

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 œuvre 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'œuvre, 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 même stratégies.

Dans les stratégie 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 revendiqué 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 rien 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 distributeur).

-> Surenchère dans les dépenses de productions, dans les ... pour avoir les meilleurs films, ce qui va expliquer pk 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-ventre ou de manière propre (Universal Culture, Paramount, 20 Century Fox, Walt Disney et Warner Bros).
- Les **grand 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 œuvre 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 dépensé 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.