



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 1. 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 combien on peut vendre : on peut estimer combien 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 qu'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'échec 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 beaucoup 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 œuvres 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 compresser 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 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 es CF élevés dans l'élaboration des contenus qui va pousser à la concentration. c'est un marché biface, ccd 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 États-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