

AUDIOVISUEL

Chapitre 1 : Les spécificités du secteur du cinéma et audiovisuel

Chapitre 2 : les marchés du cinéma et l'exploitation des salles

Chapitre 3 : Distribution et promotion (Marketing du cinéma)

Chapitre 4 : Production et financement.

Chapitre 5 : L'analyse concurrentiel dans le secteur des médias.

INTRODUCTION :

Secteur audiovisuel : secteur spécifique mais partageant des caractéristiques communes avec d'autres secteurs de l'industrie. Ce secteur fait l'objet de réglementations spécifiques dans lequel va intervenir l'Etat, les collectivités et les régulateurs qui vont aussi venir contraindre la gestion et les stratégies dans ces secteurs (CSA pour l'audiovisuel, le CSC pour le cinéma): c'est un secteur relativement complexe, ces obligations de régulation vont répondre à des besoins multiples qui vont répondre eux mêmes à des objectifs multiples (maximisation du profits à travers les diversités culturelles et d'accès), autres que les objectifs classique.

C'est un secteur où on va avoir un certain nb de tensions qui vont intervenir, avec des tensions entre des objectifs culturelles et des exigences économiques (ex : toutes les aides aux financements, l'accès à la culture et le respect des droits de propriétés intellectuelles).

-> La gestion de ces droits : gestion collectif qui constitue un enjeu stratégique et des débouchés collectifs pour les oeuvres cinématographiques.

CHAPITRE I. LES SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR DE L'AUDIOVISUEL ET DU CINÉMA

I. Une économie de prototype et risquée

D'autres secteurs comme la R&D partagent ces caractéristiques.

1. L'importance des coûts fixes

Les films et les programmes audiovisuels constituent une création originale et unique, et à partir de cette création, des copies vont être effectuées et louées aux salles et des droits de diffusion vont être vendus aux éditeurs de chaîne.

Ici les coûts variables sont très limitées et on désigne ce phénomène sous le terme d' « économie de prototype » : on se situe dans une logique avec des couts fixes élevés et des CV faibles et cette économie de prototype n'est pas incompatible avec une production à grande échelle, on peut rencontrer des productions industrielles dans ce secteur. On cherche à réduire les CF qui sont élevés pouvant être amortis via une production élevée : duplication de la création.

Les médias vont entraîner le cinéma dans une production de masse (diffusion par les médias télévisuels). Le cinéma ne va pas que viser les salles mais aussi les modes de diffusion telles que les médias (coûts fixes élevé qui peut être réduit, qui vont être amorties par la plus ou moins grande diffusion de la création originale notamment par une production plus élevé).

Les coûts de production sont supportés de manière différente par les acteurs.

- Les coûts de promotion sont supportés par les distributeurs,
- Les coûts de production par les producteurs, mais également des systèmes d'aides permettant aux producteurs d'être préfinancés avant même le lancement du film
- Les coûts d'exploitation des salles sont fixes et supportes par l'exploitant

=> Phénomène d'économie d'échelle (CF élevés et CV faibles) qui va impliqué une concentration des secteurs pour amortir leurs coûts fixes. Toutefois, l'analyse des coûts va être impacts par la régulation sectorielle, ce

qui régule les coûts, notamment des systèmes d'aides, qui va venir déconnecter les coûts, les prix, les succès des revenus des agents

Le secteur va être impacté par la régulation sectorielle venant modifier les structures de coût, avec notamment des systèmes d'aide (à la réalisation, au scénario, à la distribution) qui vont venir déconnecter les coûts, les prix, les succès et les revenus des agents.

2. Une activité risquée

Les coûts de production, de distribution et d'exploitation sont des coûts essentiellement fixes d'une part mais aussi élevés. Ils sont également associés à des projets longs et les retours sur l'investissement ne sont que rarement garantis (industrie de la RD).

Les droits de diffusion vendus par les détenteurs de droits sportifs est plus faible (droits premium). Néanmoins, pour le cinéma, malgré un scénario de qualité et des acteurs réputés, le film peut ne pas marcher : aléas importants.

On a un risque plus faible sur les programmes sportifs, aléa plus faible parce qu'on sait à peu près cb on peut vendre : on peut estimer cb on va vendre.

La création de séries au cinéma (plusieurs volets, avec des personnages secondaires) réduit le risque d'échec (plusieurs volets avec des personnages principaux et second).

-> un risque d'imitation du prototype: on recopie alors l'idée : Les délais sont raccourcis pour éviter toute copie.

-> Le risque ex-post, avec le téléchargement illégal, le produit peut être bon mais les efforts ne peuvent pas être récompensés, via la consommation sans payer. (donc on ne peut pas récolter les fruits de l'effort même si le film est bon (respect des droits d'auteurs). Ce risque est supporté différemment par les acteurs du cinéma, surtout q'ils ont une capacité de diversifier très grande, notamment pour les grandes entreprises)

Le risque va être supporté différemment par les acteurs du cinéma : on va avoir de grandes disparités en terme d'exposition aux risques, notamment la capacité des acteurs à se diversifier, ce qui va permettre d'amortir les risques : si on a un échec et un film qui marche bien, l'échec va être compensé par le succès commercial. Pour les grandes entreprises, elles sont diversifiées, même intégrées verticalement (présentes à plusieurs stades de production audiovisuels : production, distribution et exploitation). D'un autre côté, on a les indépendants qui font face à un risque beaucoup plus important.

-> Des acteurs se diversifient horizontalement (capacité de jouer) et verticalement (acteur, producteur, réalisateur, exploitant...). La capacité des acteurs à se diversifier, ce qui va permettre d'amortir les risques : si on a un échec et un film qui marche bien, l'écho va être compensé par le succès commercial. Pour les grandes entreprises, elles sont diversifiées, même intégrées verticalement (présentes à plusieurs stades de la production audiovisuels : production, distribution et exploitation) =/ on a les indépendants qui font face à un risque bcp plus important.

-> Autre critères : le critère fonctionnel : les grands groupes vs les petits groupes.

Le critère fonctionnel : On s'aperçoit que les acteurs subissant le risque le plus important sont les distributeurs, notamment ceux qui n'ont pas su se diversifier : ils supportent l'essentiel du risque (échec ou succès).

Les exploitants indépendants de salle, certains pour remédier à ce risque, ont créé des multiplex pour amortir le risque. Cette stratégie a été associée à une stratégie tarifaire qui encourage la consommation et notamment les cartes illimitées. Le prix à l'entrée détermine le bénéfice des exploitants mais aussi celui des producteurs et des distributeurs, par le jeu de remontée des recettes. Le prix de la place est l'assiette de calcul des droits.

3. Quel impact sur le secteur ?

Il existe un risque d'uniformisation de la production audiovisuelle pour faire jouer les économies d'échelle et un risque de standardisation des programmes audiovisuels et des oeuvres cinématographiques. On ne cherche à tourner que les programmes plaisant au plus grand nombre afin de réduire le risque d'échec et rentabiliser les investissements.

Ces spécificités du secteur audiovisuel font courir un risque de réduction de la diversité culturelle du fait de ces coûts fixes importants. Néanmoins, on peut également avoir des stratégies d'incitation à la différenciation pour se prémunir de la concurrence. On a une dialectique de différenciation/standardisation dans le processus de

création audiovisuel, y compris de la part des grands majors : on peut appliquer les deux stratégies en même temps.

Toutefois, la réduction de la diversité culturelle est bien réelle, ces risques de standardisation vont justifier un certain nombre d'aides.

On a une diversité culturelle résultant d'une régulation spécifique que sont les aides, et la stratégie de différenciation n'est pas aidée, la transgression des cages de référence peut avoir un certain succès.

II. Le modèle de Baumol

1. Les contraintes exposées par le modèle de Baumol

Baumol va montrer que l'industrie des arts est associée à une faible aptitude à générer des gains de productivité, ce qui va justifier la mise en oeuvre d'un système d'aide privé et public.

L'augmentation des salaires suit celle des gains de productivité des secteurs productifs, qui vont s'étendre sur l'ensemble de l'économie, tout secteur confondu, ce qui fait que le coût de production artistiques et culturels vont augmenter. Les réalisations artistiques ont en commun l'importance du travail de création, on a moins de capacités de mécanisation, difficulté à comprimer ces coûts, contrairement à la production industrielle.

Les coûts de production, comme l'interprétation ou la construction des décors, les coûts techniques peuvent être optimisés mais demeurent substantiels, sauf dans le cas des séries, où l'on va pouvoir optimiser les décors : optimisation avec le tournage du générique pouvant être utilisé plusieurs fois, les séries permettent de compresser les CF en gardant le même générique ou la même musique originale.

2. Les stratégies permettant de sortir de cette contrainte de Baumol

Pour réduire les coûts, les acteurs, les sociétés peuvent avoir comme stratégie :

- La réduction du nombre de films (distributeurs TV notamment) ou de choisir que ceux qui nécessitent que des effectifs faibles : en réduisant le nombre d'humains, on réduit l'élément le plus difficile pour générer les coûts de productivité.
- Stratégie permettant d'amortir les frais de conception sur un public élargi
- Jouer sur la reproduction technique de l'oeuvre (Diffusion TV, DVD, numérique) permettant de transgresser la loi de Baumol
- Rôle de la politique culturelle et des aides : on a des gains qui ne peuvent être matérialisés, c'est un secteur à l'origine d'externalités positives dans l'ensemble de l'économie et d'un pays, justifiant les aides car source de bien-être. Cela contribue également au rayonnement culturel d'une nation

Conclusion : L'élaboration première d'un programme ou d'une oeuvre cinématographique est au coeur de la création de valeur de cette chaîne, la valorisation marchande de ce produit se fait aussi et avant tout ailleurs que dans les salles de cinéma, ce qui va générer une interdépendance entre les acteurs : chaînes, producteurs et distributeurs.

III. Les industries culturelles

1. Définition

L'audiovisuel et les oeuvres cinématographiques relèvent du secteur artistiques et du secteur industriel

L'audiovisuel relève à la fois des arts et du secteur industriel. Le cinéma peut néanmoins bénéficier de gains de productivité en aval (dans la diffusion et non dans la réalisation) grâce à sa technique de reproduction des images et des sons et à sa diffusion sur la TV et sur Internet, contrairement au théâtre par exemple.

Aujourd'hui le terme industriel désigne une partie du système productif qui comprend le cinéma, l'audiovisuel en général, le multimédia et le numérique. Ça n'a pas de connotation négative aujourd'hui, mais les acteurs ont conscience de l'aspect industriel du fait de l'interdépendance des supports de diffusion, avec l'art. C'est pour distinguer le cinéma des activités d'art de petite série ou d'oeuvre unique, dans la mesure où l'audiovisuel va se caractériser par une diffusion et une production plus massive. A partir d'une création originale relevant de

l'art, on a une reproduction technique et de diffusion qui va inscrire le secteur audiovisuel dans une logique industriel.

Pour le cinéma, on a une phase d'écriture soumise aux contraintes de Baumol et correspondant à l'aspect artistique, alors que la phase de distribution et de diffusion fait entrer le cinéma dans une logique davantage industrielle.

2. l'organisation du travail et de la production

Une partie de la production audiovisuelle va répondre au principe de Taylor en terme d'organisation du travail. Ce principe préconise

- Une spécialisation professionnelle, des fonctions spécialisées qui vont être appliquées assez tôt dans le secteur du cinéma avec des studios système.
- Une organisation et des méthodes du travail vont être caractérisées par la division du travail (scénario, réalisation, distribution, diffusion).
- Production plus artisanale aujourd'hui, logiques de projet
- Structure oligopolistique (peu d'offres, nombre limité d'entreprises qui exercent l'activité), frange concurrentielle

=> Au delà des principes de Taylor, mais qui n'est pas encré universellement, on a une certaine structure oligopolistique.

L'industrie culturelle nécessite l'investissement et les capitaux à mobiliser, cette importance s'accompagne d'une concentration de la propriété et du contrôle des moyens de production.

La structure oligopolistiques caractérisé par la prééminence des majors, notamment sur les activités de diffusion et de financement, mais une atomicité plus importante dans la production. Dans l'organisation du secteur, on retrouve la dialectique différenciation/standardisation. On va avoir une cohabitation avec des films grand public (blockbusters) et des films d'auteur et une cohabitation entre grands groupes et petites structures. Des films niches peuvent être produits par des majors (grands groupes), ce qui n'est pas le cas pour les petites structures, qui ne peuvent financer des blockbusters. Logique d'offre des acteurs, économie de l'offre.

Logique de cinéma : Les programmes audiovisuels/TV (blockbusters) sont régis par une économie de la demande en fonction des acteurs, au travers des mesures systématiques d'audiences.

IV. L'industrie des médias

Média : TV numérique

1. Un marché biface

Les médias vont partager le cinéma et les caractéristiques : des coûts fixes élevés dans l'élaboration des contenus, qui va pousser là encore à la concentration horizontale, mais aussi à une intégration verticale (organisation verticale, présent dans l'élaboration du contenu, dans la diffusion, édition de la chaîne).

On a des économies d'échelle etc et CF élevés dans l'élaboration des contenus qui va pousser à la concentration. c'est un marché biface, car qu'une partie de ce secteur se rémunère par la publicité, c'est presque 100% pour certaines chaînes de TV. ce qui va être vendu ce n'est pas le contenu mais l'audience réalisé par ces contenus.

Le prix de ces espaces dépend de l'audience estimée du contenu, de la tranche horaire, de la popularité de la chaîne et l'investissement. On a deux marchés reliés :

- le marché de l'audience sur elle intervient le contenu
- le marché publicitaire mettant en relation l'annonceur et la chaîne (Two sided markets).

Cela complexifie l'analyse stratégique sur le marché. Ce caractère biface est à l'origine de l'effet de spirale qui va conférer un avantage aux acteurs dominants. Cet effet consiste pour une chaîne qui réalise des I importants.

Une chaîne qui réalise des audiences élevées attire davantage de recettes publicitaires qui seront plus importants. Grâce à ces derniers, la chaîne va pouvoir acquérir d'autres contenus encore plus attrayants ce qui va générer encore plus d'audience, effet boule de neige qui renforce leur domination grâce à leur capacité

à attirer toujours plus de recettes publicitaires. Sur le secteur média/TV, l'acquisition de contenus est moins aléatoire qu'au cinéma, car si on achète un film pour le diffuser, on connaît le nombre d'entrées générées en salle et on peut évaluer l'audience. Risque pour la diversité culturelle car acquisition effectuée par des chaînes déjà dominantes.

Cette logique de biface peut avoir un risque de diversifié pour l'opérateur, qui va justifier la régulation, pour essayer de protéger certaines chaînes, qui ont des programmes de moins qualités ou audience faible (ex : TNT)/

2. Une structure verticale et un lien entre les acteurs de la chaîne

Dans le cinéma : exploitation, distribution, diffusion.

Sur le marché des médias on a :

- Le marché de l'acquisition des droits de diffusion : c'est le marché de l'acquisition du contenu audiovisuel. D'un côté on a les détenteurs de droits (les vendeurs) et de l'autre on a les acquéreurs de droits (acheteurs). On a les maisons de production, les majors, les sites de droits, les détenteurs de droits sportifs qui vont vendre leurs droits à des éditeurs de chaîne, des opérateurs.
- Le marché de l'édition des chaînes, notamment celui des chaînes thématiques : on a des droits sportifs, cinématographiques, et on a des chaînes sportives, jeunesse... Ces chaînes achètent le contenu et vont composer leur grille de programme de leur chaîne et vont les proposer soit à des distributeurs soit aux clients directement. Les chaînes indépendantes doivent négocier avec des fournisseurs d'accès à Internet ou avec les grands groupes comme Canal+. Ce dernier distribue d'ailleurs son contenu seul sur ses chaînes.
- Le marché de la distribution : proposition du contenu assemblé au consommateur. On distingue le secteur gratuit du secteur payant, mais on a de plus en plus d'interférences entre les deux secteurs car les groupes sont présents sur plusieurs de ces segments (Canal+ : 2 chaînes sur la TNT).

Cette structure verticale induit une interdépendance entre les acteurs des chaînes, et certaines entreprises sont présentes sur l'ensemble de ces trois stades de production (générateur de contenu, éditer les chaînes et distribution du contenu). Cette intégration verticale peut avoir des risques pour les éditeurs, ou pour les producteurs indépendants qui font face aux grands groupes.

3. La révolution numérique

L'innovation a un fort impact sur l'industrie audiovisuelle. On avait avant le marché de la TV gratuite et le marché de la TV payante, on a ensuite eu la TNT qui a multiplié le nombre d'acteurs gratuits, et enfin l'arrivée d'Internet qui a transformé le marché en multipliant les offres et un renforcement du rôle joué par les intermédiaires du numérique.

- On a eu de nouveaux modes de diffusion depuis les années 90. Les éditeurs de chaînes ont essayé de déployer leur offre afin de défier la concurrence sur l'ensemble des canaux de transmission (TNT, satellite, analogique).
- L'émergence de services innovants que l'on appelle les services de médias audiovisuels à la demande avec la vidéo à la demande ou vidéo à la demande par abonnement (VOD).
- Apparition des contenus OTT (Over The Top) accessibles directement sur Internet : cela désigne les services audiovisuels qui utilisent Internet pour la distribution de leur contenu. Ce contenu arrive directement au consommateur en sautant les étapes du réseau traditionnel de distribution (plus besoin de négocier avec Free ou Canal+ pour avoir accès au consommateur). => multiplication d'offres.
- De nombreux acteurs se sont lancés sur ce service, des entreprises Internet ont diversifié leur offre (Netflix ou Amazon), des constructeurs électroniques (Sony ou Apple), des opérateurs et les chaînes TV (HBO aux Etats-Unis en 2015, diffusant tous les programmes de la chaîne via abonnement, Canal+ a un service gratuit et payant).

Projet de Disney : tente de racheter Fox pour lancer leur programme de streaming par abonnement.

Les plateformes numériques servent d'intermédiaire entre le contenu audiovisuel, les internautes. Elles interviennent sur plusieurs niveaux. Relation directe avec l'utilisateur (pas de distributeur) et interaction entre les acteurs.

- Problème d'accès au contenu
- Problème de l'impact économique, notamment sur l'acteur traditionnel

CHAPITRE II. LES MARCHÉS DU CINÉMA

I. Pratiques culturelles et structuration

1. Structuration de la filière et débouchés

La filière se structure en trois stades distincts :

- Production
- Distribution - Exploitation

auxquels on ajoute les industries techniques au niveau de la production en amont. C'est une **économie de filière**. On a des groupes qui vont cumuler l'ensemble des trois fonctions, notamment les majors, mais on distinguera les trois fonctions par soucis de simplicité.

La filière s'est transformée du fait de **la multiplication et de la diversification des supports de diffusion** (Vidéo, TV, internet constituent les débouchés principales avec le cinéma).

Cette diversification a permis d'accroître les débouchés pour le cinéma, mais le cinéma a également **perdu en autonomie**, et notamment vis-à-vis de la télévision : cette dernière est devenue le principal financier et débouché du cinéma.

La distribution destinée à l'exploitation en salle doit faire face à une concurrence accrue du fait de la multiplication des supports.

2. La concurrence entre les différents modes de diffusion

On a des pratiques culturelles qui vont être en parti **cumulatives** : cela accroît les débouchés (aller au cinéma et regarder une nouvelle fois le film à la TV sur Netflix ou Canal + (**Services Over The Top**)), mais on a également un **effet de substitution**, c'est à dire de nouvelles pratiques qui vont remplacer le cinéma au bénéfice de la TV ou d'Internet.

Sur le marché de la diffusion on étudie l'exploitation en salle et la concurrence entre les salles, les films à la télévision, la vidéo et la VOD (par acte ou par abonnement). La dynamique de ces nouveaux modes de diffusion est liée à la TV.

Pour le cinéma traditionnel et l'exploitation de salle, on a un **processus de réaménagement de la filière** : le cinéma en salle et l'abonnement s'inscrivent dans la contrainte financière et temporelle de l'individu et sont en concurrence : **risque d'effet de substitution du fait de cette contrainte**.

Les contraintes vont avoir un impact sur la stratégie des exploitants, avec des innovations (notamment marketing), en terme de financement et des innovations en gestion également. Les salles ont réagi en appliquant l'ensemble de ces innovations.

II. La consommation culturelle

1. Arbitrage des spectateurs et élasticité

L'arbitrage est le choix pour les individus entre se déplacer dans une salle de cinéma ou regarder un film chez soi (TV, Internet).

On a un arbitrage entre les pratiques d'oeuvres audiovisuelles qui va dépendre du prix. Pour des sorties cinéma, on a également des dépenses annexes prises en compte par les exploitants, notamment **le coût**

effectif mais aussi le coût d'opportunité (temps) du transport ou à l'arbitrage entre dîner au restaurant (sortie cinéma) ou se faire livrer le dîner chez soi.

Il y a une forte spécificité du cinéma qui permet de réduire l'élasticité croisée entre les deux types de consommation. Toutes les innovations vont essayer de s'adapter à ces problèmes, et notamment jouer sur « **l'expérience de la sortie cinéma** » qui va être différenciée du visionnage classique chez soi. Cette nécessité de limiter l'arbitrage explique également les nouvelles stratégies tarifaires des exploitants. **L'élasticité prix croisée** est la sensibilité de la demande pour un bien suite à la variation du prix d'un autre bien. Si le prix de la place de cinéma augmente, variation du nombre d'abonnements TV/ sites de streaming ?

L'objectif des exploitants est de **réduire au maximum cette élasticité croisée**, éviter que les expériences en salle et à domicile soient substituables et faire en sorte que ces deux expériences soient différenciées au maximum. La concurrence a permis aux salles d'innover, notamment sur le confort et les tarifs.

2. Les dépenses consacrées aux loisirs et au cinéma

	2013 (1)	2014	2014 (en millions d'euros)	en %
Télévision, hi-fi, vidéo, photo	7,2	5,3	6 448	
Informatique	9,4	9,1	6 624	
Disques, cassettes, pellicules photo	2,7	2,1	2 207	
Presse, livres et papeterie	13,9	13,6	12 894	
Services culturels (1)	17,0	17,5	16 536	
Jeux, jouets, articles de sport	12,0	12,1	13 497	
Jardinage, animaux de compagnie	12,6	12,6	12 080	
Services récréatifs et sportifs (2)	10,4	10,4	10 090	
Jeux de hasard	9,9	10,1	9 517	
Autres biens culturels et de loisir	4,9	4,3	4 610	
Total	100,0	100,0	94 353	

n : données révisées.
 (1) : cinéma, spectacles vivants, musées, abonnements audiovisuels (y compris télévision TV), développements de tirage de photos, etc.
 (2) : sport, location de matériel sportif, films d'animation, parcs d'attractions, voyages à l'étranger, week-ends, etc.
 Champ : France (hors Mayotte avant 2011).

En 2010, 8,6-9% de la consommation des ménages était consacrée aux loisirs. A l'intérieur de ce poste, la part consacrée à la presse a chuté et les dépenses qui ont le plus augmenté sont celles consacrées à l'informatique (équipements : enceintes, écrans plats) et au service culturel, domaine dans lequel on trouve le cinéma, le théâtre, les concerts et les abonnements audiovisuels.

L'élasticité prix croisée reste forte entre les spectacles vivants en terme de consommation culturelle, mais l'élasticité prix croisée entre spectacle vivant et cinéma est assez faible au niveau global (peu substituable).

Le cinéma en salle correspond à une faible part des dépenses culturelles et de loisir (1,2% des dépenses totales de consommation des ménages). Cela ne reflète néanmoins pas son poids économique et encore moins sa place, son aura dans les médias et dans les débats publics dans l'industrie de la culture, même si en terme financier la rentabilité se fait moins dans les salles. Le cinéma permet de développer le capital notoriété du film.

Il n'est néanmoins pas pertinent de ne prendre que le cinéma en salle en tant que données chiffrées dans la mesure où la diffusion du cinéma mais aussi **la rentabilisation des investissements va s'effectuer pour l'essentiel à la TV**, en vidéo ou sur les nouveaux médias audiovisuels.

Il faut prendre en compte les dépenses favorisant l'ensemble des diffusions et les dépenses des ménages en équipement électronique de l'image et du son qui vont augmenter. On a aujourd'hui une convergence sur les marchés de cinéma : on a à la fois la segmentation en trois parties mais aussi une démultiplication des supports

de diffusion qui font que les marchés du cinéma vont devoir interagir avec le secteur de l'informatique, de la télécommunication.

III. Les dépenses en audiovisuel et cinéma

1. Les dépenses en programmes audiovisuels

Les dépenses des ménages pour le cinéma en salle ont décliné et parallèlement, depuis les années 80, une dépense des ménages en programme audiovisuel qui a fortement augmenté (930M à 8,2 Milliards d'€ entre 1980 et 2011).

Cette forte hausse des dépenses est consacrée aux abonnements de TV ce qui fait qu'en terme de part, la part du cinéma en salle dans les dépenses audiovisuelles est passée de 46% en 1980 à 16% au tournant des années 2000. Les abonnements TV partent de 0 à 42% parallèlement autour des années 2000, et stabilisation autour de 40% de 2011.

Aujourd'hui la forme augmentant le plus vite est le secteur de la VOD.

Chaque foyer français dépense en moyenne 284€ en cinéma et audiovisuel (2014) dont 113€ d'abonnement TV, 84€ de redevance et 48€ pour les entrées en salle.

IV. Le cinéma en salle face à l'audiovisuel

1. Le bouleversement de la filière cinématographique

Face à la multiplication des supports de diffusion, le cinéma en salle doit affirmer une certaine singularité pour ne pas perdre en importance, il a notamment souffert de trois problématiques, handicaps, vis-à-vis du cinéma à la TV :

- **Le cinéma à la TV représente une commodité d'usage**
- **Une gamme étendue de choix plus importante qu'au cinéma**
- **Un prix pouvant être bien plus faible comparé au prix d'une place de cinéma**

En dépit de ces avantages, le cinéma en salle revêt une importance capitale dans la filière, le cinéma en salle va donner son identité cinématographique au film qui crée le capital notoriété qui va être rentabilisé tout au long d'une chaîne de valeurs de plusieurs médias.

Le cinéma en salle dispose d'un avantage concurrentiel considérable par rapport aux autres modes de diffusion lié à la **chronologie des médias** : c'est un dispositif de régulation qui va organiser la sortie échelonnée des films sur différents supports de diffusion afin de protéger le secteur de l'exploitation et de valoriser les oeuvres audiovisuelles grâce à la détermination de fenêtres d'exclusivité

Ces fenêtres sont renégociées régulièrement et on a un certain nombre d'acteurs qui vont réduire les fenêtres d'exclusivité.

A compter du jour de la sortie en salle, pour la VOD à l'acte et la vidéo, les délais ont été ramenés à quatre mois en 2009. La diffusion sur chaîne payante, appelée première fenêtre, se fait au plus tôt 10 mois après la sortie en salle (Canal+), 22 mois pour les chaînes payantes de deuxième fenêtre, pour la TV gratuite à trois ans, réduit à deux ans pour les coproductions mais avec des systèmes de dérogation possible pour la vidéo.

En UE, un film produit sur deux ne sort pas au cinéma. Les stratégies de lancement appartiennent aux distributeurs : ils décident de diffuser ou non le film en salle en fonction de la réussite, du risque de copie...

2. Perspective historique et différenciation du cinéma

A partir des années 80, la salle va être définie autour d'un nouveau rôle, celui de **vitrine pour l'oeuvre cinématographique**, de lancement promotionnel qui sera nécessaire pour une rentabilisation ultérieure. Toutefois, on a également une revalorisation marchande immédiate dans le secteur de l'exploitation et de toute la filière au travers de la **remontée des recettes** : l'exploitant va collecter les recettes et va les faire remonter vers l'ensemble des ayant droits de la filière cinématographique.

Le film qui génère les entrées permet de générer des recettes mais joue un rôle dans la constitution du K lié à l'oeuvre cinématographique : un film ayant fait des entrées en salle sera plus populaire sur les autres supports de diffusion.

V. Circulation et valorisation des films

1. Durée de vie des films et processus d'exploitation

La durée de vie des films en salle s'est considérablement réduite : cela génère une pression supplémentaire sur les distributeurs et les exploitants, et la durée de vie sur les autres médias (TV) s'est allongée.

Le processus d'exploitation du film s'est transformé : le film de cinéma s'est inscrit dans une logique de catalogue (création d'un K à la sortie en salle, puis entre dans un catalogue dans des abonnements proposant des catalogues de films).

Et en dehors de quelques films à très grand succès, la contribution des salles à la rentabilité du film est modeste (au sens direct : rentabilité immédiate). Cette logique a modifié la filière du cinéma, mais la sortie de salle continue à jouer un rôle important : les exploitants vont avoir tendance à différencier leur offre pour essayer de maintenir une fréquentation de salles, notamment en mettant l'accent sur le caractère événementiel, avec des budgets marketing, des avant-premières qui vont prendre plus d'ampleur que dans le passé.

On a un système d'aide pour maintenir la durée de vie des films en salle, car la salle, contrairement à la TV, participe à la constitution d'un espace public, cela peut contribuer au développement du tissu local, social et culturel. Une valorisation en terme de durée qui s'est déportée vers la TV mais le maintien d'une sortie en salle importante au niveau culturel et économique, permettant de générer le K, mais également pour les collectivités. On a une logique de rentabilité dans le secteur, mais on a aussi une régulation et des systèmes d'aide répondant à d'autres impératifs.

2. La dualité du marché d'exploitation

Chaque année, il n'y a que quelques films français qui couvrent leurs investissements de production (moins de 10) par les remontées des recettes des salles sur le marché national. Une partie de films qui peuvent être rentabilisés via l'exploitation en salle, au delà du 30ème film, le taux d'amortissement en salle va se situer autour de 25% voire en dessous (classement des films en fonction du nombre d'entrées réalisées, calcul : Recettes en salle/Coût de production).

Film au taux d'amortissement > 100%, quelques dizaines de films français par an, et un autre marché plus important correspondant aux autres films qui sont en salle pour créer un K, utilisation du cinéma comme vitrine (taux d'amortissement <25%). On a une concentration des entrées sur certains films et une dualité du marché d'exploitation. Intouchables : 600%.

Le taux d'amortissement ne reflète pas directement le succès en salle : dépend du coût de production du film.

La nouvelle logique de l'exploitation en salle avec des durées de vie des films courtes va avoir tendance à amplifier l'ampleur des succès et des échecs : les films qui marchent vont rester en salle, et les films qui ont du mal à débiter auront très peu de séances et de cinémas qui vont le proposer, accentuant l'échec du film. L'économie de la filière liée à l'exploitation va reposer sur les films qui concentrent une large part de la fréquentation de l'année.

Certains cinémas (d'Art et d'essai), bénéficiant d'aide au niveau national et local) vont avoir une logique un peu différente, qui vont tenter de rompre avec cette logique courte et cette concentration sur les films à succès pour exposer les films plus fragiles plus longtemps, avec des avant-premières, conférence avec le réalisateur, les acteurs... pour essayer de valoriser le film.

3. Le cycle de vie du film

On a la phase d'exposition en salle qui ne dépasse pas quelques semaines ou même quelques jours pour les plus grands échecs. Une fois cette phase initiale, les films se transforment en programme intégré dans des

catalogues (programme de stock), on va avoir des opérateurs, des chaînes TV qui vont accumuler ce capital cinématographique pour pouvoir maîtriser les programmes générateurs d'audience et donc de recettes publicitaires et cela va générer des combats pour s'approprier ces droits de diffusion sur les autres supports des œuvres cinématographiques.

On a des chaînes TV qui vont dépenser de l'argent pour acheter les droits de diffusion, ou pré-acheter les droits de diffusion des films avant même la sortie en salle, permettant de financer la production du film. En 2011, les chaînes de TV ont dépensé 900M d'€ en achats et pré-achats de droits de films, dont 436M pour les films français.

Les chaînes de TV sont obligées de financer des films français, pour éviter la présence totale de films étrangers (obligations de production). 300M sur le 436M ont été faits au titre des obligations légales.

VI. Le marché de la vidéo

1. L'évolution du marché

On parle du support DVD : il a connu une forte croissance dans les années 80 puis a stagné dans les années 90 et une forte accélération avec l'avènement du DVD (forte progression entre 2000 et 2007) en suivant des innovations comme les écrans plats HD. Aujourd'hui tendance à la baisse avec l'essor du numérique, VOD et VOD.

2. La place des films français sur le marché de la vidéo

En 2011, le cinéma représente 60% des ventes vidéo mais le film français ne représente que 22% de ces ventes. Les films américains ont une part représentant 60%.

Les recettes des vidéos proviennent de films récents : première diffusion après la salle, et qui ont bénéficié d'une bonne réception en salle ou bien couvert par une critique positive.

VII. Le cinéma français sur son marché

1. Cinéma en salles

La part de marché sur le cinéma français (entrées en salle) s'est maintenue autour de 55% jusqu'aux années 80, et s'établit depuis autour de 40-50%, c'est une exception dans le monde de par la résistance face au cinéma américain. Cela a été rendu possible grâce à un système de régulation exceptionnel et performant permettant le maintien d'une part de marché du cinéma français. Résistance assez forte et constante, mais forte variabilité des parts de marché (film français marchant très bien par exemple).

2001 : 42%, grâce à des comédies, des films de genre.

2006 : dépassement du film américain en France (45%) : comédies françaises

2008 : dépassement du film américain : bienvenue chez les Ch'tis.

2014 : Trois films français réalisant plus d'1M d'entrées : Qu'est-ce qu'on a fait au Bon Dieu ?, Lucy (44,4% pour les films français, 45% pour les films américains)

Dans le reste de l'Europe, le cinéma américain représente de 50 à 92% des parts du marché, avec une moyenne de 75%, et dans certains pays jusqu'à 90 ou 92%.

2. A la TV

Part de marché élevé autour de 50% mais s'explique par les obligations de financement et de diffusion des films français. Les films français ont parfois une audience décroissante et notamment face aux séries et aux téléfilms.

VIII. Les stratégies face au cinéma américain

1. La stratégie de domination du cinéma américain

Cinéma américain : a su imposé dans le monde, notamment via des blockbusters :

- une formule caractérisée de cinémas spectacles, accessible à un très grand public dans le monde entier

- l'importance des moyens financiers
 - moyens technologique et commerciaux (avantage important dans le cinéma)
- => permet de profiter des économies d'échelles (sortir de cette contrainte de Baumol)
- rentabiliser ses dépenses de productions sur un public large (rendement croissant)
 - Accroître leurs ressorts (spirale auto-réalisateur) d'avantage investir et ensuite accroître leurs productions.

On a deux explications :

- Forte domination culturelle et linguistique du cinéma américain qui a su s'imposer
- Importance des moyens financiers, technologiques et commerciaux qui confèrent un avantage à ce cinéma, avec la génération d'économies d'échelle et la rentabilisation qui va se faire sur l'ensemble du monde, notamment avec les blockbusters qui sont accompagnés d'une offensive commerciale massive. C'est un cinéma très grand public qui va toucher le monde entier. C'est une spirale auto-réalisatrice : c'est ce cinéma qui va drainer l'audience, récolter des fonds importants, investir davantage et accroître leur domination.

C'est une domination qui va s'inscrire à la fois dans le choix des thèmes, le traitement des thématiques, le casting, l'utilisation d'effets spéciaux et de techniques particulières, et aussi autour de la promotion lors du lancement. C'est un modèle de cinéma-monde en stratégie audiovisuelle qui est fondé sur la production de film-événements destinés à un très large public avec un mixte stratégique qui va s'appuyer sur du marketing intensif, une production de grande ampleur et une maîtrise totale de la distribution.

-> Elle va s'appuyer sur la structure oligopolistique, c'est-à-dire s'appuyer sur les majors (les grandes multinationales) intégrées verticalement, c'est-à-dire qu'elles ont leur propre filiale de distribution dans la plupart des pays du monde, permettant de maîtriser la distribution de ces blockbusters (film-événements) et rendre cohérent au niveau international cette distribution, cette production.

Les autres industries disposent de moyens plus limités et peuvent exploiter certaines niches, des secteurs peu prisés par le cinéma américain. Ces industries non-américaines ont également la capacité à contribuer à l'émergence de compétences et de talents mais une partie de ces compétences et de ces talents est parfois réappropriée par le cinéma américain : on a également une stratégie d'appropriation des talents du cinéma français ou italien par le cinéma américain.

-> On voit par exemple que la France, leader du secteur d'animation, a certaines de ces entreprises qui ont été rachetées par le secteur américain, malgré une production quasi intégrale sur le territoire français.

On a un cinéma américain devenu protéiforme, et les stratégies des majors sont loin d'être homogènes.

- On a une différenciation inter film qui consiste pour les majors à diversifier leur programme de production en terme de genre et d'appartenance culturelle du spectateur. On a toujours des grosses productions, mais les majors ont aussi développé des productions à plus petit budget (pour en faire plus) ciblant des publics locaux. Par exemple, Warner Bros, en 2004, a cherché à attirer le public français « Un long dimanche de fiançailles », de même en Italie.
- Stratégie de différenciation intra firme : Au tournant des années 2000, les majors ont développé une stratégie de film dite « globale locale », qui s'appuie sur une tradition hollywoodienne (stars, effets spéciaux, budget) mais les majors y ajoutent un aspect culturel plus local dans ces films à gros budget. Elle ajoute des références culturelles nationales qui sont multipliées et qui sont rendues visibles (présence d'acteurs qui ne sont pas forcément hollywoodiens et qui va faire la promotion du film à l'échelle nationale, lieu de tournage de référence). Il y a un croisement des stratégies entre le cinéma monde américain et le cinéma local, avec des références culturelles dans le scénario, le lieu de tournage ou les acteurs. C'est assez fréquent ans les James Bond, avec des références globales et locales.

IX. L'exportation du cinéma français

1. Les exportations des films français à l'étranger

L'exportation des films français constitue un débouché importante pour cette industrie, parfois sous-estimé par les acteurs du marché. Au niveau des recettes, cela reste assez modeste au niveau global, mais avec des résultats encourageants jusqu'au années 80 (moins de 40M d'€ par an) et augmentation depuis les années 90. Certains films porteurs peuvent très bien marcher à l'étranger, et générer des recettes conséquentes et être rentabilisée à l'international, comme The Artist, Intouchables, La Marche de l'Empereur.

On n'a pas un seul type de film qui s'exporte bien, d'une part les films humoristiques, mais également des documentaires par exemple. Le cinéma français est le deuxième pays exportateur de film dans le monde entier, derrière les États-Unis. Son principal marché est l'Europe.

En 2013, les ventes à l'exportation atteignent 165M d'€ (montant par année). Les recettes d'exportation de films français s'élèvent à 158M, et le reste est constitué par la vente des films étrangers par des sociétés françaises. On a un nouveau plan pour favoriser l'exploration des films français mis en place en 2016 entre le CNC et UniFrance Films (Intouchable, Lucy : 56 millions d'entrée à l'étranger).

CHAPITRE III. LE PUBLIC ET LES SALLES

I. Définition et tendance

Le cinéma, contrairement aux autres programmes audiovisuels, se définit d'abord par la salle qui est le lieu de rencontre initiale entre le public et l'oeuvre. La vocation de la salle et sa forme ont évolué et le succès de la salle va être représenté par la fréquentation, qui est une variable clé de la gestion du cinéma, l'idée étant d'optimiser la fréquentation des salles. Elle se calcule en fonction du nombre d'entrées réalisées et permet d'évaluer le succès d'un film, et apprécier la santé du secteur. Sur longue période, la période s'est affaïssée, elle a connu un pic dans les années 60 avec plus de 411M d'entrées, diminution depuis, dans les années 70, 180M, et au début des années 90, 100M d'entrées, soit quatre fois moins que 30 ans auparavant. Le plus bas niveau est atteint en 1992, ce qui a fait réagir les acteurs du secteur et notamment les exploitants qui ont décidé d'investir massivement dans les salles, de moderniser l'exploitation pour faire face et se différencier par rapport à la TV, de nouvelles stratégies de tarification (cartes illimitées), ce qui a permis la fréquentation des cinémas qui s'est mis à réaugmenter, notamment dans les années 2000, qui se situe autour de 200M d'entrées (x2 par rapport à 1992). A partir de 2009, la barre des 200M est franchie, même si la fréquentation est dépendante de certains films porteurs. On a eu un repli entre 2005 et 2007, qui va faire douter le secteur qui a beaucoup investi.

II. Habitudes du public

Habitudes :

La fréquentation se concentre d'avantage sur le week end (comptant le vendredi) = 55% des entrées sont réalisées du vendredi au dimanche et 41% du samedi au dimanche. C'est une tendance internationale dans tous les pays d'Europe et aux États-Unis.

En revanche, la saisonnalité va présenter plus de disparités internationales. En Europe, la fréquentation estivale modeste (été), 7 mois d'octobre à avril : cinéma va réaliser 70 % de ces entrées.

Aux États-Unis et en Grande-Bretagne, on en retrouve pas cette saisonnalité, diminution estivale n'est pas observée.

2000 : 2005 et 2005, les grandes majors ont développés stratégies de cinéma mondiale avec des lancements simultanés.

Depuis 2005, on note une augmentation de la fréquentation estivale, sur cette période en simultané dans tous les pays du monde (tire la fréquentation). Va venir perturber les traditions des pays européens.

En revanche, la saisonnalité va présenter plus de disparités à l'international : En Europe, la fréquentation estivale est plutôt modeste : En France par exemple, les mois d'Octobre à Avril concentrent 70% de ses entrées en France. Aux États-Unis et en GB, on ne retrouve pas cette diminution de la fréquentation en été. Toutefois, depuis les années 2000, les grandes majors ont développé leur stratégie de cinéma mondial et opéré des lancements simultanés. Depuis 2005, on note une augmentation de la fréquentation estivale avec la sortie de blockbusters américains pendant cette période dans le monde entier.

III. L'exploitation cinématographique

=> Fréquentation sur l'année

Le cinéma historiquement se définit d'abord par la salle, qui est le premier lieu de rencontre initial entre le public et l'oeuvre. La vocation de la salle et sa forme ont évolué. Avant la salle était le lieu pour voir un film et maintenant, c'est la constitution de K initial du film.

La fréquentation est une variable clé de la gestion du cinéma et dont l'objectif est d'optimiser la fréquentation des salles. Cette variable va jouer un rôle de plus en plus important. C'est une fonction des nombres d'entrées réalisées qu'on évalue la réussite ou pas d'un film. C'est autour des chiffres de fréquentation qu'on apprécie la santé du secteur.

Au niveau individuelle, on regarde le nombre d'entrée d'un film permettant de noter son succès. Sur longue période, la fréquentation s'est affaïssée. La chute de la fréquentation des cinémas dans les années 60 (vers la fin des années 50), a conduit à la fermeture de nombreux établissements, et notamment la disparition de salles de quartiers au profit d'une nouvelle génération de complexes qui va émerger (multiplex).

Dans les années 70, 180 millions et début 90 : 100 millions d'entrées soit 4 fois moins que dans les début des années 60. Il atteint son plus bas niveau en 1992, ce qui a fait réagir les acteurs notamment les exploitants des salles, qui ont investi dans les salles : modernisation des salles, pour faire face à la concurrence de la diffusion télé, meilleur son, écran plus grand, équipement supérieurs, plus performant, une nouvelle tarification (stratégie), ce qui a permis de stimuler la fréquence des salles, qui a augmenté dans les années 2000, qui se situent autour de 200 millions d'entrées;

A partir de 2009, la barre des 200 millions est franchie, même si la fréquentation a été dépendante de certains films porteurs.

-> Tendance sur 5 ans, mais tout replis lors d'une diminution de la fréquentation (2002, 2007) qui va nourrir le doute dans ce secteur. Des fréquentations qui fluctuent mais qui se maintient de nos jours vers 200 millions -> plutôt cohérent.

IV. Les multiplex et le tissu des salles

Pour optimiser ces zones de services: facilité de transports pour arriver jusqu'au cinéma.

Le **multiplex** est un équipement lourd fondé sur un niveau élevé d'investissement et sont caractérisés par un nombre d'écrans plus élevés que les salles traditionnelles (10-20 écrans), davantage de confort au niveau des sièges.

Seuls les groupes assez puissants, peuvent financer ce type d'investissement, même si en France, les grands circuits ont réussi à empêcher l'implantation des opérateurs anglo-saxons.

L'émergence des multiplex a permis la transition vers le numérique, même s'ils ne constituent pas un ensemble homogène : des équipements différents entre le centre ville et les salles excentrées. Le concept architectural est distinct et les parts de marché détenus par les multiplex ne sont pas comparables d'une zone à l'autre.

En 2014, on dénombre 5063 écrans pour 2220 établissements. En moyenne un écran réalise 36967 entrées, un établissement 100 000 entrées. Les multiplex vont concentrer la fréquentation, 600 000 entrées en moyenne. Tous les écrans sont équipés aujourd'hui en numérique, avec des aides financières du CNC pour les plus petits établissements. Ce fonds a été mis en place par les distributeurs, qui vont réaliser des économies sur la duplication des copies et regrouper l'ensemble des économies sur un fonds de mutualisation dont va bénéficier les exploitants : au lieu de fournir un nombre de copies important et onéreux, ils disposent d'une seule copie numérique qu'ils peuvent partager.

Pour la projection numérique 3D, seuls 58% des établissements sont équipés, une marge de progression est tout de même observée.

En ce qui concerne la répartition des entreprises, on a une certaine concentration du marché.

En 2014, on a 11 entreprises qui vont exploiter 2568 écrans, soit 42% de l'ensemble des écrans et concentrent 63% des entrées concentrés dans les mains des 1er exploitants.

Le premier groupe exploitant est Gaumont Pathé qui exploite 791 salles soit 14% du parc national. On trouve ensuite CGR qui est le deuxième exploitant français, et UGC en troisième position, qui détient 426 salles soit 7,5% des écrans français.

Exploitants français :

- 1) Gaumont Pathée -> 782 salles de cinéma: 14% du parc nationale 2) CGR
- 3) UGC : 426 salles/établissements : 7,5% des écrans français.
- 4) MK2
- 5) Cinea
- 6) Cap cinéma

A côté de ces grands groupes, on a une multitude petits acteurs, ont MK2, CinéAlpes, Cap'Cinéma et Cinéville. Ce sont des exploitants indépendants (parts de marché <1%) et qui sont obligés de se positionner au travers de stratégie de différenciation qui vont être contraints ou amenés à offrir une programmation différente, des activités et des animations, des événements autour de leur film pour mettre en avant leurs propres atouts. Ils vont également jouer sur leur proximité (petites salles de quartier). Toutefois, on a une organisation es exploitants indépendants qui considèrent qu'il y a un niveau de concentration d'exploitation sur le marché des exploitants de salle qui peut être nuisible au secteur, notamment du fait des multiplexes et de leur stratégie tarifaire.

On a notamment des inquiétudes concernant le fort niveau de concentration du marché à Paris avec trois grands circuits (UGC, Pathé et MK2) qui sont à presque 90% de parts de marché en terme de recettes d'entrée (88,6%) et les salles indépendantes ne représenteraient que 11% de part de marché.

Dans le reste de la France, on a un accroissement de ces groupes, avec trois acteurs Gaumont, UGC et CGR qui détiennent plus de 50% des parts de marché à laquelle se greffe une concentration verticale, ces groupes étant aussi présents dans la filière de la production et de la distribution, ce qui inquiète les acteurs. **V. Les prix et la recette guichet**

On a des acteurs indépendants mais aussi des producteurs et des exploitants indépendants qui contestera domination des des grands groupes ces derniers ont instauré des formules d'abonnement qui permettent de s'abonner et de réaliser autant d'entrées que l'on souhaite. Cette carte représente 10% de la fréquentation totale avec une pondération plus forte à Paris, qui inquiètent les exploitants indépendants.

Ces cartes ont été interdites les premières semaines suite à la plainte des exploitants indépendants, mais aussi des producteurs et des distributeurs indépendants, par crainte de la perte de leurs spectateurs.

(-> Peur : détournement de la clientèle vers les grands réseaux grâce à la carte.

La rémunération des producteurs (distributeurs et exploitants) : prix de la place dépend de la fréquentation :

prix de l'abonnement / nb d'entrée réalisé par le titulaire de la carte.

Le CNA contraint le groupe UGC a ouvrir son système à MK2 mais aussi à tous les indépendants).

En 2000, suspension de la carte, ouverture aux exploitants qui en ont la demande, soumission du formulaire de conditions d'agrément de 4 ans. Si les utilisateurs de carte vont souvent au cinéma, le prix moyen d'une place de cinéma devient très faible, et cela peut pénaliser les recettes des exploitants, des producteurs et des distributeurs.

Tous les 4 ans, le CNC va délivrer un agrément pour une formule d'abonnement de chaque groupe : le secteur est régulé et la formule d'abonnement doit être validée, afin d'éviter une formule trop agressive. Dans ces conditions d'agrément, on a une condition qui dit que les groupes sont obligés d'ouvrir leur formule d'abonnement aux petits exploitants qui le souhaitent dès lors qu'ils réalisent moins de 25% des entrées ou recettes dans une zone d'attraction donnée et moins de 15% pour Paris.

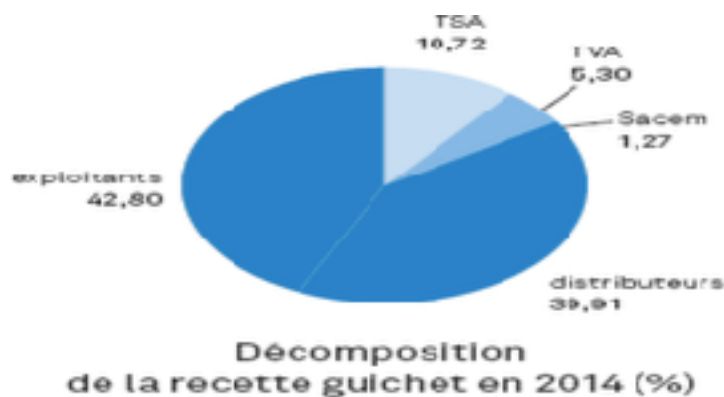
Il est apparu en terme de fréquentation que l'émergence des multiplexes ont permis de stimuler la fréquentation des cinémas et grâce à ce système d'abonnement, ils ont soutenu la fréquentation : ils ont créé leur propre marché et ont permis de rentabiliser les CF, les investissements importants dans les multiplexes. Ces stratégies tarifaires ont une légitimité compte tenu de l'évolution du parc français, même si les exploitations

indépendants considèrent que la concentration du secteur fait peser un risque sur la diversité, pour deux motifs principaux :

- Crainte du détournement de clientèle qui fait que des cinémas à la programmation exigeante en terme de diversité culturelle pourraient faire faillite, réduction de la diversité culturelle dans le secteur d'exploitation de salle
- Les distributeurs indépendants et ceux intégrés à ces grands groupes du secteur de l'exploitation de salle ne disposent pas des mêmes conditions d'accès aux salles

On peut avoir aussi un distributeur intégré qui va réserver son film à son réseau (UGC ou Gaumont) et ne va pas vouloir le distribuer chez des exploitants indépendants pour éviter toute forme de concurrence. Inversement, un distributeur intégré à un grand groupe pourrait vouloir réserver un film à son réseau et ne pas placer dans un exploitant indépendant comme ça le grand groupe serait en monopole. Les exploitants considèrent que UGC ne les rémunère pas suffisamment et le risque de variabilité du risque de fréquentation pèse sur les indépendants. Il faut peser le risque de la variation de la fréquentation des abonnements.

VI. Le partage de la recette guichet



Elle est soumise à 2 taxes.

La recette guichet est assujettie à la TVA (à taux réduit à 5%) et la Taxe Spéciale Additionnelle (TSA) qui est à 10,72% en 2014 et qui vient alimenter le fonds de soutien du CNC qui pourra ensuite utiliser ses ressources pour alimenter les fonds de soutiens, ce n'est pas de l'argent public.

->Déduction faite de ces taxes : La recette nette, appelée « Base Film » (prix du billet - TVA - TSA), va être partagée entre l'exploitant et le distributeur qui va avoir le rôle de rémunérer les différents ayant-droits. Le partage s'effectue en fonction d'un taux de location qui est négocié de gré à gré pour chaque film et chaque établissement. Ce qui revient au distributeur = Taux de location * Base film, qui s'élève en moyenne à 39,91% en 2014, ce qui fait un taux de location qui s'établit environ à 46-47%. On a encore à rémunérer la Sacem (société de gestion collectif des droits musicaux) qui perçoit un revenu au titre de la représentation publique de la musique de film. Ce taux se situe en moyenne en 2014 à 1,27%.

On a la part des exploitants qui s'élève à 42,8% (vente de billets). L'équilibre financier des salles est relativement précaire et l'atteinte du point mort est dépendant de qq films porteurs.

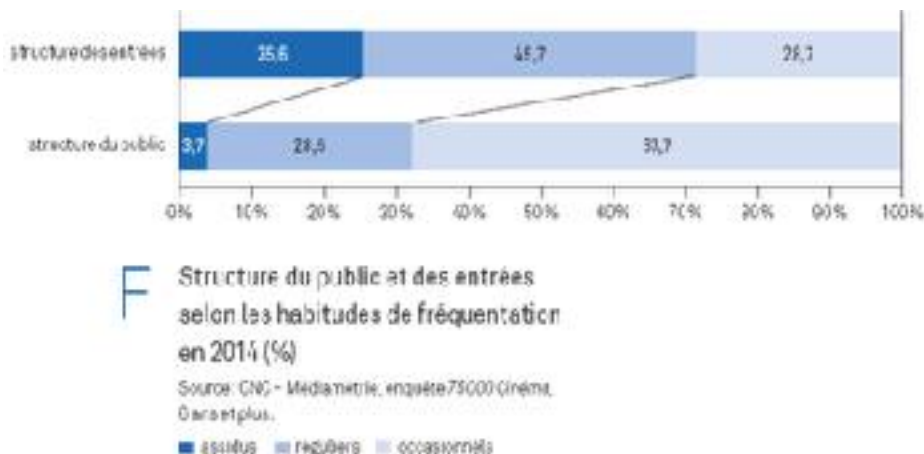
On a un système d'aides à l'exploitation qui complètent la recette de guichet, et qui vient du CNC et elle complète la recette pichet par des aides de collectivités locales.

VII. Le public de cinéma

Structuration du public et du cinéma :

On a des publics avec des usages divers, des spectateurs aux préoccupations culturelles et artistiques, mais aussi en terme de divertissement, il n'y a pas de séparation claire des objectifs, continuum clair entre des

références culturelles et d'autres références plus populaires et face à ces attentes, il y a des oeuvres qui répondent aux différentes exigences et face à cette confusion d'oeuvres. Le spectateur va avoir une création cinématographique qui va répondre à ces différents critères et face à cette profusion d'oeuvres, la question du choix va se poser et s'avérer cruciale et donc la critique et des recommandations.



Analyse de la structure des entrées du public (étude du CNC : enquête médiamétrie) :

-> Le public va être segmenté en trois groupes faisant l'objet d'analyses distinctes, on va se fonder sur les chiffres de la fréquentation pour étudier ces publics :

- le public occasionnel (au moins une fois par an à moins d'une fois par mois au cinéma)
- public régulier (une à trois fois par mois)
- public assidu (une fois par semaine ou plus).

Les réunis les 2 dernières catégories : les habitués (assidus et réguliers), qui vont faire l'objects des campagnes, des publicités, car ils concentrent la fréquentation.

A partir de ces catégories on définit une catégories que sont les habitués, composés des assidus et des réguliers. Ces habitués sont la cible des campagnes de publicité car ils concentrent la fréquentation.

Structure du public :

les assidus ne représentent que 3,7% du public, les réguliers 28,5% et les occasionnels 67,7% du public, soit + 2/3.

Structure des entrées :

On a une déformation de cette répartition : les assidus représentent 25,6% des entrées, les réguliers 45,7% et les occasionnels seulement 28,7%. Quasiment les 3/4 des entrées sont réalisées par les habitués, qui ne représentent que un tiers du public. Structure par Âge :

Cette fréquentation va aussi être fonction des catégories d'âge de la population : les 15-24 ans sont 91% à aller au cinéma au moins une fois par an alors que cette proportion tombe à 57% pour les 50 ans et +. Les plus de 35 ans représentent plus de la moitié des entrées réalisées (53,9%). Structure par cadre :

Les CSP ont une importance en terme de fréquentation du cinéma : plus de 80% des cadres supérieurs et professions libérales vont au cinéma au moins une fois par an avec un rythme de fréquentation plus élevé

que la moyenne (+7 fois par an en moyenne, tourne au tour de 3,5 en moyenne).

Structure par lieu de résidence :

Enfin, la détermination du public va aussi dépendre du lieu de résidence et on s'aperçoit que le niveau de fréquentation et le taux de fréquentation va dépendre de la concentration urbaine : Paris et les agglomérations de + de 100 000 habitants totalisent près de 60% des entrées. Cela s'explique par des variables socio démographiques, avec des habitudes, mais également par les équipements : on a plus de salles.

En terme dynamique, on a un taux de pénétration dans le lieu géographique qui devient plus large à travers le temps ou plus diversifier (pour relativiser les chiffres).

Le public est de moins en moins majoritairement jeune et est plus diversifié, également en terme de CSP : il y a une progression de la part des agriculteurs et des ouvriers, avec une légère progression dans les zones rurales, témoignant d'une plus large diffusion du cinéma.

En terme de répartition, depuis 2005, on a une progression des 50 ans et + au cinéma, et une diminution des moins de 26 ans.

Chap IV. DISTRIBUTION ET PROMOTION

I. Distribution

Le(s) rôle(s) du distributeur

Le distributeur occupe une place intermédiaire (entre la production et l'exploitation) importante dans l'économie du cinéma qu'il ne faut pas négliger et la promotion qui en dépend va exercer une place déterminante sur l'avis du film.

BUT : Pour un film, le défi essentiel est qu'il soit vu et présenté à un public et qu'il accède à une certaine notoriété.

-> Le distributeur va avoir la charge de mettre en valeur les films dont il a la charge et va mobiliser des moyens pour faciliter cette mise en valeur, la rencontre avec le public. La sortie en salle a également un rôle symbolique et pas uniquement économique permettant de valoriser le film au-delà de sa sortie au cinéma, des revenus immédiats qu'il va générer.

-> Le distributeur va avoir une phase décisive de choix des films, de négociation des droits avec le producteur en amont. Il doit ensuite négocier la part distributeur avec l'exploitant en aval. Il va chercher à optimiser la sortie des films qu'il distribue et l'exposition en salle de ces films.

Pour chaque film distribué, il va choisir la date de sortie, la combinaison des salles et du nombre de copies et la promotion. De même la promotion va évoluer en fonction des besoins spécifiques du film et de la réaction initiale du public, et de la durée à l'affiche du film.

-> Il a aussi une fonction financière puisqu'il va collecter la recette auprès des exploitants : une part revient au distributeur, puis va transmettre une partie des recettes aux ayant droits. Le taux de location du film est négocié avec les exploitants mais qui est encadré en France par le régulateur, il doit se situer entre 25 et 50% de la recette nette (d'impôts : - Taxes), autour de 40% en 2014.

Grâce à ces recettes, le distributeur va jouer le rôle de partenaire financier dans la production via le minimum garanti qui sont des à-valoirs sur les recettes futures du film en salle qui concourent au plan de financement des films, mais leur part dans le financement de la production n'a cessé de chuter depuis les années 80 au profit des chaînes de TV qui sont devenues prépondérantes dans le financement du cinéma.

Une multiplication des productions cinématographiques et parmi des centaines de films, les distributeurs doivent choisir et prendre position afin de les faire exister de la meilleure manière possible : ils ont un rôle de négociation permanent avec les producteurs en amont et les exploitants en aval. Il y a très peu de films parvenant à obtenir une notoriété importante : un film sur deux réalise moins de 50 000 entrées.

Le distributeur va acheter des droits auprès du producteur, il y a des frais d'éditions qui correspondent au tirage des copies (prise en charge de la duplication de produits).

Il est aussi chargé de prendre à ses frais l'édition qui correspond au tirage des copies, avec des plans promotionnels avec l'établissement d'un plan média et en collaboration avec des agences médias, des signatures de partenariat, des relations presse, négociation de la programmation avec les exploitants, gestion des droits des films qu'ils vont distribuer.

On a aussi un certain nombre de distributeurs chargés de la vente de droits à l'international. Le distributeur verse au producteur en amont un minimum garanti sur les gains espérés auquel il est lié par un mandat. Ils sont aussi en charge de l'espace publicitaire, fabrique le matériel et les supports publicitaires, des dépenses associées aux avant-premières et aux dépenses promotionnelles. Ce sont des investissements qui sont assez lourds sans avoir nécessairement une garantie de retour, les retours étant liés et proportionnels au succès du film.

La rémunération du distributeur est liée au succès du film.

Une activité risquée

L'économie de la distribution est relativement risquée dans la mesure où l'ensemble des investissements réalisés par le distributeur, notamment les minima garantis, les frais d'édition de copie, de duplication et les dépenses de promotion seront perdus en cas d'échec d'un film.

-> La poussée des dépenses de promotion et du nombre de copies va aussi renforcer sa vulnérabilité tandis que le développement des multiplex et le renforcement des débouchés TV et numériques modifie l'équilibre de la filière en sa défaveur, avec des négociations en aval avec les multiplex, et en amont des chaînes TV de plus en plus importantes pouvant écraser les marges du distributeur.

Le distributeur peut sortir de cette activité risquée :

- Il peut mettre en oeuvre des stratégies de diversification, notamment s'ils sont adossés à de grandes sociétés de production. On a UFT par exemple ou la Century Fox ou Gaumont ce qui permet aux distributeurs d'avoir accès à plus de films qui sont parfois plus porteurs, et d'amortir le risque. Elle peut se faire aussi en aval, avec des sociétés de distribution adossées à des exploitants, **stratégie verticale** : Gaumont ou Pathé qui ont leur propre société de distribution.
- On a également une **intégration horizontale** source de réduction de risques : elle vise à faire baisser les risques en cumulant les mandats, en distribuant plus de films. Ce sont des mandats groupés dits aussi cross-collatéralisés qui couvrent plusieurs catégories de droits d'exploitation. Le producteur ne va pas donner une valeur donnée pour un certain type de droits, on achète de manière groupée un certain type de droits à un unique prix, ce qui va permettre de répartir le risque. Logique de mutualisation du risque sur plusieurs marchés et démultiplier les opportunités de ressources et baisser les risques.

=> Ces mandats couvrent plusieurs catégories de droits d'exploitation sans accorder de valeurs spécifiques à chaque type de droits. Acheter un ensemble de produits pour un prix donné.
Ces mandats vont permettre aux détenteurs de mutualiser le risque sur plusieurs mandats et multiplier les opportunités de ressources pour diminuer le risque.

Ces différences de logique vont aussi se refléter sur l'éclatement du paysage de la distribution française avec des grands groupes qui vont coexister avec des producteurs indépendants et la prise de risque sur la sortie en salle va être d'avant plus difficile à supporter pour les distributeurs indépendants qu'ils font face à la concurrence de distributeurs qui sont parfois adossés à des producteurs et des exploitants, et notamment des producteurs adossés à des chaînes de TV. On a eu une perte d'influence des distributeurs dans la filière et les distributeurs indépendants n'ont pas la même capacité à diversifier leurs risques.

Les distributeurs indépendants peuvent choisir des stratégies de différenciation, de spécialisation (ou de niche). On a aussi des sociétés qui diversifient les supports et les modes de sortie des films, avec des distributeurs choisissant de sortir directement en VOD ou en simultané. On a aussi des achats groupés, les distributeurs vont acheter les droits de plusieurs films à un même producteur, mais peuvent également s'expliquer par la stratégie des producteurs : achat d'un film à succès et d'un film plus fragile.

De même, le distributeur peut vendre de manière liée plusieurs de ses films à l'exploitant : ça dépend des relations de force.

Dans sa relation avec l'exploitant, le distributeur veut assurer une exposition maximale de l'oeuvre, lors que celui de l'exploitant est d'attirer le plus de public avec les films générant le plus d'entrées.

On va avoir des distributeurs qui vont être incités à accroître les dépenses de marketing, de promotion, et cela va avoir un effet pernicieux avec certains films distribués par des gros distributeurs faisant l'objet d'un matraquage publicitaire, une saturation de la publicité. Au niveau de l'achat des droits, on a également une concurrence assez forte, au niveau des minima garantis pour obtenir le projet le plus intéressant auprès des distributeurs, expliquant les tensions pouvant intervenir entre distributeur et producteur, et exploitant et distributeur.

Ils ont aussi pu se diversifier dans les stratégies de différenciations, de spécialisation (ou niches, ex : société Noour film : distribution de documentaire plutôt exigeant, qui vient développer des relations de confiance avec les exploitants).

Acteurs diversifiés qui n'ont pas les mêmes stratégies.

Dans les stratégies de différenciation : on a des sociétés qui vont diversifier les supports et les modes de sorties avec des distributeurs qui choisissent de sortir directement des films en VOD ou en simultané (dérogation par rapport à la chronologie des médias, accord du réalisateur) ->

ex : Welcome de NY : 100 000 en ventes en VOD -> bien marché

Snowpiecer 8 salles en 1er semaine et 300 salles dans la 2e.

Stratégie d'achat de groupé : les distributeurs qui vont acheter les droits sur plusieurs films en même temps dans la même société pour limiter les risques, dépend de la négociation et des forces en présence. Le producteur peut revendiquer ses droits sur un film un peu fragile.

Sur le segment en aval, le distributeur peut vendre plusieurs de ces films (stratégie de réduction des risques), à l'exploitant pour diversifier le risque. Ce qui dépend des relations de forces, tout dépend avance qui on négocie. Dans sa relation avec l'exploitant, le distributeur a pour objectif de bien exposer l'oeuvre, le mieux expose possible et l'exploitant est d'attirer le public, avec les films les plus porteurs. Selon les objectifs, il y a des rapports de force qui vont aboutir à des stratégies différentes.

-> Concurrence vive entre les distributeurs -> augmentation des dépenses de promotions (distributeurs indépendants doit trouver des innovations, des stratégies différents de celle du matraquage marketing des autres distributeurs).

-> Surenchère dans les dépenses de productions, dans les ... pour avoir les meilleurs films, ce qui va expliquer pourquoi on a des tensions dans les négociations qui peuvent intervenir entre le distributeur et le producteur ; entre l'exploitant et le distributeur.

La paysage français de la distribution

Les revenus de distribution ne s'appuient pas que sur l'exploitation en salle. Si on ne s'intéresse que sur l'exploitation en salle, le solde commercial est négatif en moyenne pour l'ensemble des 619 000 films français sortis en salle de 2004 à 2008, mais une rentabilité qui s'est faite sur le marché de la vidéo, à l'export et les soldes sur les autres marchés qui sont positifs et qui compensent le solde négatif, même si en terme de CA, celui des sociétés de distribution se compensent encore des recettes d'exploitation et 40% d'autres modes d'exploitation.

On a un niveau de concentration assez important dans le secteur de la distribution, même si on a une friche concurrentielle avec des petites entreprises, on a quelques grands acteurs et une multitude de petits acteurs ayant une stratégie différente. En tout la France compte une centaine de sociétés de distribution mais les dix premiers acteurs du secteur vont réaliser de 70 à 90% du CA du secteur.

On a une typologie des distributeurs en quatre groupes qui reflète le paysage français :

- **Les majors hollywoodiennes** : ce sont les seuls à être capables de distribuer leur film dans le monde entier qui s'appuie sur des filiales françaises, joint-venture ou de manière propre (Universal Culture, Paramount, 20 Century Fox, Walt Disney et Warner Bros).
- **Les grands distributeurs nationaux** : Pathé, EuropaCorp, Metropolitan Film Export qui sont les trois grands distributeurs nationaux, UGC s'est rapproché de 20 Century Fox et Gaumont de Walt Disney
- **Les filiales de groupes audiovisuels** : Studio Canal, SND (M6)
- **Les distributeurs indépendants** : nombreux mais regroupement en syndicats pour faire face aux grands groupes. On distingue les distributeurs de films de patrimoine. Le syndicat va essayer de négocier des coûts de tirage des copies, mais frais de restauration peuvent être importants pour les films anciens
- **Les distributeurs alternatifs** comme Kfilm Cohérence, stratégie de distribution sur support vidéo, moins risqué et moins coûteux

Il y a des sociétés de distribution indépendantes connues : Les Films du Losange, Pyramides, Haut et Court, back Films, Diafana.

En 2014, on a eu les 10 sociétés les plus actives qui ont assuré la distribution de 30% des films inédits et c'est 20 Century Fox qui arrive en tête du classement avec une part de marché de 14,6% notamment lorsqu'ils ont distribué beaucoup de suites de films, en 2ème Warner Bros. Les 10 premières sociétés de distribution ont réalisé 70% des encaissements (ensemble des revenus perçus par les distributeurs). On note cependant une progression de l'encaissement moyen par entrée perçue par les distributeurs : 2,7€ en 2014.

En 2013, Warner Bros 1er en France : c'était la 4ème fois en 4 ans se situait à la première place et il a fait un effort de distribution et de promotion important en France ces dernières années : ils ont réussi à rentrer dans le top 4, notamment par une manière d'approcher le public assez innovante et qui s'est fondée sur une distribution locale, en déléguant leur campagne de promotion à une filiale nationale. Ils ont essayé de mélanger les blockbusters avec les films d'auteurs pour plaire à l'audience française.

Un événement crossmédia qui a notamment pour objectif de valoriser le film pour son succès en vidéo, pour découvrir les décors, les costumes et les contenus inédits.

II. La programmation des salles

La programmation des salles constitue le rôle d'intermédiaire entre le distributeur et la salle. C'est une fonction spécialisée et pour les groupes, les responsables de circuits ou de groupements d'établissements sont chargés de négocier avec les distributeurs de la nature et du nombre de salles, ainsi que de la durée d'exploitation.

On distingue 9 groupements nationaux de programmation, qui vont programmer environ 43% des écrans.

1er groupement : Cinéma Gaumont-Pathé, qui programme, en 2014, 821 écrans.

C'est une fonction exigeante, avec une pression sur la durée d'exploitation de plus en plus importante : on remplace en effet les films aux recettes décevantes par d'autres films. Peu de films vont maintenir ou encore accroître leurs expositions, ou à réussir à passer la première semaine d'exploitation.

Il existe peu de films au succès conséquent. Pour le programmeur, le nombre de copies moyen va être augmenté. Dans les années 2000, peu de films dépassent 500 copies. Certains films vont ensuite être distribués à plus de 1000 copies, notamment les franchises. Un film sur quatre sort sur moins de 10 copies, et le nombre moyen de copies par film se situe autour de 135 (en 2010), mais avec une grande variance.

Le choix de la date de sortie est effectué par le **distributeur**. Il faut en amont déterminer une **date de disponibilité du film**, qui va être **fonction de la fin du montage et a fortiori de la réalisation**. Le distributeur va également **regarder la date de sortie des films concurrents**, pour éviter la sortie en même temps que certains blockbusters qui vont concentrer les entrées, **étudier la structure de la fréquentation des salles** (plutôt en hiver en Europe continentale contrairement aux USA). On a également des **contraintes extérieures comme les festivals**, et certains films vont ainsi sortir juste après la promotion au cours de ces événements (Cannes, Berlin, printemps du cinéma, fête du cinéma), mais également une **date de sortie harmonisée à l'international**, afin d'éviter les problèmes de piratage et jouer sur des stratégies de distribution et de promotion supranationales. Les films d'animation marchent mieux pendant Noël par exemple, les films familiaux marchent mieux entre novembre et décembre, les comédies entre janvier et février (vacances d'hiver), et les blockbusters américains réalisant des scores satisfaisants en été malgré la baisse de fréquentation pendant la période estivale : **les typologies de film varient en fonction de la période**, en prenant en compte le succès des films comparables par exemple.

Le distributeur a une obligation de moyen, mais pas une obligation de résultat : il doit **tout mettre en oeuvre pour la réussite du film** mais **n'est pas garant du succès ou des recettes du film**. Le distributeur est chargé d'**avancer tout le budget de promotion**, ce qui peut être assez lourd pour certains films, et va **se rembourser sur les à-valoirs sur les recettes du film**.

Le nombre de copies va être choisi en **fonction de critères géographiques**, public citadin, de ville moyenne ou de province, et en négociation avec le producteur. On va **avoir un nombre de copies en fonction de la stratégie de distribution** (inondation des marchés au niveau des salles = stratégie agressive), ou laisser faire le bouche à oreille et **augmenter progressivement le nombre de copies** : cela dépend des films.

La programmation va être **réévaluée au bout de la première semaine**, et les programmeurs vont **regarder notamment le chiffre du 1er mercredi (date de sortie)** : on va **additionner celle du matin et la 1ère séance de l'après midi (2 séances) et le multiplier par 4 pour anticiper les résultats de la 1ère journée**. On a un coefficient supplémentaire à **Paris (x5)** pour la séance à 22H, et cela donne les **entrées espérées** : à 15h, on sait un peu près la réussite du film pour la 1ère journée.

On peut aussi avoir un outil de gestion :

On prend le chiffre mercredi première journée et on le multiplie par 6 et ça donne les résultats 1ère semaine : on a au moins une estimation plus ou moins fiable de la réussite du film au bout d'une semaine dès 15h mercredi.

- **Première semaine *3 : total final moyen de la fréquentation du film** (un film reste en moyenne 3 semaines à l'affiche).

C'est un système imparfait mais qui a tendance à s'imposer en Europe, et s'est déjà imposé aux USA, et certains films vont très vite sortir des écrans, et **les échecs sont caractérisés par une baisse de fréquentation de 70% entre 1ère et deuxième semaine**.

Un film au succès honorable aura une **courbe régulière de fréquentation**, avec une **chute de 30% de fréquentation en deuxième semaine**.

Exceptions : **les films bénéficiant d'un excellent bouche à oreille**, il n'y a **pas de baisse de fréquentation** entre la 1ère et la deuxième semaine, et certains films ont même une **hausse de fréquentation entre la 1ère et la 2ème semaine**, c'est un cas rare, notamment des **films au petit budget qui ont un grand bouche à oreille**, ou des films qui ont bénéficié d'une belle promotion : dans ce cas, **le distributeur doit augmenter le nombre de copies pour satisfaire cette demande croissante**. Ces films peuvent poursuivre sur carrière sur plusieurs mois, contrairement aux films classiques qui réalisent leurs entrées sur 3 ou 4 semaines.

III. Critique

Concernant les stratégies d'investissement en publicité, on a la répartition des investissements publicitaires selon les médias : en France, fin des années 2000

- 25% sera alloué au cinéma (bandes annonces, affiches, campagnes promotionnelles)
- 15-20% publicité sur Internet
- 23% dans la presse
- 12% publicité à la radio
- 25% publicité sous forme d'affichage

La publicité pour le cinéma à la TV est interdite. On a néanmoins de la **publicité indirecte**, avec des émissions de valorisation du film, mais on ne peut pas payer pour faire apparaître le film à la TV. Les chaînes de TV/Radio ne vont pas critiquer le film de manière impartiale, puisque la TV a un rôle important dans le financement du cinéma.

En France, les investissements publicitaires ont connu une très forte croissance, notamment sur les 20 dernières années (x13 en 15 ans), avec la forte concurrence, pour atteindre **au début des années 2000 la barre des 500M d'euros**. Il se concentre sur l'affichage et la publicité au cinéma, et en terme dynamique, on a une forte progression de la publicité sur Internet et sur les bandes annonces en salle. Certaines chaînes thématiques peuvent diffuser des films, mais cela reste très limité.

IV. Le marketing dans le cinéma

Le cinéma partage certaines caractéristiques proches des autres produits : stratégies d'approche du marché et de la commercialisation des produits, on analyse le marché et les besoins pour remonter vers le produit, malgré **le caractère culturel spécifique au cinéma**. On a aussi le recours aux **techniques de segmentation** qui consiste à découper le marché en sous ensemble homogènes pour définir des cibles qui

vont **établir des proximités entre certaines catégories de film et le public**. Cela permet d'**optimiser la promotion du film**, en optimisant la publicité et même la programmation du film.

On a 4 volets spécifiques dans ce volet marketing :

- **Le volet du produit** : modifier le produit en fonction des attentes des spectateurs, on a plusieurs fins de film qui vont être testés pour déterminer quelle fin sera la meilleure, ces pratiques sont de plus en plus fréquentes en France
- **Politiques de promotion** : Établissement du budget
- **Politiques publicitaires** : Achat des espaces publicitaires
- **Politiques de communication** : Attachés de presse vont appeler les journalistes, avant premières, émissions.

Des difficultés peuvent intervenir dans la communication, le marketing est **dirigé par le distributeur**, c'est une de ses fonctions, mais il est **contraint de partager et d'impliquer les producteurs, et les acteurs, les studios, les monteurs**, ce qui est une difficulté supplémentaire : il faut qu'ils soient d'accord avec le distributeur. Ce dernier va **choisir une manière de mettre en avant**, et les artistes doivent avoir la même vision, soient partie prenante. La traduction par exemple est choisie par le distributeur, et non le réalisateur : **il faut négocier en amont avec les artistes**.

L'équipe du film doit **s'investir dans les campagnes** au niveau des sorties et des avants-premières, et doit s'intégrer à la stratégie mise en place par le distributeur, puisqu'ils vont présenter le film. C'est également le cas lors d'émissions TV auxquels l'équipe participe.

Concernant le marketing produit, il peut s'appuyer sur plusieurs outils, s'effectuant **en amont de la production** :

- **Les études de popularité**, notamment pour les acteurs et les actrices pour orienter le casting
- **Les études d'attractivité** qui permettent de tester le concept des films ou des séries et des éléments internes (questions ouvertes sur les acteurs, réalisateurs, titres du film... avec justification pour chaque réponse).
- On a également **les projections test pendant la phase de post production** qui permettent de tester la fluidité, la pertinence d'une scène donnée, avec un questionnaire ouvert pour les scènes, ou le tournage de plusieurs scènes de fin. On peut retourner une scène qui n'a pas été comprise par le public. **80% des films sont testés plusieurs fois avant le montage final**, et leur structure s'adapte au public. En France c'est moins fréquent, mais c'est de plus en plus le cas et ce n'est pas forcément assumé, rendu public. C'est aussi quelque chose utilisé dans l'animation, notamment des storyboard qui sont testées et validées ou non.

On a **le corps de cible** (groupe qui vient forcément = fans, attirés par une franchise), la **cible secondaire** (personnes qui doivent être séduites, convaincues), c'est sur cette cible que va être dépensée le budget de promotion, ce sont eux qui font les grands succès, et la **cible tertiaire** (hors cible) qui ne viendront de toute façon pas voir le film. On retrouve également les termes GR1, GR2, GR3, ce sont des outils de gestion.

V. Promotion et publicité

Concernant la stratégie de promotion, on a une approche pouvant être duale (majors), et une approche de distribution distincte : on a des films au budget de promotion important, notamment pour les films à gros budget qui ont une forte ambition commerciale (investissements lourds), **le distributeur va adopter une stratégie de promotion en essayant de saturer l'offre**, on peut avoir des **budgets de promotion > budget de production**, généralement dépassant la moitié au moins du budget de production, maximisation de la production via un nombre de copies importants.

Pour les films à petit budget et les distributeurs indépendants, ils vont opter pour des **stratégies de différenciation pour faire connaître le film**, et vont **cibler un public plus restreint**, notamment par manque de moyens de toucher un public large ou un film qui n'est pas adapté à un public plus large.

On a des plans médias qui peuvent être internalisés ou externalisés : ils peuvent être confiés à des agences spécialisées, aidant à définir le plan média, ou internalisés cette fonction par le distributeur.

Étude de cas : Transformers 4

Stratégie de communication et de promotion gérée en interne. Pour la France, elle est initiée par Paramount France qui a établi tout le plan de communication et les relations publiques et le plan média. Il a mené une stratégie sur Internet importante ce qui était plutôt original à l'époque, avec la création d'un site officiel, d'un compte dédié sur Twitter et d'un compte officiel avec des images, des citations, des interviews, une communication sur le film.

Sur le compte Twitter, on a eu une communication qui s'est appuyée sur une stratégie autour du film, avec des concours pour gagner des éléments du film, avec des résumés des matchs pendant la coupe du monde version Transformers par exemple. Des partenariats avec des constructeurs automobiles ont également été établis, notamment Chevrolet, ce qui représente une solution de financement et d'assurer une campagne publicitaire : c'est un échange de bons procédés (partenariat) qui peut être peu coûteux ou gratuit. On a aussi une campagne menée par Oreo, avec des biscuits aux images de Transformers, des boissons et des constructeurs de jeu Hasbro (nouvelle ligne de jouets sortie en même temps que la sortie du film).

A cette stratégie locale et de partenariat, Paramount a adopté un budget au niveau mondial : 210M de production, plus de 200M de promotion, avec 100M à l'international et 100M pour les USA, montrant une nouvelle fois l'importance de la fonction de promotion. Le budget essentiellement absorbé par les USA, alors que plusieurs pays émergents vont générer une part importante des recettes, critique de la centralisation autour des USA. Un spot de 30s lors des matchs de Foot américain coûtait l'époque 700k\$, alors que 300k\$ en moyenne. Stratégie globale, internationale coûteuse.

=> Les stratégies de distribution qui vont s'adresser à un public plus restreint, en gardant un budget raisonnable : Project X distribué par Warner qui a ciblé un public adolescent et s'est reposé sur les Youtubers (Norman qui a doublé le personnage principal et a assuré la promotion sur sa chaîne) et les bloggers adolescents par exemple.

CHAPITRE V. PRODUCTION ET FINANCEMENT

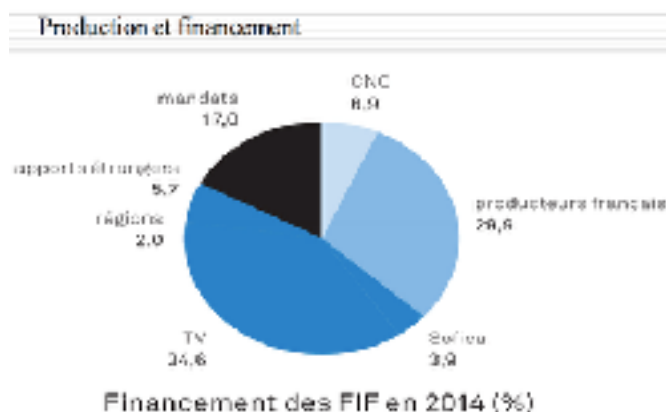
I. La production française

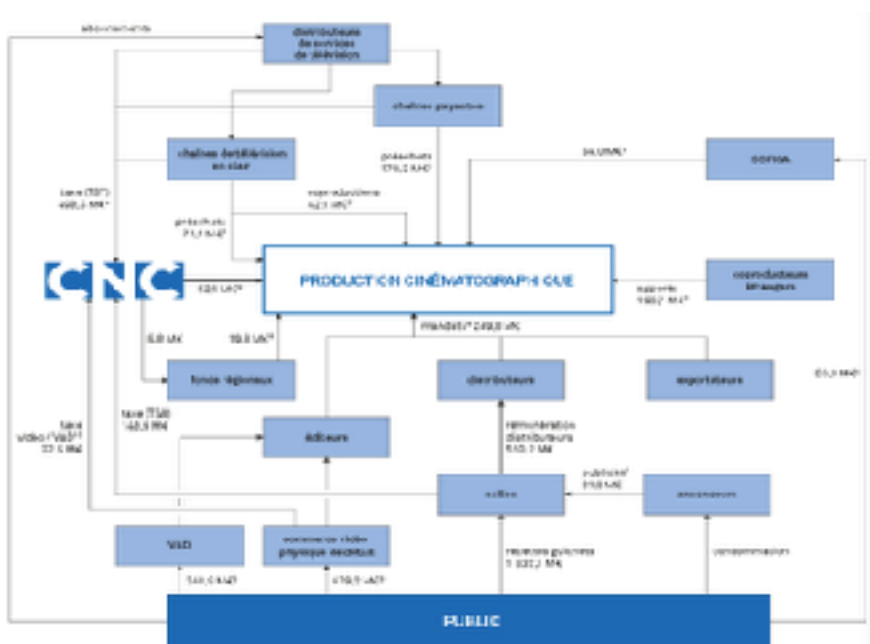
Les Films d'Initiative Française (FIF) sont des films produits majoritairement par des partenaires français, et sont au nombre de 256 long métrages en 2014 qui ont obtenu l'agrément du CNC, un niveau de production relativement élevé

En 2015, 258 films agréés : 37 documentaires et 9 film d'animation, soit un devis moyen de 3,94M d'euros (coût), moyenne documentaire est de 0,5M et pour les films d'animation à 7M = forte disparité : documentaires moins chers, films d'animation plus chers.

C'est un coût moyen qui a augmenté, il était de 2M d'euros au milieu des années 80, a augmenté jusqu'à 5M à partir de 2004 et s'est stabilisé autour de 4M aujourd'hui, ce sont des films coûteux mais avec une forte diversité.

II. Le financement du cinéma français





III. Le système des aides

La taxe prélevée par le CNC (TSA : Taxe Spéciale Additionnelle) aide ensuite à la distribution, à l'exploitation et à la production.

On a également une taxe sur les diffuseurs télévisuels et sur l'exploitation vidéo. Ces aides du CNC sont réservées aux établissements français, et on a un système d'aide pouvant aider à la distribution, l'exploitation, les industries techniques. On a un barème de 100 points répartis entre certains éléments, en fonction de la nationalité de l'entreprise de production, la langue dans laquelle a été tournée le film, la nationalité des artistes, de l'ensemble des parties prenantes, la localisation du tournage, la nationalité du contrat de travail. Le minimum doit s'établir à 25 points pour obtenir un soutien automatique (soutien assez modeste de 25%) et le nombre de points détermine le niveau de soutien. Au delà de 80 points, on a le droit à 100% de soutien.

Le soutien automatique est le principal dispositif de soutien et va réallouer les taxes prélevées aux meilleurs films et va être distribuée sous la forme **d'aides sur la production des films** : les producteurs vont bénéficier d'un **soutien calculé à partir des recettes d'exploitation de leurs films**, mais aussi des recettes de la diffusion des films sur la tv et les vidéos. On va inscrire ce montant sur le compte des producteurs en fonction de la réussite du film. **Ce compte de soutien peut être utilisé pour régler des créanciers du film précédent, pour assurer les dépenses du prochain film, ou financer un nouveau film.**

Le soutien sélectif à la production est le système d'avances sur recettes (plus de 25 points) qui vise à soutenir les nouveaux talents et les films ambitieux sur le plan artistique. L'attribution est décidée par le président du CNC après un avis d'une commission de personnalités reconnues de la profession composé de 25 membres. Il y a un collège pour le premier film du réalisateur et un collège pour les seconds films et les films ultérieurs. **Cette aide s'élève à 500k € non remboursés** (20M d'euros octroyés en 2011), et en fonction de la demande, **l'aide peut aller de 120k à 700k€**. (Soutiens automatiques et sélectifs existent aussi à la distribution et à l'exploitation)

Autre aide : Aide TV : **certaines chaînes ont des contraintes légales en terme de montant d'investissement dans le cinéma**, c'est une forme d'aide en l'échange des droits d'exploitation. Pour les chaînes en clair, **au moins 3% du CA annuel dans les oeuvres cinématographiques dans le cinéma européen, dont 2,5% pour le cinéma français**. Concernant Canal+ (Décret du 9 mai 1995), la chaîne doit consacrer au moins **20% de ses ressources totales HT à l'acquisition de droits de diffusion d'oeuvres cinématographiques, dont au moins la moitié pour des oeuvres françaises**.

Des chaînes comme Arte (ancienne en clair) n'a pas pris d'engagements spécifiques de production, même si elle y consacre une part de ses ressources : stratégie jugée rentable par la chaîne. La réalisation des obligations des chaînes peut passer par des coûts de production, ou de filiales spécialisées ou des préachats de droits.

On a aussi une part de dépenses qui doit être consacrée au développement des oeuvres produites par les entreprises indépendantes.

Au delà de ces systèmes, on a des aides régionales et des aides de collectivités locales, notamment les aides de tournage. En échange de ces aides, on a souvent la région ou la ville qui demande de dépenser une partie de l'aide sur le territoire donné (exigences de territorialisation des dépenses).

Enfin, **le système d'aide européen** propose le programme média qui couvre tous les aspects de la création cinématographique et qui a pour critères **l'encouragement de la culture et la défense des langues des pays européens** (langues régionales notamment). L'UE va encadrer de manière générale et souple : au titre de l'exception culturelle, **l'UE autorise les aides d'État sur le marché du cinéma**, alors que c'est interdit sur les autres marchés pour **faussement de la concurrence**. Elle accorde en vertu du principe de culture européenne et du principe de subsidiarité et pose une sélection d'accord d'aides. Si un État accorde des aides sans processus de sélection, il peut être soumis à une amende car c'est illégal.

IV. Le rôle du producteur

Le producteur indépendant va **mettre en participation les frais généraux** (va s'acquitter des frais généraux) et va **prendre en charge les imprévus** (déplacement de devis) et va **utiliser l'investissement de son compte au titre du fonds de soutien**, qui va permettre de financer son film et investir en fonds propres (**le producteur va au-delà du réinvestissement de son fonds de soutien pour financer une part du coût de**

production du film). C'est assez risqué mais on a des films qui ne peuvent se faire sans cet apport sur fonds propres du producteur : **s'il est prêt à prendre un risque financier, il a confiance au succès à son film, permet d'attirer des investisseurs supplémentaires.**

Pour la coproduction, sur les films à budget assez importants (éventuellement étrangers) qui vont pouvoir intervenir, on a des possibilités d'autres financements tels que les artistes qui vont se rémunérer uniquement sur recettes, ou les équipes techniques. On peut aussi avoir des fonds d'investissement Internet permettant de faire appel à des particuliers devenant coproducteurs d'un film.

Globalement, il y a un rapport qui montre que les producteurs ne prennent pas un risque important dans le financement du cinéma français : aujourd'hui, les films sont financés à 80% par d'autres intervenants que les producteurs dont la part dépasse rarement 30% du devis (coût du film) et **cette part ne correspond pas pour l'essentiel à une prise de risque sur fonds propres, c'est en général leur fonds de soutien.** Ce sont souvent les aides qui viennent remplacer le rôle du producteur en terme de financement. Le producteur est devenu **le chef d'orchestre du projet**, mais ce n'est plus le financier, malgré le fait qu'il établit le plan financier, c'est un rôle d'organisateur et de recherche des financements.

Le producteur va **mettre en relation les moyens techniques humains et financiers nécessaires à la réalisation de l'oeuvre.** Il va devoir gérer et faire l'intermédiaire entre la création artistique (réalisateur, acteur et techniciens) et les logiques économiques. Il peut aussi **déléguer une partie de l'encadrement de la réalisation à un producteur délégué** et on va aussi appeler **producteur exécutif celui qui a la responsabilité de la fabrication du film pour autrui.** Ce producteur exécutif est aidé d'un directeur de production qui va avoir la responsabilité de la gestion opérationnelle du projet.

Pour rechercher le financement, **le producteur va faire un budget** (budget prévisionnel) à partir du devis du film et le plan de financement en recherchant des aides publiques et d'autres partenaires comme le distributeur. Le devis va être divisé en trois stades d'élaboration : la préparation, le tournage et la post production et finitions, et chaque stade va être décomposé en nombre de semaines pour avoir une idée des investissements réalisés, nécessaires par semaine.