépendances*, op. cit., pp. 184-185.

³⁰ Toor, Amar. « How a small streaming site became the Netflix for indie film », Theverge.com [en ligne], mis en ligne le 6 octobre 2015, consulté le 14 décembre 2015 <http://www.theverge.com/2015/10/6/9463225/mubi-streaming-service-independent-films-efe-cakarel-interview> Traduction de l'anglais : "Netflix is trying to be for everyone. They are going after 70 percent of households, I'm going for ten. But I can really satisfy that ten."

« Ce qui nous unit au sein de MUBI, depuis les développeurs jusqu'à l'équipe marketing, c'est une passion et une exaltation envers le cinéma »³¹.

Différenciation par le service : travailler l'économie de l'attention dans un contexte de surchoix

L'orientation clairement cinéphilique du catalogue de MUBI lui a permis d'affirmer une spécificité évidente sur le marché de la V&D, sans pour cela être totalement singulier : d'autres sites, en effet, adoptent à travers le monde un positionnement similaire. La seconde stratégie de différenciation mise en œuvre par le site, cette fois sur le terrain du service proposé, lui a par contre permis d'apparaître comme réellement innovant sur le terrain de la diffusion cinématographique en ligne.

A l'origine de cette seconde stratégie, il y a une prise de conscience des carences que présente le modèle de diffusion initialement adopté – celui-là même qui caractérise la V&D en tant que motif privilégié de la « mise à disposition », soit celui d'un vaste catalogue de titre soumis au choix des internautes. En effet, les premiers résultats montrent que les réflexes de consommation des usagers du site, aussi cinéphiles soient-ils, sont largement conditionnés par le « capital notoriété » des films, que Laurent Creton désigne aussi sous l'expression d' « effet podium »³² : globalement, ce sont toujours les mêmes films qui sont visionnés, portés par une exposition médiatique majeure au moment de leur sortie en salles, ou par un casting alléchant, ce que rappelle François Moreau lorsqu'il écrit que « la pléthore de variétés offertes empêchant les consommateurs d'en avoir une connaissance exhaustive, le mimétisme peut devenir une stratégie rationnelle »³³... Ce phénomène n'est évidemment pas spécifique à la consommation sur Internet et caractérise de la même façon la concentration de la consommation des films en salles ou à la télévision, mais tend à s'accroître sur Internet, contredisant d'ailleurs partiellement la théorie de la longue traîne (*long tail*) proposée par Chris Anderson en 2004, l'année même où le psychologue américain Barry Schwartz publiait *The Paradox of Choice – Why More is Less*³⁴, ouvrage dans lequel il rendait compte de l'anxiété générée par le contexte d'hyper-choix auquel étaient dorénavant confrontés les consommateurs – théorie qui prend un sens tout particulier dans le domaine culturel au regard des rapides évolutions de l'Internet au cours de la décennie.

³¹ Sawyer, Paul, op. cit. Traduction de l'anglais : «What unites us all at MUBI, from the developers to the marketing team, is a passion and excitement for film.»

³² Creton, Laurent. *Cinéma et marché*, op. cit., p. 62.

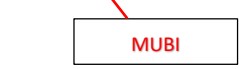
³³ François Moreau évoquait cette tendance lorsqu'il écrivait : « Ce phénomène de concentration des ventes sur un petit nombre de titres est appelé winner-take-all [Frank & Cook 1995] ou Superstardom [Rosen 1981 ; Adler 1985, 2005] (...) Adler (1985) explique le phénomène de superstars par les besoins exprimés par les consommateurs pour une culture commune. Les consommateurs sont alors assez naturellement conduits à privilégier les artistes les plus populaires. Le succès appelant le succès, c'est par un processus d'auto-renforcement que naissent alors les superstars » (Moreau, François. « Numérisation, économie numérique et mise en réseau des produits de contenu », in Greffe, Xavier ; Sonnac, Nathalie. *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris : Dalloz, 2008, p. 85)

³⁴ Schwartz, Barry. *The Paradox of Choice: Why More is Less*. New York: HarperCollins, 2004, 288 p.

Si, comme le rappelle Herbert Simon, « l'abondance de l'information engendre une pénurie d'attention »³⁵, l'enjeu réside donc dans la capacité à concentrer l'attention des internautes sur certains produits. Si les sites intégrés de Vidéo à la demande ont répondu à ce phénomène de standardisation de la consommation en accentuant encore la tendance, mettant en avant les têtes de gondole, jouant la carte de cette « économie du hit » telle que la désignaient Philippe Chantepie et Alain Le Diberder³⁶, Efe Cakarel a cherché à contourner ce phénomène en adoptant une stratégie de différenciation forte et audacieuse dans le domaine déjà très formaté de la VàD. Il choisit en effet de revenir à une *logique de programmation*, et de proposer aux usagers du site un film par jour, ledit film restant disponible ensuite sur la plateforme pendant trente jours. Ce dispositif, tout à fait innovant, restreint donc la mise à disposition à un espace limité à 30 films simultanés. Il s'agit ici d'un tout nouveau modèle dans le domaine de la distribution des œuvres cinématographiques.

Si l'on reprend le modèle proposé par Thomas Paris et Pierre-Jean Benghozi³⁷, le système adopté par MUBI conserve le *principe d'ubiquité* propre à la Vidéo à la demande, donc d'une *disponibilité continue* d'un point de vue géographique, mais se déplace d'un point de vue temporel d'une *disponibilité continue illimitée* à une *disponibilité continue limitée*, inventant donc un modèle qui n'existait pas au moment où les deux chercheurs conceptualisaient ce tableau.

		Industries culturelles		
Géographique Temporelle	Disponibilité ponctuelle (1 point)	Disponibilité discrète (n points)	Disponibilité continue (ubiquité)	
Disponibilité ponctuelle (1 instant)	Performance	-	TV en direct	flux
Disponibilité discrète (n instants)	Spectacle vivant	Salles de cinéma	Multi-diffusion TV	stock
Disponibilité continue limitée	Expositions	Presse		
Disponibilité continue illimitée	Musées	Distribution (biens éditoriaux) Bibliothèques	Internet (VOD, commerce en ligne...)	



« Les dimensions croisées de la distribution des œuvres ».
Pierre-Jean Benghozi et Thomas Paris, 2008.

³⁵ Herbert Simon, cité dans : Moreau, François, op. cit., p. 85.

³⁶ Chantepie, Philippe ; Le Diberder, Alain. *Révolution numérique et industries culturelles*. Paris : la Découverte, 2010, p. 47.

³⁷ Benghozi, Pierre-Jean ; Paris, Thomas. « Replacer la fonction distribution au cœur du management de la culture », in Greffe, Xavier ; Sonnac, Nathalie. *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris : Dalloz, 2008, p. 697.

Thomas Paris, dans d'autres travaux, résumait la valeur créée pour le consommateur de cinéma et audiovisuel par la combinaison de trois types de valeurs : la variété de choix (multitude de produits disponibles), la variété et facilité d'utilisation (modes d'accès variés en termes de mode de consommation, de modes d'intermédiation, de commercialisation...), et la valeur économique (abaissement global des coûts d'accès aux programmes)³⁸. Si la stratégie développée par MUBI est particulièrement innovante, c'est parce – tout en travaillant en profondeur la diversification des modes d'accès d'un point de vue technologique, et tout en ajustant au plus bas la variable coût -, elle intègre le fait que la restriction du choix peut constituer une valeur ajoutée, en particulier pour le public spécifique ciblé, soit le public cinéphile. Ce dernier est en effet habitué, dans son rapport au cinéma, à bénéficier d'un travail quotidien de prescription – de la part du programmateur du cinéma art et essai de son quartier, de la part des journalistes des revues spécialisées qu'il consulte, de la part de la chaîne de télévision qu'il privilégie, de la part du directeur artistique du festival qu'il fréquente, etc. Aussi, l'intégration dans la logique de la vidéo à la demande cinéphile d'une variable de prescription constitue-t-elle une stratégie particulièrement pertinente, une véritable valeur ajoutée pour des usagers qui peuvent désormais bénéficier d'un accompagnement, au jour le jour, dans leurs choix de visionnement. Pour en revenir à la question de l'économie de l'attention, qui est au cœur de cette innovation, MUBI joue finalement la carte d'un marketing de la rareté dans le cadre de l'économie de la mise à disposition.

Cette innovation, en réponse à une parfaite compréhension des besoins de la cible, répond parfaitement aux impératifs définis par Philippe Chantepie dans le cadre du commerce en ligne lorsqu'il écrivait :

« Les clefs techniques nécessaires à l'efficacité de la plate-forme tiennent à leur capacité à adresser de manière pertinente l'information commerciale à travers l'adaptation progressive du ciblage, donc dans une dynamique relationnelle articulant d'un côté services informationnels et de l'autre personnalisation et fidélisation des utilisateurs »³⁹.

Efe Cakarel, par ce choix audacieux, se pose clairement contre la logique algorithmique qui prévaut à « l'économie du hit » susmentionnée, au profit d'une logique de programmation, familière dans le domaine du cinéma et de l'audiovisuel, et particulièrement chère au public cinéphile :

« Je pense qu'à l'époque où nous nous trouvons, où tout est disponible tout le temps, sur n'importe quel support, nous nous noyons sous un déluge de contenus et nous avons besoin d'un guide. (...) C'est pourquoi les éditoriaux, les carte-blancs, les sélections – appelez-les comme vous voulez – vont devenir de plus en plus importants. C'est ce que fait MUBI. (...) Même si nous sommes une entreprise de technologie, et que ma formation est liée à

³⁸ Paris, Thomas. « L'audiovisuel à l'ère du Web. Eclatement des marchés et nouvelles prescriptions », in Delavaud, Gilles (dir.). *Permanence de la télévision*, Paris, Apogée, 2011, p.52.

³⁹ Chantepie, Philippe. « Le consommateur comme plate-forme : l'économie du marketing en ligne », in Greffe, Xavier ; Sonnac, Nathalie. *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris : Dalloz, 2008, p. 500.

l'ingénierie informatique, je ne crois pas qu'un algorithme doive décider quel metteur en scène est le meilleur – Fellini ou Spielberg »⁴⁰.

Cette logique prescriptive suppose bien évidemment une relation de confiance entre le programmeur et les usagers. Il est donc logique qu'avec l'adoption de cette nouvelle interface, MUBI ait abandonné le principe d'un paiement à l'acte au profit d'un principe d'abonnement (SVOD) : le bénéfice est immédiat dans la mesure où globalement il occasionne une baisse du coût de visionnement pour les usagers (si l'on s'en tient au prix de revient du visionnement d'un film sur la plateforme), mais en contrepartie d'une fidélisation évidemment propice à la survie du site dans la durée. Et le résultat est patent en termes de consommation : Anaïs Lebrun rappelle en effet qu'avec ce changement de formule, les chiffres de fréquentation du site ont littéralement explosé, au regard du nombre d'abonnements souscrits bien sûr, mais surtout – et c'est cela qui est important dans le cadre d'une approche prescriptive – le nombre de visionnements comptabilisés pour chaque film proposé.

Si cette innovation est avant tout importante au regard de la relation entretenue avec les usagers, elle comporte aussi de sérieux avantages économiques dans le cadre des négociations avec les ayants-droits des films proposés sur la plateforme. Tout d'abord parce qu'elle simplifie largement la gestion des droits, dans la mesure où il ne s'agit plus que de négocier les droits de 365 films par an - et non plus d'un catalogue élargi, avec la complexité que cela engendre. Sans compter que la limitation de la disponibilité à 30 jours limite considérablement les frais engagés⁴¹. Par ailleurs, elle modifie de façon notable l'attitude des distributeurs ou ayant-droits concernés, qui voient d'un œil très positif le fait que le film sollicité soit réellement valorisé, à travers une exposition privilégiée, et non noyé dans un immense catalogue⁴². Notons en outre que tous les contrats négociés sur un territoire avec un distributeur sont non-exclusifs, suivant l'idée que « le but reste que les films soient vus »⁴³, et le fait que cela passe par son acquisition parallèle sur une autre plateforme est vécu comme un bénéfice pour le cinéphile et non comme une concurrence néfaste (on verra que cette logique de non-exclusivité ne s'appliquera pas aux films dont MUBI acquiert les droits sans passer par un distributeur).

Ce système de restriction de la fréquentation autour d'un nombre réduit de titres permet en outre à des films au potentiel économique réduit de bénéficier de remontés financières non

⁴⁰ Sawyer, Paul, op. cit. Traduction de l'anglais : "I think in this age we are in, where everything is available all of the time, and on any device, we are drowning under a deluge of content and we need a guide. (...) So editorial, curation, selection – whatever you want to call it – is only going to become more important. That's what MUBI does. (...). Even though we are a tech company and my background is in computer engineering, I don't think an algorithm should be deciding which director is better – Fellini or Spielberg."

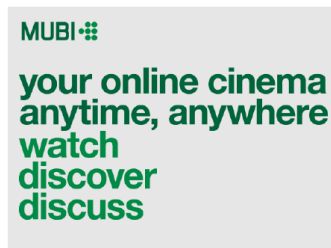
⁴¹ Voir à ce propos l'interview de Efe Cakarel dans : Toor, Amar, op. cit.

⁴² Anaïs Lebrun, interview du 2 octobre 2015.

⁴³ Anaïs Lebrun, interview du 2 octobre 2015. Quentin Carbonell poursuivant, dans la même interview, en expliquant : « Il y a beaucoup de personnes qui gèrent différents catalogues, il y a des choses qui ne sont pas forcément vues à droite, qui peuvent être vues à gauche, ou des intérêts suscités d'un côté qui peuvent être justement poursuivis de l'autre, du fait des différents fonctionnements. On a cette habitude de discuter avec tout le monde, afin justement de faire vivre ces films. De toutes façons, la naissance de cette plateforme vit d'un besoin, d'un manque de présence de ces films, sachant que la question des droits est très très compliquée. Il y a des films qui sont complètement perdus pour des raisons diverses et variées, que ce soit des problèmes de copies, que ce soient des problèmes de droits, et plus la communication peut être rétablie, mieux c'est pour l'utilisateur, le cinéphile et le curieux ».

négligeables. C'est le cas par exemple d'un certain nombre de courts métrages, pour lesquels la question de la rentabilisation est souvent plus sensible encore que pour les longs métrages. Anne Brennet nous apprend ainsi dans son rapport sur le court métrage daté d'octobre 2015 que suite à sa diffusion sur MUBI, le court métrage primé au Short Film Corner à Cannes en 2014 a bénéficié d'une remontée de recette de 2.700 £, ce qui correspond à une fréquentation comprise entre 3.000 et 4.000 vues⁴⁴ dont, de manière évidente, le film n'aurait jamais bénéficié s'il avait été intégré à un large catalogue mis à disposition.

Au-delà de ces questions strictement économiques, la restriction du nombre de films accessibles en un instant t permet en outre de travailler beaucoup plus profondément la dimension communautaire du site – rappelons que The Auteurs est né sous la forme de « réseau social cinéophile », et que cette dimension est très ancrée dans le projet. En effet, et de façon logique, les usagers du site sont dorénavant appelés à voir les mêmes films en même temps – contrairement à la logique de catalogue qui délitent dans le temps les expériences cinématographique – et de ce fait peuvent bien plus facilement échanger leurs analyses, leurs points de vue, leurs sentiments à propos des films programmés. « Pour nous », déclarait Eke Cakarel, « MUBI n'est pas uniquement un espace de visionnement de films, mais aussi un espace pour avoir une opinion, discuter (...) »⁴⁵. Le « slogan » de MUBI tel qu'on peut le découvrir sur le site est d'ailleurs très significatif de cette tendance :



« MUBI. Votre cinéma en ligne, n'importe quand, n'importe où.
Regardez, découvrez, discutez. »

Cette dimension communautaire se traduit de même par un travail axé sur les réseaux sociaux ou plateformes de microbloguement les plus populaires, les usagers étant invités à partager sur Facebook, Twitter, Pinterest ou Tumblr les films qu'ils ont découverts et appréciés sur MUBI. Quelques jeux-concours sont par ailleurs impulsés pour faciliter l'engagement des usagers, pour les pousser à plus d'interactivité. Ainsi par exemple, le 2 octobre 2015, à l'occasion de la programmation du film *Le crocodile de la mort* de Todd Hooper (1977), un appel était lancé aux usagers : « Dites-nous en premier quelle phrase a été reprise dans un autre film mythique dans les commentaires pour gagner un an d'abonnement ». Plus qu'une recherche de nouveaux publics – puisque cet appel était lancé à destination des abonnés -, cette initiative est à

⁴⁴ Brennet, Anne. *Pistes de réflexion pour consolider la production et améliorer la diffusion du court métrage*. Paris : Centre national de la cinématographie et de l'image animée, 30 octobre 2015, p. 52.

⁴⁵ Sawyer, Paul, op. cit. Traduction de l'anglais : "So for us, MUBI can be a place not only for watching, but a place to have an opinion, to discuss (...)"

comprendre comme une façon d’engager certains usagers à « prendre la parole » sur les interfaces interactives de MUBI alors qu’ils n’en avaient jusque-là pas l’habitude.

III – Les stratégies d’intensification du site

« Les stratégies d’intensification sont fondées sur la recherche d’une plus grande compétitivité, par le renforcement et l’amplification des atouts de l’entreprise dans ses domaines d’activité. C’est la puissance et l’expansion sur un territoire déterminé qui sont ici visées »⁴⁶

Lorsque The Auteurs devient MUBI en 2010, le changement de vocable est uniquement lié à la nécessité de bénéficier d’un nom qui « puisse voyager et grandir »⁴⁷ avec le site. Efe Cakarel n’a jamais caché ses ambitions, n’hésitant pas à comparer sa stratégie de développement avec celle d’Amazon ou Twitter, lorsqu’il justifie le fait que l’entreprise ne soit pas encore techniquement rentable :

« Nous allons continuer à investir dans notre développement, et nous ne nous attendons pas à être rentable à court terme. (...) J’ai appris beaucoup de Jeff Bezos à Amazon. À notre stade de développement, tout est question de potentiel de croissance. Regardez Twitter, il est coté à 20 billions de dollars et il commence juste à être rentable »⁴⁸.

Les perspectives de développement que se fixe le CEO de MUBI sont ambitieuses : il annonçait en 2014 que les recettes générées par les abonnements au site allaient atteindre 100 millions de dollars dans les trois années suivantes⁴⁹. L’absence de rentabilité prévue au regard de l’importance des recettes envisagées s’explique par l’importance des investissements multiples engagés par MUBI. Bien entendu, ces investissements sont largement liés à un travail acharné mené par Efe Cakarel pour lever des fonds auprès de différents investisseurs à travers le monde, et parmi lesquels on compte, à différentes périodes de son développement : Joe Osnoss et Simon Patterson, co-dirigeants de la branche de Silver Lake Management LLC (société financière privée américaine) consacrée aux marchés européens, africains et du Moyen-Orient. ; le producteur cinématographique britannique Eric Fellner, co-dirigeant de la Working Title Films ; ou encore Pascal Cagni lorsqu’il était directeur général et vice-président Europe, Moyen-Orient, Inde et Afrique d’Apple. Plus récemment, MMC Ventures, une société de capital-risque britannique, ainsi que Floreat Group, un groupe privé d’investissement, ont aussi rejoint les pourvoyeurs de fonds du groupe⁵⁰.

Ces levées de fonds successives sont utilisées dans le cadre des différentes stratégies d’intensification développées depuis la naissance du projet, lesquelles adoptent plusieurs directions complémentaires, dont nous allons à présent tenter de rendre compte.

⁴⁶ Creton, Laurent. *Economie du cinéma*, op. cit., p. 144.

⁴⁷ Sawyer, Paul, op. cit. Traduction de l’anglais : « could travel and grow with us »

⁴⁸ Ibid. Traduction de l’anglais : We will continue to invest in our growth and don’t expect to be profitable for a long time,” he says. “I learned a lot from Jeff Bezos at Amazon. It’s all about top-line growth at our stage of development. Look at Twitter – it has a €20 billion market cap and is only just profitable.”

⁴⁹ Hankir, Zahra. “Ex-Goldman Banker’s Film Website Gets Funds, Samsung Deal” [en ligne], mis en ligne le 11 mars 2014, consulté le 10 novembre 2015. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-03-11/ex-goldman-banker-s-film-website-gets-funds-teams-with-samsung>

⁵⁰ Op. cit.

Travailler l'avantage technologique dans une période de mutation

Très rapidement, et conformément à la formation initiale de son dirigeant, MUBI a cherché à jouer la carte de la technologie de pointe dans ses options de développement. Cette attention particulière implique le recours à des équipes importantes de développeurs – Eke Cakarel rappelant que ses bureaux sont fréquentés par un mélange de *film geeks* et de *AV nerds* (« maniaques de l'audiovisuel »)⁵¹.

Deux axes peuvent être distingués dans les ambitions poursuivies par la société. Tout d'abord, la plateforme a très rapidement cherché à être disponible sur un maximum de supports possibles – rendant préhensible le *anywhere* de son projet. Dès 2010, elle est une des premières sur le secteur de la V&D à collaborer avec une console de jeux vidéo, annonçant que ses services seraient dorénavant accessibles via la PlayStation en Europe. Ce résultat, très avant-gardiste à l'époque, était le fruit d'une collaboration étroite entre les deux compagnies en vue de la création de l'application. Eke Cakarel déclarait à ce propos :

« Technologiquement parlant, c'était un excitant challenge que de développer cette application, il n'y avait pas vraiment de précédent, nous voulions opérer une rupture et proposer à nos usagers l'expérience de haute-fidélité la plus pointue possible »⁵²

Suite à ce premier succès technologique, c'est le secteur de l'IPTV (Internet Protocole for Television) qui fut investi, suite à un travail avec Sony dans le cadre de la mise en vente de ses postes Sony Bravia⁵³. Par ailleurs, l'un des derniers gros accords qui fut contracté par MUBI concerne Samsung : près de 7,5 millions de dollars furent en effet investis en 2014 pour obtenir que l'application MUBI soit insérée sur les télévisions connectées Samsung et ses lecteurs Blue-Ray⁵⁴.

Aujourd'hui, la plateforme est accessible sur les télévisions connectées, sur ordinateurs (PC et Mac), sur téléphone mobile, sur tablette, sur PS3 et 4... grâce à des partenariats multiples avec les acteurs les plus importants de l'électronique tels que iOS, Android, Samsung, Sony PlayStation, Sony TV, Amazon Fire TV, Android TV, etc., avantage à propos duquel MUBI communique beaucoup, dans ses communiqués comme visuellement.

⁵¹ Zjawinski, Sonia. "Streaming Hard-to-Find Films for Cinephiles", Wired.com [en ligne] mis en ligne le 22 mai 2009, consulté le 12 novembre 2015 <http://www.wired.com/2009/05/pl-screen-11/>

⁵² Sawyer, Paul, op. cit. Traduction de l'anglais : "Technologically speaking, it was an exciting challenge to develop the app, there was no real precedent and any precedent that did exist, we wanted to break and bring our audience the highest fidelity experience possible,"

⁵³ Cheshire, Tom, op. cit.

⁵⁴ Hankir, Zahra, op. cit.



Le second axe lié au perfectionnement technologique de la plateforme est lié à la qualité de visionnement, un soin tout particulier étant accordé aux paramètres de compression numérique des fichiers, passant par le recours à une série d'outils de traitement vidéo tels que mplayer, x264, ffmpeg, and mp4box, mais aussi à une qualité de son *Dolby surround*. « Même si un film est disponible quelque part ailleurs », déclarait Eke Cakarel, « ce ne sera pas la même chose en raison même de l'expertise que nous avons engagé dans sa compression »⁵⁵. Ce travail méticuleux développé depuis les origines permet à Anaïs Lebrun d'affirmer qu'en 2015, le public français de MUBI bénéficie d'une qualité de l'expérience comparable à celle de Netflix ou d'Amazon, malgré les moyens financiers et humains incomparables de ces concurrents.

Cette attention accrue portée à la dimension technologique du service est indissociable du second axe de la seconde stratégie d'intensification de MUBI que nous mettrons en évidence, soit son expansion à l'international, l'idée étant d'être accessible partout dans le monde, en fonction des interfaces privilégiées dans telle ou telle région, et d'y être concurrentielle d'un point de vue qualitatif avec les autres services équivalents.

Se développer à l'international

La seconde direction adoptée par MUBI dans ses stratégies d'intensification concerne la question de son expansion à l'international. Dès l'origine, la plateforme fut envisagée sur le marché mondial – ce qui là encore la distingue de nombre des acteurs qui se sont développés sur le même terrain. L'ambition globale de la plateforme suppose qu'elle soit, à termes, accessible depuis n'importe quel point du globe. Déjà en septembre 2014, Efe Cakarel pouvait dresser le constat suivant :

« Nous avons une envergure mondiale, nous sommes le seul service (cinématographique) sur abonnement qui soit globalement accessible partout (...) MUBI fonctionne sur plus de 200 territoires, donc où que vous soyez, vous aurez la possibilité de bénéficier de votre abonnement, ce qui est particulièrement intéressant pour ceux qui voyagent beaucoup »⁵⁶.

⁵⁵ Zjawinski, Sonia, op. cit. Traduction de l'anglais : "Even if a film is available elsewhere, it's not going to be the same because of the expertise we've brought to encoding."

⁵⁶ Sawyer, Paul, op. cit. Traduction de l'anglais : « We're global, the only (movie) subscription service that's available basically everywhere (...). MUBI is live in more than 200 territories, so wherever you go you'll be able to use your subscription, which means it's particularly good for those who travel a lot. »

Bien évidemment, cette expansion à l'international ne peut en aucun cas se faire à l'aune d'une offre globale, et suppose pour différentes raisons la mise en place de logiques territoriales. La première de ces raisons est d'ordre juridique, puisque la question de la gestion des droits de diffusion des films est aujourd'hui extrêmement fragmentée : chaque pays possède sa propre législation en la matière – et c'est particulièrement vrai pour la France avec une chronologie des médias jugée excessivement contraignante dans beaucoup d'autres pays. Les droits sont donc négociés territoire par territoire, ce qui rend cette gestion particulièrement complexe au niveau mondial⁵⁷. Efe Cakarel en rendait compte lorsqu'il racontait :

« Je suis allé trouver Pedro Almodóvar, et je lui ai dit que je voulais diffuser *Femmes au bord de la crise de nerf* (*Mujeres al borde de un ataque de nervios*, 1989) sur MUBI. Son agent m'a dit que c'était une bonne idée, mais qu'il était déjà vendu dans 42 pays ! Alors j'ai commencé par acheter les droits de distribution dans les autres 164 pays et j'ai commencé à y montrer le film, depuis la Jamaïque jusqu'au Viêt Nam. Puis je suis allé trouver les distributeurs qui avaient déjà acquis les droits dans différents pays, comme Studio Canal en Grande-Bretagne, et j'ai dit : "Regardez, je montre ce film dans 164 pays. Il est déjà encodé, il occasionne des réactions sur les médias sociaux. Pouvons-nous trouver un accord ?" »⁵⁸.

Cette anecdote rend parfaitement compte des difficultés qu'il y a à envisager aujourd'hui la diffusion cinématographique à un niveau mondialisé, ce qui explique qu'une large partie de l'activité de MUBI relève d'une action plus territorialisée, par le biais d'un certain nombre d'antennes locales. Concrètement, MUBI est organisé autour de deux bureaux principaux : l'un à Londres, et l'autre à San Francisco. Parallèlement, six territoires bénéficient d'antennes spécialisées (la Grande-Bretagne, la France, l'Allemagne, la Turquie, les Etats-Unis et le Mexique) afin de faciliter la question de la gestion des droits, comme expliqué plus avant, mais aussi d'adapter au mieux l'offre à la demande locale. Comme l'expliquait Anaïs Lebrun, *Le dîner de cons* (Francis Weber, 1998) est un film français qui est proposé sur le territoire britannique, où il est considéré comme un film d'auteur, alors qu'en France, les usagers ne comprendraient absolument pas la programmation de ce film qui est régulièrement rediffusé à la télévision. Ainsi, la programmation se fait pays par pays, afin de s'adapter à l'environnement culturel, à l'inscription cinéphilique de chacun d'eux.

Sur chaque territoire, l'équipe éditoriale travaille au plus près des acteurs de la cinéphilie, en collaboration avec nombre de professionnels et institutionnels : chaînes de cinéma, institutions de conservation, festivals, etc. En effet, au-delà des partenariats établis avec des grands festivals internationaux (Cannes, Berlin, Venise, Istanbul, Karlovy Vary, Melbourne, São Paulo, Mar del Plata, Tribeca...) des liens sont aussi créés avec de petits festivals plus nationaux voire

⁵⁷ Voir à ce sujet : Mabillot, David, op. cit., p 305.

⁵⁸ Heymanict, Stephen, op. cit. Traduit de l'anglais : "I went to Pedro Almodóvar and said I want to show "Women on the Verge of a Nervous Breakdown" on Mubi. His people tell me, "Efe, that's great, but it's already sold in 42 countries." So I bought the distribution rights in the other 164 countries and immediately started monetizing the film from Jamaica to Vietnam. Then I went to the distributors who already owned the rights in different countries, like Studio Canal in the U.K., and I said: Look, I'm showing this film in 164 countries. It's already encoded, generating a social media reaction. Can we make a deal?"

régionaux dont le travail est reconnu comme particulièrement intéressant. Ils constituent en matière de programmation des interfaces de découverte facilitant par ailleurs les négociations avec les ayants-droits, et confirment la vision mondiale à travers laquelle MUBI envisage son action cinéophile. MUBI-France, par exemple, a mis en place des partenariats avec le Festival international du film indépendant de Bordeaux, ou encore avec le Festival international du film de la Roche-sur-Yon. Dans le cadre institutionnel, un partenariat a aussi été négocié avec la Cinémathèque française, et a donné lieu en automne 2015 à la diffusion sur MUBI-France d'un certain nombre de titres du cycle que l'institution de conservation consacrait alors à Mathieu Amalric. Dans une autre perspective, un partenariat est aussi établi avec le Fresnoy - Studio national des arts contemporains localisé à Tourcoing -, qui travaille au croisement entre le cinéma, la vidéo, la performance, donc autour d'une recherche esthétique permanente. Certains de leurs films sont proposés au public français de MUBI, en quasi-exclusivité, et connaissent malgré leur caractère novateur une belle audience sur la plateforme⁵⁹.

Ainsi, l'expansion à l'international de MUBI se joue à deux niveaux complémentaires : la volonté d'investir de plus en plus de territoires, afin de couvrir à terme l'ensemble de la planète, et la multiplication de plateformes nationales, qui permettent d'enraciner la proposition artistique dans une identité très locale afin de conquérir plus facilement de nouveaux publics. Plus récemment, et comme nous le verrons plus avant, Eke Cakarel tend à acquérir sur certains films découverts en festivals en particulier, des droits exclusifs lui permettant de mettre en œuvre une diffusion véritablement mondialisée sur la plateforme. Cette stratégie nouvelle tend à dessiner les lignes d'une culture cinéophile mondiale partagée, conformément à ce que la sociologie de la consommation désigne sous le phénomène de « convergence de la consommation »⁶⁰. Janet Staiger rappelait d'ailleurs que « le cinéma d' "art et essai" est un bon exemple de ces convergences de consommation historiquement spécifiques, ayant touché une classe de personnes en dépassant la frontière des Etats-nations »⁶¹.

Asseoir le développement sur les communautés d'utilisateurs

Parmi les stratégies développées par MUBI pour asseoir l'intensification de son activité, la question du travail accompli au regard des communautés d'utilisateurs est de même fondamentale. Le public cinéophile est, historiquement, particulièrement soucieux d'échanger, de réfléchir et de construire ensemble une culture partagée, car, comme l'écrivait Laurent Creton,

« La nature passionnelle des activités culturelles se traduit par des comportements qui cadrent mal avec une stricte rationalité économique de maximisation de l'utilité sous contrainte de revenu et de temps disponibles. La logique passionnelle semble se traduire par une certaine propension à contourner la simple utilité, à s'inscrire dans des comportements spécifiques tels qu'une activité intense de recherche d'information, l'accumulation d'un savoir spécialisé, l'adhésion à une communauté d'amateurs partageant

⁵⁹ Anaïs Lebrun, interview du 2 octobre 2015.

⁶⁰ Langlois, Simon. « Nouvelles orientations en sociologie de la consommation », *L'Année sociologique* 2002, Vol. 52, pp. 83-103.

⁶¹ Staiger, Janet. « Le commerce international du cinéma et les flux culturels mondiaux : une approche néomarxiste », in Benghozi, Jean-Pierre ; Delage, Christian. *Une histoire économique du cinéma français*. Paris : L'Harmattan, 1997, p. 355.

la même culture, composée de connaissances, de références et de critères d'appréciation »⁶².

C'est pourquoi la fréquentation de la plateforme n'a jamais été envisagée uniquement comme une simple interface de visionnement de films – rappelons qu'avant même l'arrivée de la vidéo à la demande, le site est né sous la forme d'un réseau social cinéphile. Si le croisement de l'acte de consommation avec une activité d'échange est tout particulièrement prisée par les cinéphiles, elle correspond par ailleurs à une tendance très contemporaine des modes de consommation, comme le rappelaient Pierre Volle et Sophie Rieunier :

« S'ils revendiquent la possibilité de se différencier par leurs façons de consommer, les individus ne peuvent pas être totalement déconnectés les uns des autres ; ils cherchent le contact, l'intégration, une certaine forme de lien social. Ainsi, Robert Rochefort, directeur du CREDOC parle d'un besoin de "reliance". D'autres experts de la consommation affirment que le consommateur recherche des produits qui relient les individus entre eux plutôt que des produits qui servent des individus isolés. Ces produits prennent place dans des groupes d'individus, des tribus de consommateurs, qui partagent les mêmes centres d'intérêt et les mêmes émotions lors d'expériences communes »⁶³.

L'existence d'une forte dimension communautaire dans le développement de MUBI, avec en particulier de nombreux mécanismes de suivi et d'intégration sur divers réseaux sociaux⁶⁴, participe d'un *effet-club* particulièrement propice à l'expansion du site en termes d'utilisateurs. La proposition faite aux abonnés d'offrir pour les fêtes de fin d'année, un abonnement à MUBI à leurs proches (« le meilleur du cinéma en cadeau ! »⁶⁵), témoigne du lien spécifique qui tend à lier les utilisateurs du site – il semblerait par exemple impropre d'offrir un abonnement à Netflix ou à CanalPlay, qui ne jouent pas la carte de ce sentiment d'appartenance à une communauté spécifique. Ainsi, la stratégie d'intensification de MUBI est-elle fondée sur une économie de la réputation centrée sur les publics cinéphiles, au sein desquels se jouent les effets classiques d'interactions sociales (« normes sociales, influence des pairs, effets de voisinage, conformisme, imitation, contagion, effets d'entraînement... »⁶⁶).

Au-delà des invitations à partager à propos des films (re)découverts sur MUBI, la plateforme joue cette carte communautaire à travers des petites spécificités, comme par exemple la mention faite lors du visionnement d'un film du nombre d'utilisateurs qui regardent le même film en même temps que nous, ce qui au-delà de la posture très individualiste du visionnement confère un sentiment d'appartenance à une communauté avec laquelle nous serons plus enclins à échanger.

⁶² Creton, Laurent. *Cinéma et marché*, op. cit., p. 51.

⁶³ Volle, Pierre ; Rieunier, Sophie. « Tendances de consommation et stratégies de différenciation des distributeurs », in *Décisions Marketing*, Association Française du Marketing, 2002, p.8 [en ligne] <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00151274>

⁶⁴ Selon Eke Cakarel, un quart des références faites au site sur le Web sont issues de Facebook (Cheshire, Tom. op. cit.)

⁶⁵ Site de MUBI, onglet « Offrir MUBI », consulté le 8 janvier 2015 <https://mubi.com/gifts>

⁶⁶ Philippe Chantepie, « Le consommateur comme plate-forme : l'économie du marketing en ligne », op. cit., p. 507.

IV – Les stratégies de diversification

« Une stratégie de diversification se traduit par un accroissement de variété dans les activités de l'entreprise, par de nouveaux produits, de nouveaux marchés, de nouveaux savoir-faire. (...) La diversification peut être choisie pour plusieurs motifs : la survie, le placement, le confortement et le redéploiement »⁶⁷.

Parallèlement aux stratégies d'intensification précédemment mise en évidence, MUBI poursuit aussi, et de façon plus étonnante, des stratégies de diversification que l'on peut qualifier de confortement, dans la mesure où elles tendent à renforcer la place de la société dans l'industrie cinématographique cinéophile, au-delà de la simple gestion de catalogue autour de laquelle s'est initialement ancrée l'activité de la plateforme. Ces incursions dans des domaines connexes restent toutefois parfaitement complémentaires avec l'activité principale, et même si elles restent à ce jour trop marginales que l'on puisse véritablement parler de redéfinition du métier de l'entreprise, tendent à asseoir la marque « MUBI » dans le domaine de la cinéphilie.

La production de contenus originaux

La première expérience de diversification que nous pouvons évoquer concerne le secteur de la production. La production de produits originaux est une tendance qui marque aujourd'hui fortement le secteur de la vidéo à la demande, en particulier sous l'impulsion de Netflix qui s'est successivement lancé dans la production de séries, de documentaires, puis de fictions de long métrage pour alimenter son attractivité. Devenant véritable « producteur de cinéma », ce dernier a en effet commencé à produire des films qui sont appelés à sortir simultanément en salles et sur sa plateforme.

MUBI s'est essayé à l'exercice, dans le cadre moins risqué d'un court métrage, *Ashes* (2012), dont la réalisation a été confiée à Apichatpong Weerasethakul, réalisateur thaïlandais indépendant qui a obtenu une Palme d'or au Festival international du film de Cannes en 2010 avec *Oncle Boonmee, celui qui se souvient de ses vies antérieures* (*Lung Boonmee raluek chat*). Particularité et non des moindres, ce film a été tourné sur un appareil de prise de vue original, issu de la collaboration entre MUBI et la société Lomography : le LomoKino Mubi Edition (une caméra 35 mm entièrement manuelle). Cet appareil en édition limitée, frappé de la signature du réalisateur thaïlandais, a été commercialisé à la sortie du film, chaque achat donnant droit à un morceau de pellicule utilisée par le réalisateur et à un mois d'abonnement sur MUBI – offre complémentaire justifiée par la promesse suivante : « Ce service vous permettra de trouver l'inspiration et les idées pour tourner votre propre film ! »⁶⁸.

⁶⁷ Creton, Laurent. *Economie du cinéma*, op. cit. p. 152.

⁶⁸ Microsite lomography.fr, consulté le 8 janvier 2015 <http://microsites.lomography.fr/lomokino/mubi>



Source : <http://microsites.lomography.fr/lomokino/mubi>

Il est ainsi tout à fait original de constater que l’incursion opérée par MUBI sur le terrain de la production cinématographique s’est assortie d’une expérience de production de matériel de prise de vues. D’un point de vue stratégique, cette opération, clairement marketing, a permis de pénétrer les cercles très cinéphiliques de la cinématographie amateur, en présentant la plateforme comme un lieu d’éducation à la culture cinématographique, comme de vitrine de travaux réalisés avec les technologies amateur – quand bien même n’est pas Apichatpong Weerasethakul qui veut...

MUBI n’a pas renouvelé pour l’instant cette première expérience, manquant pour l’instant de ressources et d’expertise en la matière, même si Eke Cakarel ne nie pas envisager de retourner sur ce terrain à l’avenir⁶⁹.

La distribution multi-support

Le second terrain sur lequel on peut observer l’expérimentation de stratégie de diversification de la part de MUBI concerne le secteur de la distribution : distribution en ligne, bien sûr, mais cette fois avec des droits exclusifs, et distribution en salles. S’intéresser à l’exploitation en salles, pour un site né autour d’un projet de vidéo à la demande, peut paraître de prime abord étonnant. Ce l’est moins de la part de MUBI, qui a toujours entretenu une grande proximité avec la salle de cinéma – lieu de la cinéphilie s’il en est – s’auto-définissant même en tant que « cinéma en ligne », et n’hésitant pas à utiliser le terme de « séance » pour définir l’acte de visionnement d’un de ses films. Il s’agirait donc finalement d’une activité poursuivant cette ambition globale que s’est fixé le groupe selon laquelle il aspire à ce que « les films de qualité soient vus ».

Ainsi, récemment, les équipes éditoriales de MUBI ne se sont plus contentées de négocier des droits auprès de détenteurs de catalogues, mais ont commencé à acquérir les droits multi-supports de films récents découverts en festivals. C’est ainsi que furent acquis les droits

⁶⁹ Toor, Amar. « How a small streaming site became the Netflix for indie film », Theverge.com [en ligne], mis en ligne le 6 octobre 2015, consulté le 14 décembre 2015 <http://www.theverge.com/2015/10/6/9463225/mubi-streaming-service-independent-films-efe-cakarel-interview>

exclusifs pour *From What Is Before* (2014) de Lav Diaz, un film philippin de 5h38⁷⁰, pour *Match retour* (Roumanie, 2014) de Corneliu Porumboiu. *Station to Station* (Etats-Unis, 2015), et quelques autres courts métrages documentaires. Ces films n'ont été pour l'heure distribués que sur la plateforme en ligne, mais à un niveau mondial, contrairement aux films dont les droits sont négociés territoire par territoire avec les distributeurs concernés.

Si ces œuvres restent relativement confidentielles, l'arrivée de MUBI sur le secteur de la distribution fut beaucoup plus remarquée avec l'acquisition des droits du triptyque de Miguel Gomes, *Arabian Nights*, présenté à la Quinzaine des réalisateurs en 2015. Ces droits ont été acquis pour une diffusion sur sa plateforme et pour une distribution en salles sur les territoires britanniques et irlandais. Pour mener à bien cette opération, MUBI a mis en place un partenariat avec la société de distribution britannique New Wave Films, dont il partage pleinement le positionnement éditorial⁷¹. La sortie du film dans les salles britanniques et irlandaise est prévue pour le printemps 2016⁷². Eke Cakarel s'exprimait avec enthousiasme à propos de cette nouvelle expérience :

« C'est le film parfait pour cette première incursion sur le terrain de la distribution sur différentes plateformes. Non seulement nous sommes capables de travailler en partenariat avec une compagnie aussi inspirante que New Wave Films, mais en plus nous sommes capables de porter au cinéma puis à nos usagers un des films les plus incroyables de l'année. C'est juste phénoménal »⁷³.

D'un point de vue chronologique, la dernière expérimentation en la matière – extrêmement médiatisée par la plateforme – est liée au film *Junun* : Eke Cakarel a en effet été contacté par courrier électronique par Paul Thomas Anderson - célèbre scénariste, réalisateur et producteur américain, clairement identifié comme indépendant - afin de lui proposer de sortir son dernier film en exclusivité sur MUBI, provoquant une véritable jubilation chez le chef d'entreprise :

« Je suis arrivé au matin, et j'ai vu l'objet du message – *de la part de Paul Thomas Anderson* – et j'ai commencé à sauter sur la chaise et à crier. Tout le bâtiment s'est précipité jusqu'à mon bureau. Nous avons travaillé dur pour pouvoir diffuser des films comme *Junun*. Ce n'est pas vraiment un documentaire, ce n'est pas un court métrage, c'est une incroyable expérience auditive. Fondamentalement, c'est un film de Paul Thomas

⁷⁰ Rosser, Michael. "MUBI acquires Lav Diaz's From What Is Before", ScreenDaily [en ligne], mis en ligne le 23 avril 2015, consulté le 8 janvier 2016 <http://www.screendaily.com/news/mubi-acquires-lav-diazs-from-what-is-before/5086920.article>

⁷¹ Salovaara, Sarah. « MUBI CEO Efe Cakarel on the Move to Theatrical Distribution with Arabian Nights », Filmmakermagazine.com [en ligne] mis en ligne le 22 juillet 2015, consulté le 10 novembre 2015 <https://filmmakermagazine.com/94993-mubi-ceo-efe-cakarel-on-the-move-to-theatrical-distribution-with-arabian-nights/#.VkJH6dSvyuGU>

⁷² Le film a été distribué en France par Shellac, en trois volets.

⁷³ Barraclough, Leo. « Miguel Gomes' "Arabian Nights" played in Directors' Fortnight at Cannes », Variety.com [en ligne] mis en ligne le 21 juillet 2015, consulté le 22 novembre 2015 <http://variety.com/2015/film/global/svod-service-mubi-signs-first-theatrical-deal-with-arabian-nights-exclusive-1201544577/>

Traduction de l'anglais : "This is the perfect film to make our foray into releasing a film across all platforms. Not only are we able to partner with such an inspiring company such as New Wave Films, but also, we are able to bring one of this year's most incredibly unique films to cinemas and then our audiences. It's just phenomenal."

Anderson. Ses films – et les films comme ceux-là – sont la raison pour laquelle nous poursuivons ce projet »⁷⁴.

Cet enthousiasme est à comprendre au regard du potentiel que représente une telle reconnaissance de MUBI de la part d'un éminent représentant de ce cinéma indépendant défendu par la plateforme en faveur d'une expérience de globalisation de l'offre : le film est en effet sorti simultanément partout dans le monde, le 9 octobre 2015, au gré d'une évidente « stratégie de l'événement » qui a amené les animateurs du site à multiplier les annonces relatives à l'opportunité que représentait la concession des droits exclusifs de diffusion pour la plateforme. Plus symboliquement, cette proposition apportée sur un plateau à la société semblait être vécue comme une sorte de légitimation de son activité, à travers cette marque de confiance apportée par un professionnel de la carrure de Paul Thomas Anderson, dont on sut d'ailleurs qu'il était depuis longtemps abonné à MUBI sous un nom d'emprunt. Ce dernier expliqua son choix en termes de distribution en disant qu'il voulait « montrer son film à un public mondial averti »⁷⁵, reconnaissant ainsi à MUBI à la fois la capacité à mobiliser un public de cinéphiles, mais aussi d'exercer son travail à un niveau mondialisé.



Source : Site de MUBI, consulté le 9 octobre 2015

Ces multiples expériences témoignent de la tentation pour MUBI de sortir de la stricte définition du métier de « gestionnaire de site de vidéo à la demande » pour étendre son activité dans la sphère de la distribution. Ce glissement est logique à deux niveaux. Tout d'abord il s'inscrit dans une tendance forte dans le secteur de la Vidéo à la demande, où l'attractivité passe de plus en plus par la capacité à proposer des produits exclusifs – le *direct-to-vod* et le *e-cinema* sont ainsi des valeurs ajoutées de plus en plus recherchées. Par ailleurs, dans le contexte de la mission cinéphilique que poursuit MUBI, ces incursions dans la distribution sont conformes à la nécessité ressentie par l'ensemble des acteurs cinéphiles de faire vivre et de montrer les films, de créer des interfaces susceptibles de permettre à des œuvres méritantes de rencontrer leur public, dans un contexte où, on le sait, les œuvres dans distributeurs sont extrêmement

⁷⁴ Heymanict, Stephen, op. cit. Traduction de l'anglais : "I walked in in the morning and saw the subject line — from Paul Thomas Anderson — and just started jumping on my chair and shouting. The whole building rushed to my desk. We've been working so hard to be able do things like *Junun*. It's not really a documentary, it's not a short film, it's this sonic, amazing experience. Basically, it's a Paul Thomas Anderson movie. His films — and movies like them — that's the reason we're doing this".

⁷⁵ Toor, Amar, op. cit. Traduction de l'anglais : "He wanted to show his film to a discerning, global audience"

nombreuses. Eke Cakarel semble enclin, à l'avenir, à accentuer ce rôle de MUBI dans la distribution multi-plateforme :

« Il y a des films en compétition (à Cannes) que nous pouvons certainement obtenir, puis travailler avec l'un de nos partenaires au niveau de la distribution pour les sortir en salles. (...) Une fois que nous avons obtenu un film, nous voudrions le sortir en salles et ensuite ouvrir une fenêtre transactionnelle. Mon objectif serait de maximiser les revenus de ce film, pas seulement de le montrer sur MUBI »⁷⁶.

On assiste donc à une reconfiguration du secteur de la V&D cinéphile, qui élargit clairement son champ d'intervention dans l'économie cinématographique, dans un mouvement d'intégration verticale susceptible d'agir en d'agir dans deux directions complémentaires : une meilleure reconnaissance de la « marque » MUBI auprès du public cinéphile d'une part, et un positionnement plus solide auprès des professionnels – ayants-droits, metteurs en scène, distributeurs... - dans l'affirmation d'une identité et d'un rôle économique.

IV – Les stratégies promotionnelles : la politique de communication et de marketing du groupe MUBI

« Le marketing ne se réduit pas à des techniques de vente. C'est à la fois un état d'esprit et une méthode fondés sur la connaissance du marché. Son objectif est de satisfaire dans les meilleures conditions les attentes et les besoins de la clientèle afin d'optimiser l'adéquation du produit avec son marché. Pour sa survie et son développement, l'entreprise doit être continuellement à l'écoute des évolutions de son environnement, pour s'y adapter et anticiper chaque fois que cela est possible »⁷⁷

Publicité et partenariats

Si MUBI s'est essentiellement développé, dans un premier temps, autour du bouche à oreille, le travail de communication effectué autour de la marque est aujourd'hui beaucoup plus réfléchi et construit, les moyens publicitaires traditionnellement utilisés de nos jours étant largement mis à profit (affichage dans le métro, bannières publicitaires sur Internet, ...). La communication autour du produit se joue autour d'un discours mettant en avant, conformément

⁷⁶ Macnab, Geoffrey. "VoD service MUBI on Cannes hunt", ScreenDaily.com [en ligne], mis en ligne le 15 mai 2015, consulté le 8 janvier 2016 <http://www.screendaily.com/festivals/cannes-news/vod-service-mubi-on-cannes-hunt/5088114.article> Traduction de l'anglais : "There are films in competition (in Cannes) that we can definitely get and partner with one of our distribution partners to theatrically release the film. (...) Once we get a film, we would want to release it theatrically and then to get into a transactional window. I would be interested in maximising the revenue of this film. My goal is not just to show it on MUBI."

⁷⁷ Creton, Laurent. *Economie du cinéma*, op. cit. p. 174.

à la stratégie de différenciation du site, la qualité des films d'une part, et l'œuvre de sélection effectuée par le site d'autre part (le « *hand-picked* » sur l'affiche ci-dessous).



(« La vie est trop courte pour des mauvais films.
Regardez du grand cinéma sélectionné pour vous »)
Site App Annie.com, consulté le 13 janvier 2015

<https://www.appannie.com/fr/apps/amazon-appstore/app/B00O7TNVRY#>

MUBI recourt de façon privilégiée à des partenariats divers pour asseoir sa communication – partenariats bien entendu ciblés au regard du créneau cinéphilique investi. En France par exemple, un partenariat avec le site Sens Critique permet de toucher de façon privilégié le cœur de cible du site, de la même façon qu'a été récemment développé un partenariat avec une toute nouvelle revue de cinéma, la *Septième Obsession*, un bimestriel dont le premier numéro est sorti en octobre-novembre 2015. MUBI fit alors sa promotion auprès de ses usagers français, au terme d'un accord selon lequel les abonnements à la revue donneraient droit à deux mois d'abonnement à MUBI.

**ABONNEZ-VOUS OU OFFREZ
1 AN D'ABONNEMENT!**



JE M'ABONNE

Site de la revue *la Septième obsession*, consulté le 15 décembre 2015
<http://laseptiemeobsession.com>

Ainsi, et ne serait-ce que pour rester sur le cas du territoire français, de multiples partenariats ciblés ont été conclus avec des interlocuteurs privilégiés sur le terrain de la cinéphilie, comme les *Cahiers du cinéma*, la Cinémathèque française, de nombreux festivals, etc. Une expérience

originale de partenariat a été effectuée à Londres avec une chaîne de salles de cinéma, Picture House : parallèlement à des échanges de programmation, les clients qui étaient titulaires de la carte de membre de cette chaîne d'exploitation avaient droit gratuitement à un ou trois mois d'abonnement à MUBI. Selon Anaïs Lebrun, beaucoup de ces spectateurs ont converti leur abonnement à l'année, engendrant une hausse sensible du nombre d'utilisateurs sur le territoire britannique⁷⁸. Le même principe a été expérimenté, toujours en Grande-Bretagne, avec les exploitations Everyman Cinemas.

MUBI développe aussi des partenariats plus technologiques, avec des fabricants de matériel. Ainsi, en 2015, un an d'abonnement à MUBI était compris dans tout achat de Smart TV Samsung en Grande-Bretagne, de même qu'une offre spéciale d'abonnement était incluse dans l'abonnement au service PlayStation®Plus. Les logiques publicitaires de MUBI, dans une parfaite mise en œuvre des principes de marketing mix, sont donc un mélange de procédés extrêmement classiques et de logiques plus innovantes. Toutes ces opérations, du point de vue du contenu du discours comme des partenaires ciblés, travaillent en faveur de la stratégie de différenciation du groupe, à la fois en termes de recherche de nouveaux publics auprès des catégories de spectateurs déjà avertis et en termes de positionnement par rapport aux autres plateformes de vidéo à la demande.

La communication à destination des usagers

Conformément à la valeur de prescription autour de laquelle s'articule le modèle MUBI, la communication développée à destination des usagers est quotidienne, abondante, et tend à produire des interactions multiples et récurrentes avec les abonnés, afin de leur conférer un sentiment d'accompagnement au jour le jour dans leur découverte cinéphilique. C'est en vertu de ce principe qu'un message d'information quotidien sur « le film du jour » est envoyé aux abonnés. Ce modèle de programmation permet ainsi, en terme de communication, de mettre en jeu les ressorts d'une véritable communication événementielle, chaque jour constituant dans la vie de la plateforme un moment particulier puisque lié à la « sortie » d'un film nouveau, mis visuellement en exergue sur le site (un encart plus important et en haut de page est consacré au « film du jour »).

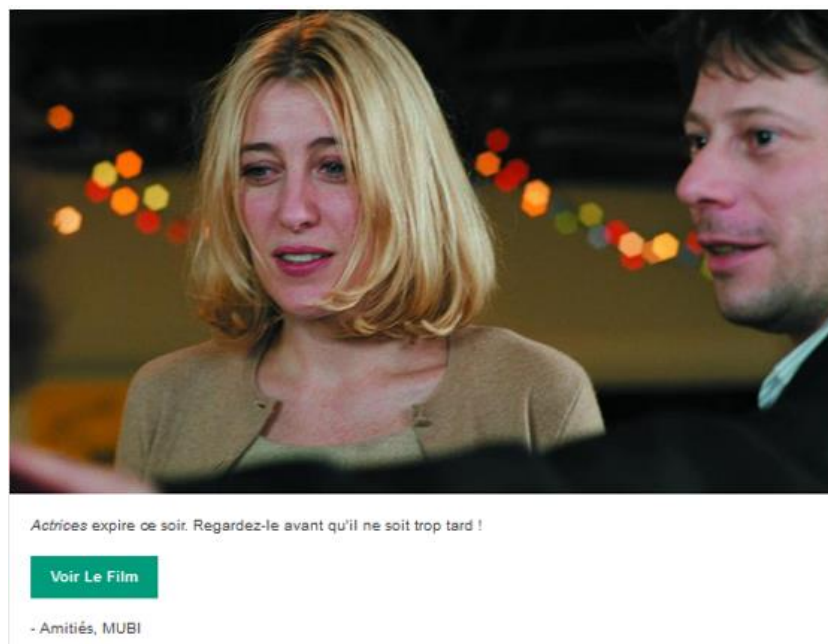
Cette *événementialisation* de la communication joue aussi la carte du marketing de la rareté, lié ici à la limitation de la durée d'exposition des films. Ainsi, sur le site, les trois films appelés à disparaître sont assortis d'une mention annonçant, à la minute près, le temps qu'il reste pour les visionner.

⁷⁸ Anaïs Lebrun, interview du 2 octobre 2015.



Site de MUBI, page d'accueil, consulté le 12 janvier 2016
<https://mubi.com/films/showing>

De la même façon, la disparition du site de certains films jugés comme porteurs dans la programmation est accompagnée de l'envoi d'un message spécifique aux abonnés, leur rappelant la nécessité de voir le film avant qu'il ne soit trop tard...



*Message électronique envoyé aux abonnés le 20 octobre 2015,
avec pour objet : « Actrices va bientôt expirer... »*

La communication événementielle de MUBI prend par ailleurs une dimension accrue lors de la sortie sur la plateforme de films en Direct-to-Vod. L'exemple de *Junun*, précédemment évoqué, est symptomatique de cette tendance : la diffusion du film sur MUBI fut en effet annoncée comme un moment extraordinaire de la vie du site – donc de la vie de ses usagers. Plusieurs messages électroniques successifs furent ainsi envoyés aux abonnés, afin de créer une véritable attente autour de cette sortie⁷⁹ :

⁷⁹ Il est bien entendu ici fait référence aux messages adressés aux abonnés sur le territoire français.

- « Plus qu'une semaine avant notre première du nouveau film de Paul Thomas Anderson – Junun ! Si vous n'avez pas encore réservé votre siège, profitez-en pour le faire ci-dessous et partagez votre excitation en utilisant le hashtag # Junun. Nous sommes plus qu'impatient de pouvoir partager cette expérience avec vous » (2 octobre 2015)
- « Paul Thomas Anderson n'est plus très loin... La première de JUNUN est à minuit (où que vous soyez) dans la nuit du 8 octobre seulement sur MUBI. Pour vous donner l'eau à la bouche, voici quelques petites pépites liées à Junun que nous adorons en ce moment (...) » (7 octobre 2015)

Le 9 octobre, jour J, parallèlement au message quotidien annonçant le « film du jour », un message signé de Paul Thomas Anderson lui-même fut envoyé aux usagers (« Donc... voici "Junun" – le film que nous avons fait sur notre séjour en Inde. Branchez-le sur vos enceintes et écoutez le fort, vos voisins ont besoin de l'entendre ! Paul »⁸⁰), renforçant l'idée que quelque chose d'extraordinaire se passait sur MUBI...

Ce travail de communication se poursuit durant tout le mois pendant lequel le film fut disponible, à travers une nouvelle série de messages envoyés aux abonnés :

- « La Folie de l'amour. JUNUN de Paul Thomas Anderson est en ligne et vous l'avez regardé depuis les quatre coins du monde, du Koweït à l'Angola. Nous avons donc rassemblé les plus belles réactions au film de la semaine dernière (...). Avez-vous pu voir le film ? » (16 octobre 2015)
- « Nous n'arrivons pas à nous sortir le rythme fou de JUNUN de la tête. Une seule solution : combattre le mal par le mal. Nous avons donc mis en ligne l'explosif "Roked" et d'autres extraits que vous pouvez écouter sur notre page d'accueil pour bien finir la semaine ! » (23 octobre 2015)

Le film fut même utilisé dans le cadre de la recherche de nouveaux publics, un message envoyé le 30 octobre 2015 aux abonnés proposant :

« Si vous aimez JUNUN de Paul Thomas Anderson autant que nous, choisissez trois amis et nous enverrons à chacun sept jours d'abonnement gratuit afin qu'ils puissent aussi de voir ».

Enfin, accompagnant sa disparition du site, de nouveaux appels furent lancés pour inviter les abonnés à le visionner d'urgence :

« J-7 avant l'expiration de JUNUN. Paul Thomas Anderson a un nouveau film. Il s'appelle JUNUN. Dedans joue Jonny Greenwood. *Libération* l'a apprécié. *Critikat* l'a apprécié. Nous l'adorons. Il disparaîtra le 7 novembre 2015 après 23h59. C'est dans une semaine. Vous devez le voir (il dure 54 minutes, vous devez pouvoir trouver 54 minutes). Regardez-le, vous n'aurez peut-être plus d'autres chances. Regardez-le. Vraiment. Re-gardez-le ! » (31 octobre 2015)

Ainsi, si le travail de prescription accompli par MUBI constitue sa force de différenciation, le travail de communication multiplié autour du film de Paul Thomas Anderson s'apparente

⁸⁰ Traduction de l'anglais : « So... here's is "Junun" – the movie we made of our time in India. Plug it into your speakers and play it loud – yours neighbors need to hear it ! Paul »

presque à une injonction à voir le film, considéré comme un incontournable de la vie du site. La stratégie développée par le site d'un point de vue de la communication avec ses usagers joue donc très fortement cette logique prescriptive plébiscitée par tous les internautes qui expriment leur préférence à MUBI face aux autres propositions de V&D, y compris cinéphiles. L'idée sous-jacente est bien celle de créer un sentiment d'appartenance à une communauté mondiale, vibrant autour des mêmes œuvres, applaudissant les mêmes découvertes, défendant les mêmes films et les mêmes auteurs, et cela par le biais d'un *calendrier cinéphilique* partagé.

Conclusion

Au terme de ce panorama, il apparaît que les logiques de développement de MUBI témoignent, dans l'ensemble de leurs dimensions, d'une grande cohérence stratégique. En effet, toutes sont centrées autour de la stratégie de spécialisation du site, en termes de contenus comme en termes de services, et cela dans un but éminemment industriel consistant, ni plus ni moins, à mettre en place un leadership sur le terrain de la V&D cinéophile. Cette ambition ressort très clairement des discours de Eke Cakarel, lorsqu'il annonçait :

« Nous ne sommes qu'au début de notre voyage. (...) Dans les prochaines décennies et partout dans le monde, la télévision connectée va remplacer la télévision linéaire. Les applications vont remplacer les chaînes. Les télécommandes vont disparaître, et les écrans vont proliférer. De la même façon que la télévision connectée se développe de millions en milliards, MUBI va ouvrir la voie, tout comme Netflix, Amazon, Google, Alibaba, Rakuten et Ziaomi »⁸¹.

Le positionnement de MUBI sur la scène internationale semble ainsi décloisonner – symboliquement mais aussi stratégiquement – une économie de la cinéphilie souvent condamnée à l'ostracisme, aux à-côtés, ne récoltant que les miettes pendant que les ogres jouant sur les produits les plus porteurs se partagent le gâteau, et parfois pour certains d'entre eux ne survivant que grâce aux subventions liées à des politiques publiques plus ou moins averties selon les pays considérés.

Le parcours de MUBI, audacieux dans sa capacité d'innovation, témoigne d'une grande finesse d'appréciation à la fois des marchés économiques globaux et, plus sociologiquement, de la cible visée en termes de publics. Ce n'est pas par hasard si le regard des autres plateformes cinéphiles est sans conteste aujourd'hui tourné vers lui. En témoigne par exemple l'enquête de satisfaction proposée à ses usagers par la plateforme Universciné en France en décembre 2015, et qui parmi les différentes questions posées tâtait le terrain du côté de la SVOD (alors que le site fonctionne aujourd'hui sur le principe du paiement à l'acte), mais aussi d'une éditorialisation à la manière de MUBI, à travers la question suivante :

⁸¹ Sawyer, Paul. op. cit. Traduction de l'anglais : "But we'll still be at the beginning of our journey," he says. "Over the coming decades and across the world, Internet TV will replace linear TV. Apps will replace channels. Remote controls will disappear, and screens will proliferate. As Internet TV grows from millions to billions, MUBI will lead the way, along with Netflix, Amazon, Google, Alibaba, Rakuten, and Xiaomi"

« Seriez-vous intéressé par l'offre de SVOD suivante : Pour 5,99 € par mois, vous pouvez regarder de manière illimitée une sélection de 40 films sélectionnés par notre équipe éditoriale renouvelée chaque mois »⁸².

Sans préjuger des modalités d'adaptation de son offre qu'Universciné adoptera ou pas au terme de cette enquête, il est évident que le choix d'une forte éditorialisation opéré par MUBI, à une époque où l'utopie de la mise à disposition régnait encore en maître, traverse aujourd'hui les préoccupations de la plupart des acteurs cinéphiles de la V&D. Il est symptomatique de constater par exemple que la jeune plateforme Cinetek, ouverte le 5 novembre 2015, entièrement consacrée au patrimoine, a adopté une formule selon laquelle des grands cinéastes du monde entier proposent chacun, en 50 titres, leur « cinémathèque idéale », dans lequel l'utilisateur est appelé à piocher : encore une fois ici, quoi selon une autre formule de nouveau innovante, la question de l'éditorialisation des contenus est mis au-devant de la scène.

Globalement, ce retour à la figure d'un *programmeur*, même s'il prend différents visages selon les sites considérés, témoigne d'une véritable permanence des modèles plébiscités par le public cinéphile, qui au-delà des multiples interfaces et dispositifs à travers lesquels, au fil du temps, il est appelé à découvrir l'objet de sa passion, reste profondément attaché à la valeur de la prescription. La force de frappe économique dont se dote progressivement MUBI sur le terrain de la cinéphilie est finalement le fruit de cette intuition précoce.

Bibliographie

Ouvrages et articles scientifiques

Benghozi, Pierre-Jean. « L'économie de la culture à l'heure d'Internet : le deuxième choc ». Dossier "Acteurs des nouvelles technologies et économie des contenus culturels", *Esprit*, 2011, pp. 111-126.

Benghozi, Pierre-Jean. « Économie numérique et industries de contenu : un nouveau paradigme pour les réseaux », *Hermès, La Revue*, 2011/1, n° 59, pp. 31-37.

Benghozi, Pierre-Jean ; Paris, Thomas. « Replacer la fonction distribution au cœur du management de la culture », in Greffe, Xavier ; Sonnac, Nathalie. *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris : Dalloz, 2008, pp. 687-701.

Bouquillion, Philippe. « TIC et mutation des industries de la culture », in Delavaud, Gilles (dir.). *Nouveaux médias, nouveaux contenus*. Paris, Apogée, 2009, pp. 123-136.

Bourgate, Michaël ; Thabourey, Vincent (dir.). *Le cinéma à l'heure du numérique. Pratiques et publics*. Paris : MKF Editions, 2012, 223 p.

Chantepie, Philippe. « Le consommateur comme plate-forme : l'économie du marketing en ligne », in Greffe, Xavier ; Sonnac, Nathalie. *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris : Dalloz, 2008, pp. 495-511.

⁸² Site d'Universciné, consulté le 15 décembre 2015, <http://www.universcine.com/corner/enquete-2015>

- Chantepie, Philippe ; Le Diberder, Alain. *Révolution numérique et industries culturelles*. Paris : la Découverte, 2010, 126 p.
- Creton, Laurent. *Economie du cinéma*. Paris : Nathan, 2014 [1994], 295 p.
- Creton, Laurent. *Cinéma et marché*. Paris : Armand Colin, 1997, 254 p.
- Creton, Laurent (dir.). *Cinéma & (in)dépendance. Une économie politique*. Paris, Presses de la Sorbonne Nouvelle, revue *Théorème*, 1998, 187 p.
- Creton, Laurent (dir.). *Cinéma et stratégies. Economie des interdépendances*. Paris : Presses Sorbonne Nouvelle, 2008, 232 p.
- Dubet, Eric. *Economie du cinéma européen : de l'interventionnisme à l'action entrepreneuriale*. Paris : L'Harmattan, 2000, 286 p.
- Grefte, Xavier ; Sonnac, Nathalie. *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris : Dalloz, 2008, 886 p.
- Jullier, Laurent ; Leveratto, Jean-Marc. *Cinéphiles et cinéphilies*. Paris : Armand Colin, 2010, 223 p.
- Langlois, Simon. « Nouvelles orientations en sociologie de la consommation », *L'Année sociologique* 2002, Vol. 52, pp. 83-103.
- Mabillot, David. « Stratégies et concurrence en matière de vidéo à la demande », in Grefte, Xavier ; Sonnac, Nathalie. *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris : Dalloz, 2008, pp. 297-318.
- Moreau, François. « Numérisation, économie numérique et mise en réseau des produits de contenu », in Grefte, Xavier ; Sonnac, Nathalie. *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris : Dalloz, 2008, pp. 79-96.
- Paquienséguy, Françoise. « Questionner les pratiques communicationnelles. Offre, pratiques, contenus », in Delavaud, Gilles (dir.). *Nouveaux médias, nouveaux contenus*. Paris, Apogée, 2009, pp. 153-164.
- Paris, Thomas. « L'audiovisuel à l'ère du Web. Eclatement des marchés et nouvelles prescriptions », in Delavaud, Gilles (dir.). *Permanence de la télévision*, Paris, Apogée, 2011, p. 49-56.
- Staiger, Janet. « Le commerce international du cinéma et les flux culturels mondiaux : une approche néomarxiste », in Benghozi, Jean-Pierre ; Delage, Christian. *Une histoire économique du cinéma français*. Paris : L'Harmattan, 1997, pp. 341-362.
- Schwartz, Barry. *The Paradox of Choice: Why More is Less*. New York: Harper Collins, 2004, 288 p.
- Taillibert, Christel. *Tribulations festivières – Les festivals de cinéma et audiovisuel en France*. Paris : L'Harmattan, 2009, 363 p.
- Volle, Pierre ; Rieunier, Sophie. « Tendances de consommation et stratégies de différenciation des distributeurs », in *Décisions Marketing*, Association Française du Marketing, 2002, pp.19-30 [en ligne] <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00151274>

Rapports officiels

Brennet, Anne. *Pistes de réflexion pour consolider la production et améliorer la diffusion du court métrage*. Paris : Centre national de la cinématographie et de l'image animée, 30 octobre 2015, 118 p.

CNC, *Bilan 2014*, les dossiers du CNC, n°332, mai 2015, 208 p.

Articles de presse

Barracough, Leo. « Miguel Gomes' "Arabian Nights' played in Directors' Fortnight at Cannes », *Variety.com* [en ligne] mis en ligne le 21 juillet 2015, consulté le 22 novembre 2015
<http://variety.com/2015/film/global/svod-service-mubi-signs-first-theatrical-deal-with-arabian-nights-exclusive-1201544577/>

Cheshire, Tom. « Mubi: Arthouse's social network » [en ligne] mis en ligne le 14 septembre 2011, consulté le 16 novembre 2015. <http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2011/10/start/arthouses-social-network>

Goulder, Iona. "The Site Turning us into Cinephiles One Film at a Time", *Amuse* [en ligne] mis en ligne le 6 août 2015, consulté le 14 décembre 2015
<https://amuse-i-d.vice.com/mubi-the-streaming-platform-jigging-up-the-way-we-think-about-film/>

Hankir, Zahra. "Ex-Goldman Banker's Film Website Gets Funds, Samsung Deal" [en ligne], mis en ligne le 11 mars 2014, consulté le 10 novembre 2015. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-03-11/ex-goldman-banker-s-film-website-gets-funds-teams-with-samsung>

Heymanict, Stephen. "Efe Cakarel: Plunging Into the Stream of Things", *New York Times.com* [en ligne] mis en ligne le 21 octobre 2014, consulté le 10 novembre 2015
http://www.nytimes.com/2015/10/22/arts/international/efe-cakarel-plunging-into-the-stream-of-things.html?_r=0

Hooton, Christopher. "Mubi: Netflix for people who want to stop just watching trash all the time", *The Independent* [en ligne], mis en ligne le 20 avril 2015, consulté le 5 janvier 2016
<http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/films/news/mubi-netflix-for-people-who-want-to-stop-just-watching-trash-all-the-time-10189686.html>

Macnab, Geoffrey. "VoD service MUBI on Cannes hunt", *ScreenDaily.com* [en ligne], mis en ligne le 15 mai 2015, consulté le 8 janvier 2016 <http://www.screendaily.com/festivals/cannes-news/vod-service-mubi-on-cannes-hunt/5088114.article>

Rosser, Michael. "MUBI acquires Lav Diaz's From What Is Before", *ScreenDaily* [en ligne], mis en ligne le 23 avril 2015, consulté le 8 janvier 2016 <http://www.screendaily.com/news/mubi-acquires-lav-diazs-from-what-is-before/5086920.article>

Salovaara, Sarah. « MUBI CEO Efe Cakarel on the Move to Theatrical Distribution with Arabian Nights », *Filmmakermagazine.com* [en ligne] mis en ligne le 22 juillet 2015, consulté le 10 novembre 2015
<https://filmmakermagazine.com/94993-mubi-ceo-efe-cakarel-on-the-move-to-theatrical-distribution-with-arabian-nights/#.VkJH6dSvyuGU>

Sawer, Paul. « Meet MUBI, the "Netflix for cult, classic and indie movies" » [en ligne], mis en ligne le 14 septembre 2014, consulté le 10 novembre 2015 <<http://thenextweb.com/apps/2014/09/14/mubi/>>

Toor, Amar. « How a small streaming site became the Netflix for indie film », *Theverge.com* [en ligne], mis en ligne le 6 octobre 2015, consulté le 14 décembre 2015

<http://www.theverge.com/2015/10/6/9463225/mubi-streaming-service-independent-films-efe-cakarel-interview>

Zjawinski, Sonia. "Streaming Hard-to-Find Films for Cinephiles", Wired.com [en ligne] mis en ligne le 22 mai 2009, consulté le 12 novembre 2015 <http://www.wired.com/2009/05/pl-screen-11/>