

**Xavier Albert**  
**Jean-François Camilleri**

# **LE MARKETING DU CINÉMA**

**Nouvelle édition actualisée et enrichie**

**DIXIT**  
E D I T I O N S

# SOMMAIRE

<b>COMPLÉMENTS INTERNET .....</b>	<b>10</b>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>12</b>
<b>QUELQUES CHIFFRES CLÉS À RETENIR AVANT DE COMMENCER .....</b>	<b>15</b>
<b>I. LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DU CINÉMA ET LA PLACE DE LA DISTRIBUTION .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1. LE RÔLE DU CINÉMA .....</b>	<b>19</b>
Quel rôle culturel joue le cinéma ? .....	19
Le cinéma joue-t-il un rôle politique ? .....	21
Le cinéma, révélateur social ? .....	21
<b>1.2. LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DU CINÉMA .....</b>	<b>23</b>
Qu'est-ce que la chronologie des médias ? .....	23
Quels revenus pour quel mode de diffusion ? .....	24
<b>1.3. LA DISTRIBUTION EN SALLES .....</b>	<b>29</b>
Quel est le rôle du distributeur ? .....	29
À quoi servent les équipes commerciales ? .....	29
Comment est constitué un service marketing ? .....	32
À quoi sert le service technique ? .....	34
Quel distributeur pour quel film ? .....	35
Quelles sont les « recettes distributeurs » ? .....	36
Comment se rémunère le distributeur ? .....	36
Quelles sont les décisions clés que le distributeur doit prendre ? .....	39
Comment choisir la date de sortie idéale ? .....	40
Pourquoi les films sortent-ils en France le mercredi ? .....	44
Quels moyens le distributeur doit-il mettre en œuvre ? .....	45
Comment calcule-t-on les entrées des films à partir des premiers chiffres ? ...	46

## II. APPROCHE GÉNÉRALE DU MARKETING DU CINÉMA ... 49

<b>2.1. DÉFINITION, PARTICULARITÉS ET LIMITES .....</b>	<b>51</b>
Qu'est-ce que le marketing du cinéma ?.....	51
Les spécificités et les limites du marketing du cinéma. ....	52
Première spécificité : le mix marketing amputé .....	52
Seconde spécificité : tout le monde a une opinion .....	53
Troisième spécificité : comment vivre sans télé ? .....	54
Quatrième spécificité : la salle de cinéma est la base de la pyramide.....	55
Cinquième spécificité : le cinéma n'est que le début du cycle de vie .....	55
Le marketing produit peut-il s'appliquer au cinéma ? .....	56
<hr/>	
<b>PAROLE D'EXPERT... LAURENT COTILLON, DIRECTEUR D'ÉDITION, LE FILM FRANÇAIS .....</b>	<b>59</b>
<hr/>	
<b>2.2. STRATÉGIE MARKETING, DÉFINIR LA CIBLE ET LE POSITIONNEMENT : LA BASE DE LA RÉFLEXION .....</b>	<b>61</b>
Le rôle central du spectateur .....	62
Comment qualifier la cible ? .....	63
Le cœur de cible, celui par qui le malheur peut arriver .....	63
La cible secondaire, celle qui détient les clés du succès.....	65
Le groupe trois, la « non-cible » .....	66
Deux groupes, trois possibilités .....	66
Comment quantifier une cible ?.....	66
Peut-on prévoir les résultats d'un film ? .....	70
Comment positionner un film ? .....	71
Quels sont les critères de positionnement d'un film ?.....	72
Savoir « pitcher » le film : la clé d'un bon positionnement ? .....	72
Le rôle des études dans le positionnement et dans le choix des cibles.....	74
<hr/>	
<b>PAROLE D'EXPERT... MARINE BOULANGER, DIRECTRICE DU PÔLE CINÉMA, MÉDIAMÉTRIE ...</b>	<b>77</b>
<hr/>	
<b>2.3. LE BUDGET MARKETING .....</b>	<b>79</b>
Que comprend un budget marketing ? .....	80
Quel montant cela peut-il représenter ?.....	82
Les investissements publicitaires arrivent-ils à un tournant ? .....	85
Quand est déterminé le budget marketing ? .....	87
Qui décide du budget marketing et qui le finance ? .....	87
Comment est déterminé un budget marketing ?.....	88
Budget zéro : est-ce possible ? .....	90
Un budget marketing peut-il changer en cours d'exploitation ?.....	91
Et ailleurs ? .....	92
Les entrées en salles sont-elles liées aux montants des budgets marketing ? ...	93
<b>2.4. LES TACTIQUES DE LANCEMENT .....</b>	<b>97</b>
La tactique du cirque, ou la communication événement. ....	97
La tactique de la cocotte-minute, ou comment garder un film sous pression ...	99

La tactique de l'écho .....	100
La tactique de la niche, ou l'ultra ciblage .....	101

### **III. LA CRÉATION ET LE MIX MARKETING ..... 105**

#### **3.1. LA CRÉATION : CLÉ DU POSITIONNEMENT ..... 107**

Le choix du titre est-il primordial ? .....	107
Quel est le processus de décision du titre ? .....	109
Quel titre pour quel film ? .....	110
Comment adapter un titre étranger ? .....	114
Qu'est-ce qu'un sous-titre ? .....	120
À quoi servent les phrases d'accroche ? .....	121
La référence comme accroche ? .....	126
Quel est le rôle de l'affiche de cinéma ? .....	126
Quel est le processus de la création d'une affiche ? .....	128
Quels sont les formats utilisés ? .....	129
À combien d'exemplaires sont tirées les affiches ? .....	130
Combien coûte une affiche ? .....	131
Existe-t-il des obligations contractuelles ? .....	132
Combien d'affiches différentes pour un même film ? .....	133
Les affiches des films étrangers, et en particulier américains, sont-elles créées en France ? .....	134
Les affiches numériques, nouvel eldorado pour le créatif ? .....	135
Les affiches mythiques, vestiges du passé ? .....	136
Quel est le rôle du film-annonce ? .....	137
Quel est le processus de la création d'un film-annonce ? .....	138
Quels sont les différents formats ? .....	139
Combien coûte un film-annonce ? .....	140
Les films-annonces des films américains sont-ils créés en France ? .....	141
Quel est le rôle du spot radio ? .....	142
Quel est le processus de création d'un spot radio et quel en est le coût ? .....	143
Quelle approche créative pour la publicité digitale ? .....	143
Quels peuvent être les autres besoins en création ? .....	144

#### **3.2. LE MIX MARKETING ..... 145**

#### **3.3. LA SALLE : LE PILIER DE LA COMMUNICATION CINÉMA ..... 149**

Pourquoi une telle importance ? .....	150
L'écran plus que jamais roi .....	150
Des études sur le terrain pour vérifier le passage des bandes-annonces .....	155
Quel avenir pour les magazines gratuits en salles ? .....	156
Le hall de la salle : un nouveau lieu de vie ? .....	157

---

**PAROLE D'EXPERT...** *XAVIER ORSEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL DES CINÉMAS GAUMONT PATHÉ...* 159

---

<b>3.4. L'ACHAT MÉDIA : LA PARTIE ÉMERGÉE DE LA COMMUNICATION .....</b>	<b>161</b>
L'affichage est-il toujours adapté à la communication cinéma ? .....	164
Les plus de l'affichage .....	164
Les moins de l'affichage .....	165
Quel plan d'affichage pour quelle sortie ?.....	167
L'affichage numérique est-il l'avenir de l'affichage extérieur ? .....	167
<hr/>	
<b>PAROLE D'EXPERT... BERNARD BORACH, DIRECTEUR JCDECAUX ENTERTAINMENT .....</b>	<b>169</b>
<hr/>	
Comment le monde d'internet est-il devenu un média incontournable ? .....	170
Pourquoi la radio n'est-elle pas clé ? .....	171
La presse : comment arbitrer entre tous les supports ? .....	173
La télévision : comment ce média interdit est-il devenu un média de complément ? .....	177
Le timing est-il important en termes d'investissements média ? .....	179
<b>3.5. LES RELATIONS PRESSE : UN ENJEU MAJEUR .....</b>	<b>181</b>
Quels sont les gestes principaux des relations presse ?.....	181
Sur quels médias travaillent les attachés de presse ? .....	183
La télévision est-elle encore le Graal des attachés de presse ?.....	183
La presse écrite : un paysage riche touchant toutes les cibles .....	186
Peut-on parler de relations presse « on line » ? .....	188
La radio, un espace d'expression davantage limité ?.....	190
Comment se décident les projections de presse ? .....	190
Comment les journalistes obtiennent-ils les informations sur les films ? .....	192
Les talents sont-ils les meilleurs ambassadeurs du film ? .....	193
La venue des talents américains fait-elle vraiment la différence ? .....	194
Les « press junkets », ou comment optimiser la présence des talents .....	195
Pourquoi les personnages de films d'animation sont-ils souvent doublés par des comédiens connus ? .....	196
<b>3.6. LES PARTENARIATS OU LA MISE EN PLACE DU « WIN WIN » .....</b>	<b>197</b>
Qui s'en occupe ? .....	197
Quels sont les partenaires potentiels ? .....	197
Les partenariats média ou comment compléter les investissements média et l'éditorial.....	198
<hr/>	
<b>PAROLE D'EXPERT... JACQUES BENLOULOU, DIRECTEUR DES PARTENARIATS, RTL.....</b>	<b>202</b>
<hr/>	
Les opérateurs téléphoniques/FAI : le contenu roi.....	203
Montre-moi tes partenaires média, je te dirai qui tu vises .....	204
Les partenariats avec des enseignes commerciales ou comment aller chercher le spectateur potentiel là où il se trouve .....	205
Les partenariats hors média avec les marques : le tout marketing appliqué au cinéma .....	207
Les opérations avec les éditeurs : on reste en famille .....	208
Les institutionnels : des partenaires un peu particuliers .....	210
Quelle est la place des partenariats dans le planning d'une campagne ? .....	211

---

**PAROLE D'EXPERT...** *HERVÉ MONTRON, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AGENCE CASABLANCA..... 213*

---

**3.7. LES PROGRAMMES D'AVANT-PREMIÈRES OU TOURNÉES PROVINCE ... 215**

Combien de projections pour combien de spectateurs ? .....215  
Quelles zones géographiques, quelles villes, quelles salles ?.....215  
Quelle cible ? .....215  
Payant ou gratuit ? .....216

---

**PAROLE D'EXPERT...** *ÉRIC MEYNIEL, DIRECTEUR DE L'INTERNATIONAL, GROUPE KINEPOLIS..... 219*

---

**3.8. LES ÉVÉNEMENTS SPÉCIAUX ..... 221**

Les avant-premières officielles : la fin d'une époque .....221  
Les Festivals, passage obligé ? .....222  
Les manifestations de remise de récompenses : la consécration .....224  
L'émergence des « happenings média » et avant-premières « immersives ».....225

**3.9. LE MARKETING DIGITAL ..... 227**

Des chiffres vertigineux .....228  
Un monde complexe et très « technique » où l'expertise prévaut ? .....229  
Les investissements publicitaires sur internet :  
le ciblage et la précision avant tout .....229  
Les sites spécialisés cinéma : la domination sans partage d'AlloCiné .....232

---

**PAROLE D'EXPERT...** *ADRIEN CHABAL, DIRECTEUR COMMERCIAL WEBEDIA/ALLOCINÉ..... 235*

---

De l'importance croissante des sites liés aux salles .....237  
Quels sont les sites et marques digitales les plus utilisés  
pour la communication cinéma ? .....237  
La Catch-Up TV, VOD ou télévision de rattrapage :  
le moyen d'enfin accéder au petit écran ? .....240  
Les réseaux sociaux sont-ils devenus indispensables ? .....240  
Quels sont les réseaux sociaux privilégiés par les distributeurs ? .....241  
Faut-il investir pour émerger sur les réseaux sociaux ? .....244  
Quel est le rôle des blogueurs et autres influenceurs ? .....246  
Les contenus « on line » :  
du lancement majeur de la bande-annonce jusqu'à la création originale .....247  
Quels sont les nouveaux types de contenus créés « on line » ? .....251  
Le CRM ou la relation directe avec le spectateur .....253  
L'ultra-ciblage, l'enjeu de demain ? .....254  
Du digital au réel : l'abolition des frontières devient-elle une réalité ? .....256

---

**PAROLE D'EXPERT...** *DAVID POPINEAU, RESPONSABLE SENIOR MARKETING DIGITAL  
THE WALT DISNEY COMPANY FRANCE ..... 257*

---

**3.10. LA COMMUNICATION B-TO-B ..... 259**

## **IV. LE MARKETING DU CINÉMA FACE À L'AVENIR..... 261**

### **4.1. LE MARKETING DU CINÉMA ET L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES LOISIRS... 263**

Le marché est-il réactif ? Doit-on remettre le spectateur au centre du débat ? ...	263
Quelles sont les menaces qui pèsent sur le marché du cinéma ? .....	265
Quelles réponses le marketing du cinéma peut-il apporter à ces problèmes ?.....	268
Le marketing peut-il jouer un rôle dans le combat contre la piraterie ? .....	269
Quelle deuxième révolution pour le marketing de demain face au tout numérique ? .....	272
Le mobile et la mobilité, des enjeux déjà cruciaux ? .....	274

### **4.2. LE MARKETING ET L'ÉVOLUTION DES MÉDIAS..... 277**

L'accès à la télévision pour la publicité des films, un débat encore et toujours d'actualité ? .....	277
Quels peuvent être les enjeux de la e-billetterie ? .....	280
Le pouvoir des réseaux sociaux réduit-il l'importance du marketing du cinéma ?.....	281
De quoi pourra être fait le mix média de demain pour les campagnes cinéma ?.....	282

### **4.3. LA DISTRIBUTION ET LE MARKETING FACE AUX GRANDS DÉBATS DE LA PROFESSION ..... 283**

La distribution cinéma en danger de mort ? .....	283
Faut-il changer l'avant-séance ? .....	284
Quelle politique de prix ? .....	286
Comment exploitants et distributeurs peuvent-ils mieux travailler ensemble ? ...	287
L'encombrement des écrans : trop de films tuent les films ? .....	288
La VOD peut-elle devenir une nouvelle fenêtre premium et faut-il réviser la chronologie des médias ? .....	289
La 3D a-t-elle encore de l'avenir ? .....	291
La multi-programmation, une tendance qui deviendra la règle ? .....	292
Vers une nouvelle relation producteur – distributeur ? .....	293

## **V. CAS PRATIQUES ..... 295**

### **5.1. SUR LE CHEMIN DE L'ÉCOLE ..... 297**

Positionnement/Cibles/Stratégie/Budget .....	297
Création du matériel publicitaire .....	298
Communication en salles .....	299
Partenaires média/hors média .....	299
Campagne média .....	300
Relations Presse/Événements .....	301
Conclusion .....	301

<b>5.2. LA REINE DES NEIGES .....</b>	<b>303</b>
Positionnement/Cibles/Stratégie/Budget .....	303
Création du matériel publicitaire .....	304
Communication en salles .....	304
Partenaires média .....	305
Partenaires hors média .....	306
Campagne média .....	306
Relations Presse/Événements .....	307
Marketing Digital .....	308
Conclusion .....	309
<b>5.3. FISTON .....</b>	<b>311</b>
Positionnement/Cibles/Stratégie .....	311
Création du matériel publicitaire .....	312
Partenaires média .....	312
Campagne média .....	312
Événements .....	313
Relations Presse .....	313
Conclusion .....	314
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>315</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>317</b>
<b>SITOGRAFIE .....</b>	<b>317</b>
<b>FILMOGRAPHIE .....</b>	<b>319</b>
<b>LES AUTEURS .....</b>	<b>324</b>
Xavier Albert .....	324
Jean-François Camilleri .....	325

# COMPLÉMENTS INTERNET

Afin de compléter votre lecture, vous pouvez consulter ou télécharger les compléments internet suivants :

- exemples de plans de financement ;
- liste et adresses des sociétés de distribution ;
- étude sur les investissements publicitaires (dès parution) ;
- devis, plans de financement et budgets de sortie de films ;

Pour avoir accès à ces informations actualisées, il suffit de vous rendre sur le site **www.dixit.fr** à la rubrique **Compléments internet** du livre *Le Marketing du cinéma*.

Si vous n'avez pas acheté cet ouvrage chez Dixit, il vous sera nécessaire d'envoyer un email à **marketing@dixit.fr** avec pour objet « compléments internet » et vous recevrez en retour le code d'accès à la partie internet.

Vous avez également la possibilité de flasher directement le QR code ci-dessous.



# AVANT-PROPOS

Il est d'usage de commencer un livre par une anecdote personnelle, et nous ne pouvions utiliser meilleur cliché pour démarrer l'écriture de cette nouvelle édition du *Marketing du cinéma*.

Au fil des années, nous avons pu constater combien l'édition originale du *Marketing du Cinéma* est devenue peu à peu un véritable outil de travail pour beaucoup de débutants dans le métier. Nous avons été très surpris de constater combien de stagiaires au sein de notre société arrivaient lors de leur premier jour de travail avec cette « bible » entre les mains, comme une véritable bouée de sauvetage avant de se lancer dans le grand bain. L'un des exemplaires de l'équipe s'est transformé en réel « bâton » entre débutants si l'on compare la distribution de films à une course de relais de fond (ce qui est bien souvent le cas). Il en venait donc de soi pour nous de travailler sur une nouvelle version, tant les méthodes de communication ont changé en quelques années.

Nous ne pouvions que reprendre les mots de la première édition et qui n'ont pas changé depuis sur le sujet qui nous préoccupe :

Écrire et publier un livre sur le marketing du cinéma, c'est reconnaître que le septième art est aussi un produit, qu'il appartient à une économie complexe, risquée et qu'une communication réfléchie et planifiée est devenue nécessaire, mais rarement suffisante.

Il s'agit donc en quelque sorte de briser un tabou, celui du rapport de l'art et de l'argent, de l'artiste et de la promotion.

Il faut admettre qu'une fois un film terminé, l'objectif est de le présenter dans les meilleures conditions techniques à un public aussi large que possible. C'est le travail des distributeurs, hommes et femmes de cinéma, de passion, de communication, commerciaux, techniciens, créatifs.

Cet ouvrage a pour but de vous faire découvrir cet univers, en toute simplicité, sans masquer la vérité. Ce monde n'est ni secret ni inaccessible. C'est le royaume du bon sens, de la passion, et des idées. C'est un métier en mouvement, en renouvellement perpétuel, puisqu'il s'agit de promouvoir chaque année 600 longs-métrages inédits, autant de prototypes sur lesquels les distributeurs basent paradoxalement leur expérience.

Nous allons donc parler de marketing, de budget, de stratégie de communication pour expliquer et décrire cette étape méconnue, mais essentielle de la vie d'un film : le passage de relais entre les artistes et le spectateur.

# INTRODUCTION

La première version du livre *Le Marketing du cinéma* est sortie en 2006.

Neuf ans plus tard, il est temps de vous proposer une nouvelle édition, remise à jour. Car en quelques années, le métier n'a pas seulement évolué. Il s'est métamorphosé. La révolution internet, annoncée alors, a bien eu lieu et a entraîné bien plus qu'une adaptation nécessaire à un nouveau média : elle a changé le rapport du spectateur à l'œuvre et modifié le travail quotidien des professionnels.

En été 2006, alors que la TNT (Télévision Numérique Terrestre), Youtube et Dailymotion soufflaient leur première bougie, Facebook et Twitter étaient lancés. Il faudra attendre 2007 pour découvrir le premier iPhone. C'est aussi l'année de création de Tumblr. 2010 voit le lancement d'Instagram et Pinterest et surtout du premier iPad. En quelques années, le vocabulaire s'est enrichi de mots dont nous ne pourrions plus nous passer aujourd'hui : réseaux sociaux, smartphones, tablettes, blogs, applications, community managers, streaming...

Quelques années pendant lesquelles la presque totalité de la population française s'est inscrite à un site communautaire existant et s'y rend maintenant plusieurs fois par jour. Des dizaines de millions de personnes reconnaissent aujourd'hui qu'elles ne pourraient plus vivre sans leur smartphone qui a en moyenne 80 applications.

Et cette révolution a eu une conséquence encore inimaginable il y a 10 ans. Le public a pris le pouvoir. Le spectateur est maintenant acteur. Alors qu'il subissait la publicité des films distillée par les distributeurs, il est devenu un vecteur d'information, un déclencheur d'envie ou de rejet. Et là où le distributeur pouvait lui imposer une stratégie de lancement, il en est devenu quasiment l'artisan. Le distributeur et nous y reviendrons s'est peu à peu transformé en accompagnateur plutôt qu'en créateur de tendances.

Alors bien sûr, les médias dits traditionnels sont toujours là, l'affichage (renforcé par le développement de l'affichage dynamique), la presse (qui pourrait trouver un nouveau souffle grâce à sa complémentarité avec le numérique), la radio continuent d'être utilisés pour communiquer sur les sorties de films, mais dans une moindre mesure, et surtout dorénavant systématiquement associés à leurs extensions numériques. La communication dans les salles de cinéma est devenue plus indispensable que jamais. Mais internet s'est immiscé partout, ce que l'on appelle dorénavant de manière plus large le digital (ou numérique) est aujourd'hui incontournable, et dicte

sa loi. Les blogueurs/influenceurs ont aujourd'hui droit à un traitement de faveur ou sont même cités sur les affiches au même titre que certains « tweets », les community managers qui interagissent avec ces acteurs et gèrent la présence des films sur les réseaux sociaux sont devenus des cadres respectés et écoutés, les sites de partage de vidéo ont la primeur des lancements de films-annonces et le e-billet ou billetterie numérique est pour beaucoup de spectateurs (et donc d'exploitants) une réalité bientôt incontournable.

Le grand défi du marketing du cinéma a donc été pendant ces années de s'adapter à ce nouveau monde, d'en tirer profit pour mieux communiquer et d'apprendre ce nouveau rapport avec le public.

Pendant ce temps, le numérique, encore lui, a envahi les salles de cinéma et le parc est maintenant totalement équipé en projection digitale : terminée la copie argentique, finies les bobines, à la casse les projecteurs 35mm. Place aux fichiers cryptés, aux DCP (Digital Cinema Package – l'équivalent de la copie argentique pour le numérique), aux KDM (Key Delivery Message – message électronique envoyé par les distributeurs aux exploitants ou clé virtuelle pour ouvrir le DCP), aux VPF (Virtual Print Fee ou Contribution numérique payée par les distributeurs aux salles de cinéma), aux projecteurs nouvelle génération.

Et toujours pendant ce temps, le marché a connu une progression importante pour atteindre, malgré un ralentissement constaté en 2013, plus de 200 millions d'entrées en 2014, après même un record historique en 2011 atteignant 1,3 milliard d'euros de box-office, 216 millions d'entrées soit près de 600 000 entrées par jour, un résultat jamais vu depuis 1966. Mais cette santé insolente ne profite pas à tous : malgré les entrées en hausse, la petite exploitation souffre et plus que jamais, la polarisation entre succès et échecs s'accroît. Et pour un *Intouchables* à 19,5 millions d'entrées, un *Qu'est-ce qu'on a fait au Bon Dieu ?* à plus de 12 millions, ou un *Skyfall* à 7 millions, combien de *Turf*, d'*Angélique*, de *Benoît Brisefer* ou de *Pamela Rose* « re-tuée ». L'année 2013 marquera d'ailleurs un tournant pour l'industrie cinématographique française entre polémiques sur le financement et le cachet des acteurs, mais aussi de nombreux échecs au box-office, aucune production française n'ayant même dépassé les 5 millions d'entrées, ce qui ne sera pas sans conséquence sur la production française, l'année suivante connaissant un ralentissement soudain en termes d'investissements.

Et là encore, sans doute, un des effets des réseaux sociaux tout-puissants, de la prise de parole du spectateur par le digital : en devenant le vecteur numéro un du bouche-à-oreille démultiplié, Facebook et Twitter entre

autres font et défont les films en quelques minutes dès le premier jour d'exploitation. Les succès deviennent des records, et les échecs retentissants, mais surtout l'exigence du public plus forte que jamais devient le seul mètre étalon. La tricherie devient impossible, et le cinéma dans son ensemble, qu'il soit hollywoodien ou français, est soudain condamné à la qualité.

Bienvenue dans l'univers du marketing du cinéma...

# QUELQUES CHIFFRES CLÉS À RETENIR AVANT DE COMMENCER...

- 200 millions d'entrées par an (en moyenne de 2008 à 2014).
- Soit 4 millions d'entrées par semaine et près de 600 000 par jour.
- 1,3 milliard € de chiffre d'affaires.
- En moyenne, 40 % des entrées sont faites par des films français (82 millions).
- 43 % par des films américains (87 millions).
- Plus de 700 films sortent en France (600 inédits).
- Dont 300 films français et 150 américains.
- 25 % des entrées sont réalisés par les 10 premiers films.
- 80 % par les 100 premiers.
- 50 films font plus d'un million d'entrées par an.
- 230 font plus de 100 000 entrées.
- Près d'un film sur deux fait moins de 10 000 entrées.
- 30 % des entrées sont faites en région Île-de-France, 70 % en province.
- 55 % des entrées se font le week-end, 12 % le mercredi.
- 6,36 €, c'est le prix moyen d'une place de cinéma en 2014.
- 40 millions de Français vont au cinéma au moins une fois par an.
- Soit 70 % de la population française.
- Entre 14 et 15 millions de Français vont au cinéma au moins une fois par mois (habitués).
- Dont 2 millions qui y vont au moins une fois par semaine (assidus).
- Les 15-24 ans et les seniors sont les plus grands cinéphages.
- Près d'une centaine de sociétés de distribution existent en France.
- Mais les 12 premières font 80 % des entrées.
- 2 100 salles de cinéma en France, 5 600 écrans.
- 100 % des cinémas sont équipés en projection numérique fin 2014.
- Toutes les villes de plus de 20 000 habitants sont équipées.

- 185 multiplexes en France, qui réalise 60 % des entrées.
- Les 6 circuits d'exploitation principaux (Gaumont/Pathé, UGC, CGR, Kinopolis, MK2, Cineville) réalisent plus 50 % des entrées.
- Lyon, Lille, Marseille, Strasbourg, Toulouse, Bordeaux sont les plus grandes villes cinéma après Paris.
- 27 salles : l'UGC Cité Ciné Les Halles depuis février 2013 est le plus grand cinéma de France en termes de capacité d'accueil. Le Kinopolis de Lomme (banlieue de Lille) est le second (23 salles).
- 3 millions d'entrées : l'UGC Cité Ciné Les Halles est la salle de France qui fait le plus d'entrées (seconde au monde et 1<sup>re</sup> en Europe).

CHAPITRE : I  
**LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DU  
CINÉMA ET LA PLACE DE LA  
DISTRIBUTION**



## 1.1. LE RÔLE DU CINÉMA

*Art à part entière, le cinéma, par les sujets qu'il aborde et l'économie sur laquelle il se base, joue un rôle culturel, politique et social important dans la société occidentale en général et en France en particulier.*

### QUEL RÔLE CULTUREL JOUE LE CINÉMA ?

Le cinéma occupe une place à part dans l'univers des arts. La septième place n'est clairement pas celle d'honneur, mais il s'agit sans aucun doute de l'expression artistique dont les Français parlent le plus.

Inventé à la fin du dix-neuvième siècle en France, il s'est imposé décennie après décennie comme un art populaire majeur. Aidé par son mode de diffusion qui lui permet d'exister simultanément dans un grand nombre de lieux, il a supplanté rapidement les arts plastiques les plus traditionnels.

La particularité de l'art cinéma tient en trois points :

- il s'agit d'une œuvre collective, à l'inverse de la peinture, de la littérature, de la sculpture ou de la photographie ;
- pour cette raison, il doit répondre à de véritables règles économiques et entraîne des risques financiers, des calculs de recettes et de partage : une véritable entreprise ;
- si la technique cinéma peut donner naissance à une œuvre artistique, elle peut aussi être à l'origine d'un pur produit de divertissement.

Pour évaluer le rôle culturel du cinéma, il est important de considérer les typologies de films. Si *L'Écume des jours* ou *La Reine Margot* permettent par leur sujet et leur traitement de satisfaire chez le spectateur une fibre culturelle certaine, on ne peut considérer que *Les Profs* ou *Bienvenue chez les Ch'tis* puissent remplir ce rôle. Ils sont clairement identifiés comme des divertissements purs et n'ont pas la prétention de jouer dans une cour artistique. Donc une certaine catégorie de films seulement joue un rôle culturel, mais quel rôle ! Omniprésent dans les médias, ils sont sujets à polémiques, critiques, chacun choisit son camp. Tel réalisateur, telle comédienne, tel scénario, telle adaptation font l'objet de prises de position enflammées.

Il est intéressant de noter que sur cet aspect la France tient une place à part dans le cinéma mondial. Plus de salles, plus de films, plus d'adeptes. Ce cinéma-là, qui tient plus de la démarche intellectuelle que du divertissement a, chez nous, une place prépondérante. Nous sommes un pays de

réalisateurs, où le cinéma est, pour une partie du public français une œuvre artistique dont le metteur en scène, comme au théâtre, en est la force directrice. La notion d'auteur a chez nous une résonance importante. Woody Allen, Martin Scorsese, Quentin Tarantino, Clint Eastwood, Tim Burton, Wes Anderson ont en France une véritable écoute qui va au-delà de leur nouveau film, le public et les critiques considérant une œuvre globale à l'inverse des États-Unis où, aux yeux du public, le film et les comédiens (voire le producteur) sont souvent plus importants que le metteur en scène.

Le public français a plébiscité *Gran Torino*, *Django Unchained*, *Les Noces funèbres*, *The Grand Budapest Hotel* faisant ainsi un triomphe aux réalisateurs américains Clint Eastwood, Quentin Tarantino, Tim Burton, Wes Anderson et réservé une émouvante standing ovation de dix minutes à Steven Spielberg lors de l'ouverture du 66<sup>e</sup> Festival de Cannes dont il était le président.

À l'inverse, l'accueil réservé aux comédies américaines en France n'est généralement pas à la hauteur de leur succès dans le reste du monde malgré des castings souvent prestigieux. Will Ferrell est un quasi-inconnu chez nous et Adam Sandler, chantre de la comédie lourdingue US ne passe souvent même plus par la case cinéma... Et cette particularité va jusqu'à développer une habitude étrange chez les professionnels du cinéma : les films n'ont plus de titre, mais deviennent « Le Soderbergh », « Le Wong Kar-wai », « Le Haneke », le « Iñárritu ». Les discussions de festivals sont donc parfois étranges et demandent une connaissance parfaite du programme des réjouissances au risque d'être très vite dépassé par les discussions.

Alors oui, le cinéma, un certain cinéma pour être plus précis, joue un rôle culturel : il apprend, fait découvrir, développe les sensibilités, émeut. Il est surtout un formidable outil pédagogique plus facile d'accès que d'autres formes d'art comme la littérature ou la peinture, plus démocratique, ouvrant la porte à la découverte d'œuvres existantes par le biais d'adaptations projetant une lumière nouvelle en utilisant une forme d'expression artistique différente. Il est donc capital que le goût de ce cinéma soit transmis le plus tôt possible. La cellule familiale, l'école, le collège, le lycée et l'université jouent un rôle clé dans cet acte de transmission essentiel. Il s'agit sans doute du grand défi des prochaines années.

Le rôle culturel du cinéma est d'autant plus intéressant qu'il est démocratique, car géographiquement multiple. À la différence d'une exposition, d'un concert ou d'une pièce de théâtre, un film bénéficie dès le premier jour (dans la majorité des cas) d'une exposition nationale. Le cinéma, art en mouvement, va à la rencontre de son public, dans les pays et les villages les plus reculés (*Cinema Paradiso*...). C'est la culture à la portée de tous, cinq fois par jour, toute l'année, à un prix raisonnable et autour d'œuvres multiples.

## **LE CINÉMA JOUE-T-IL UN RÔLE POLITIQUE ?**

Sa dimension culturelle, mais également économique et sociale en fait un sujet politique délicat qui réclame toute l'attention des gouvernements, des ministres ou secrétaires d'État concernés. Il faut sauver le soldat Lumière, celui qui donne au peuple plaisir et nourriture intellectuels. Et tout est bon : crédit d'impôts, ultra protectionnisme, régulations en tous genres. Une véritable forteresse a été dressée en France, mais également dans d'autres pays conscients de la valeur patrimoniale de leur cinéma et de leurs auteurs, autour du cinéma convalescent au fur et à mesure de l'apparition de nouveaux ennemis : télévision en général, chaînes payantes, fournisseurs d'accès internet, DVD, Blu-ray et VàD, films étrangers, multiplexes, piraterie... Le ministère de la Culture est toujours sur la brèche, de la convention collective à la loi Hadopi, de la réforme du fonds de soutien à la mise en place de la chronologie des médias.

Par les sujets qu'il traite, le cinéma est une caisse de résonance au-delà des frontières : le Festival de Cannes est chaque année l'occasion de faire un tour du monde des sujets d'actualité et des grandes tendances sociétales. L'écologie est également un sujet que le cinéma aime s'approprier en permettant la diffusion d'un message que les politiques ont souvent beaucoup plus de mal à faire passer.

Bref, par son contenu, le cinéma mondial se présente souvent comme un révélateur social, politique, religieux d'un pays, d'une région. Comme la littérature, la musique ou le théâtre, il prend à juste titre sa place dans la société moderne comme outil de revendication.

Mais au-delà des sujets abordés dans les films, le cinéma lui-même joue un rôle politique. La protection de notre industrie cinématographique est depuis longtemps une des tâches principales des équipes gouvernementales et des syndicats ou fédérations de producteurs, distributeurs, exploitants de salles de cinéma. Pourquoi ? Car il s'agit avant tout d'une expression artistique dans laquelle la France a toujours joué un rôle capital. Les frères Lumière, Léon Gaumont, Charles Pathé, la Nouvelle Vague, le Festival de Cannes, la cinémathèque : tous ces grands symboles du septième art mondial sont français. Notre pays a une place à part dans l'histoire du cinéma. Il la lui faut garder. Et ne jamais perdre de vue que notre cinéma véhicule aussi l'image de la France à l'extérieur de nos frontières.

## **LE CINÉMA, RÉVÉLATEUR SOCIAL ?**

Rôle culturel et politique, le cinéma joue également un rôle social important. L'entreprise cinéma emploie des centaines de milliers de personnes

dans le monde. Avec Hollywood et Bollywood, une grande partie des villes de Los Angeles et Mumbai vit de l'économie du septième art. En France ce sont près de 100 000 personnes qui directement ou indirectement vivent du cinéma.

Mais le cinéma sert aussi de révélateur d'un pays, d'une société. Les préoccupations des réalisateurs sont symboliques de l'esprit d'une époque. Plongez dans le passé des œuvres cinématographiques d'un pays et vous y découvrirez l'histoire sociale de ce pays. Le septième art livre d'histoire et témoin de la société dont il est issu : c'est bien de cela dont il s'agit.

Dans sa consommation, le cinéma est également un excellent révélateur social : le spectateur du multiplexe de province a peu de points communs avec le spectateur de la salle art et essai du Quartier Latin. On va au cinéma seul ou en couple, en famille ou entre amis, on s'y rend en transport en commun ou en voiture, c'est une sortie régulière voire régulée (tous les mercredis soirs pour les affamés de cinéma, tous les lundis après-midi pour les commerçants), ou une sortie impulsive, c'est un détail de la journée ou un des événements sociaux du mois. Bref, la manière de consommer le cinéma diffère d'une catégorie socio-professionnelle à l'autre, d'un âge à l'autre, d'une région à l'autre. Mais c'est toujours un véritable acte social. Voir un film dans une salle de cinéma, c'est vivre une expérience commune, sociale, créer un groupe, furtif, mais bien réel, qui sans se connaître va communiquer dans quelques mètres carrés autour d'une œuvre pendant quelques heures. Rires, larmes, émotions, peurs, tout y passe et toujours ensemble. Une comédie dans une salle vide est une hérésie, et aussi étonnant que cela puisse paraître, la réaction à un film n'est pas la même en fonction du nombre de fauteuils occupés.

Rôle culturel, politique et social : le cinéma a donc une vraie responsabilité citoyenne. Alors, puisqu'il s'agit d'un « produit » aussi sensible, peut-on parler de marketing ? Il faudra en effet toujours prendre en compte ces aspects qui en font une entreprise financière lourde, mais aussi un sujet politique et social sensible.

Et c'est un premier indicateur : le marketing du cinéma n'est pas un marketing de produit de consommation : il y a un enjeu, des précautions à prendre, des écueils à éviter, car le spectateur-roi est sensible à tout discours autour de cette expression artistique qu'il chérit tant.

C'est aussi parce que le cinéma est un sujet sensible que trop de marketing peut tuer le cinéma et que les professionnels français ont toujours pris avec beaucoup de prudence une communication trop mercantile. L'homme de marketing est donc toujours en équilibre entre le trop et le trop peu entre le politiquement correct et l'incorrect. Tout est dans le dosage.

## 1.2. LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DU CINÉMA

*Un film a plusieurs vies qui correspondent chacune à un mode de diffusion. De manière générale et bien que ce modèle soit sans doute appelé à évoluer, l'œuvre cinématographique s'exprime d'abord dans une salle de cinéma, puis sur les écrans domestiques. C'est l'ensemble de cette chaîne qui assure les revenus qui couvriront (ou non) le coût de production.*

### QU'EST-CE QUE LA CHRONOLOGIE DES MÉDIAS ?

Les rôles culturel, politique et social joués par le cinéma impliquent une nécessaire régulation. Il faut protéger le cinéma et pour cela protéger, entre autres, la salle de cinéma. Le consensus est réel sur ce sujet : tous les intervenants du métier (les pouvoirs publics, les exploitants, les producteurs, les distributeurs, etc.) doivent inciter les spectateurs, par quelque moyen que ce soit à célébrer le cinéma sur grand écran. C'est la base de la pyramide de la consommation des images et cela doit le rester.

Il y a en effet de nombreux intervenants et de nombreux diffuseurs potentiels pour une œuvre cinématographique :

- la salle de cinéma ;
- les éditeurs de supports physiques (DVD, Blu-ray) ;
- la vidéo à la demande (VàD, VOD en anglais) via les différents opérateurs ;
- les chaînes payantes (Canal+, OCS) ;
- les chaînes hertziennes (TF1, France Télévisions, Arte, M6, TNT...) ;
- la VàD par abonnement (SVàD, SVOD en anglais - Netflix, CanalPlay, Filmo TV).

Afin de protéger les uns des autres, une réglementation est donc nécessaire. Dans la plupart des pays, le marché s'autorégule avec le risque toujours existant qu'un opérateur mette à mal l'équilibre précaire entre les médias. En France, il existe une réglementation stricte, et la chronologie des médias est clairement définie.

**La situation est la suivante au moment de l'édition de ce livre :**

<b>POINT ZÉRO</b>	<b>Sortie salles de cinéma</b>
<b>4 MOIS</b>	<b>DVD et VàD</b>
<b>10 MOIS</b>	<b>Chaînes payantes</b> (Canal+, Orange Cinéma Séries) – en règle générale, la fenêtre VàD se « ferme » pour laisser l'exclusivité de la diffusion à Canal+ pendant sa période de droits
<b>22 MOIS</b>	<b>Chaînes hertziennes coproductrices</b> (ou 30 mois si diffuseur uniquement)
<b>36 MOIS</b>	<b>VàD par abonnement</b> (SVàD)

Toutefois, cette chronologie est amenée à évoluer, de nombreuses discussions ont été entamées à ce sujet en 2014. La consommation numérique (VàD, SVàD) est aujourd'hui plébiscitée par le public et la régulation doit donc s'adapter. De plus, la piraterie toujours plus sauvage et cannibale, tant qu'elle ne sera pas canalisée par le gouvernement, fait également bouger les lignes. La VàD par abonnement pourrait passer à 24 mois. Et permettre à de nouveaux services de se développer en France, à l'instar de Netflix, CanalPlay ou FilmoTV par exemple.

**QUELS REVENUS POUR QUEL MODE DE DIFFUSION ?**

Un producteur qui s'engage sur un film à un objectif : couvrir en totalité et avant que le tournage commence, le budget de production qu'il a déterminé.

**Pour cela, il a sept sources principales de préfinancement.**

1. La distribution salles (ou cinéma) : il obtient généralement de la part du distributeur salles une avance financière garantie (non remboursable en cas d'échec), appelé « minimum garanti » ou « MG » qui peut représenter jusqu'à 20 % du budget du film.
2. La distribution DVD et VàD : même mécanisme que pour la salle pour un minimum garanti généralement inférieur à celui payé pour la distribution en salles. Notons que dans de nombreux cas, le distributeur salles et le distributeur DVD appartiennent au même groupe. Il est de plus en plus rare d'avoir donc 2 types de MG.
3. La distribution à l'international : le producteur s'adresse à des sociétés de vente internationale. Le montant du minimum garanti est généralement très inférieur à ceux du cinéma et du DVD France, la plupart des films français ayant un potentiel limité dans les pays étrangers.

4. Les chaînes de télévision hertziennes et payantes qui préachètent les films pour des diffusions qui auront lieu 10 mois plus tard (chaînes payantes) ou 22 mois (chaînes hertziennes), pour des montants cumulés pouvant couvrir jusqu'à 50 % du budget (devrais-je dire du devis) du film.
5. Le fonds de soutien (alimenté par une taxe prélevée sur les tickets de cinéma, sur le chiffre d'affaires des chaînes de télévision et sur le chiffre d'affaires vidéo), qui permet au producteur d'investir l'aide générée sur un de ses films précédents.
6. Les aides publiques diverses (conseils régionaux, CNC, Eurimages pour les films européens, coproductions étrangères permettant d'accéder aux systèmes d'aides des pays associés...).
7. Les fonds d'investissement privés et SOFICA.

Pour boucler son budget, le producteur peut également s'associer à d'autres producteurs en leur laissant des couloirs de remboursement ou en partageant certains revenus. Il peut également aller chercher des investisseurs privés qui là aussi seront rémunérés sur certains couloirs de recettes.

La salle inaugure la présentation d'un film au public. C'est le lieu sacré où les spectateurs pourront découvrir, dans les meilleures conditions techniques de son et d'image, l'œuvre cinématographique. Ses résultats influenceront les recettes sur les autres modes de diffusion que sont la vidéo et la télévision, mais aussi les ventes aux pays étrangers.

C'est la raison pour laquelle la mise en place de la sortie en salles est capitale, elle joue le rôle de locomotive : le travail du distributeur est d'amener le film à son potentiel maximum pour couvrir les frais d'édition, mais aussi (et surtout ?) préparer les marchés ancillaires. Il est de plus en plus courant que les distributeurs appartenant à des groupes intégrés surdépendent lors de la sortie en salles, en courant le risque de ne pas rentabiliser l'exploitation cinématographique. Un investissement qui permet de préparer les ventes de DVD, VàD, SVàD, TV, de créer de la valeur a posteriori et d'enrichir son catalogue.

Clairement, la salle n'est plus le média qui permet aux producteurs de couvrir les frais de production. Les montants importants nécessaires pour faire exister un film en salles (publicité, promotion et copies), la commission du distributeur (entre 15 % et 35 %) et la récupération par le distributeur de l'avance qu'il a consentie au producteur, sont remboursés sur les premières recettes. Ce n'est qu'à partir de ces paliers que le producteur récupérera une partie des revenus salles, autant dire que le niveau d'entrées à atteindre doit être bien souvent très haut.

Aux recettes potentielles (souvent hypothétiques) qui proviennent de l'exploitation cinéma s'ajoute le soutien automatique au producteur à l'initiative du CNC qui reverse aux films français environ 70 centimes d'euros par entrées dès le premier spectateur. Ce trésor de guerre (un film qui atteint 500 000 entrées générera 350 000 € de fonds de soutien à son producteur) doit être utilisé dans les quatre années suivantes pour la production d'un nouveau film. Si le producteur investit ce montant dans les deux ans, il sera majoré de 25 %. Un véritable cercle vertueux qui fait pour beaucoup dans la richesse de notre cinéma.

Si l'exploitation salle ne permet que rarement aux producteurs de récupérer les recettes, elle prépare le terrain pour la sortie vidéo, physique et dématérialisée. Le nombre de DVD/Blu-ray vendus peut varier entre moins de 10 % (pour les comédies et documentaires) et 15-20 % (pour les films d'action ou de genre) du nombre d'entrées en salles.

Ainsi un film qui réalise 500 000 entrées pourra espérer vendre entre 30 000 et 100 000 DVD en fonction de son genre. Le producteur se rémunère dans la plupart des cas sur la base de royalties aux alentours de 25 % des recettes qui lui sont versées par le distributeur vidéo.

Toutefois le marché du DVD est en forte baisse (en volume et en valeur) depuis 2010. La VàD compense la perte en volume (sur de nombreux films aujourd'hui, le nombre d'actes de location à la demande est égal au nombre de DVD vendus) mais pas en valeur, le rapport entre le prix public d'un DVD et celui de la VàD étant d'un à trois.

À cela s'ajoute la timide progression de la vente numérique définitive (EST pour Electronic Sell Through) via iTunes, PlayStation Network, Orange depuis fin 2013, et autres plates-formes spécifiques aux distributeurs (disneytek via Free par exemple).

Mais c'est aujourd'hui les chaînes de télévision qui apportent une grande partie du financement nécessaire et qui permettent donc de monter la plupart des films français.

En effet, le premier geste du producteur décidé à s'engager sur un projet est de rencontrer les décideurs des chaînes françaises, l'objectif étant d'obtenir un préfinancement qui pourra couvrir jusqu'à 50 % du budget total. Simple acquisition ou acquisition et coproduction, les montages diffèrent en fonction des besoins des producteurs et de l'intérêt que portent les responsables cinéma des chaînes au projet.

À noter que là aussi, le digital a fait évoluer les modèles de financement à travers les réseaux sociaux. Le crowdfunding ou financement participatif, collecte de fonds via le web, est devenu une source potentielle

de financement pour certains projets indépendants. Son expansion est encore limitée en France et les sommes en jeu encore faibles, mais là encore, l'explosion des réseaux sociaux devrait en faire à l'avenir un canal de financement non négligeable pour des films atypiques qui voudraient se monter hors circuit traditionnel, ou plus simplement pour boucler des budgets. Des sites tels qu'Ulule (qui a acquis en 2013 le site pionnier français de participation au lancement de films, Peopleforcinema), Kickstarter, KissKissBankBank entre autres, offrent à l'internaute la possibilité de se muer en coproducteur de longs-métrages de cinéma à caractère indépendant pour leur permettre de boucler leur budget. Généralement pas de contrepartie financière, mais uniquement des avantages exclusifs sont accordés aux internautes souhaitant participer très en amont à l'aventure d'un film de cinéma.

Aux États-Unis, territoire très souvent précurseur de tendances, spécialement dans l'industrie du cinéma, de plus en plus de réalisateurs chevronnés font appel à ces plates-formes de financement participatif, tels que Zach Braff pour *Wish I Was Here* ou encore Spike Lee. Les sommes ici récoltées (2 M de dollars en moyenne) sont plus conséquentes, et l'on peut aisément penser que ce genre d'initiatives donnera certainement des idées à nos compatriotes.

Durant l'été 2014 par exemple, le nouveau film de Julien Seri (*Le Scorpion*), film de genre intitulé *Night Fare* s'est monté en partie via le site Ulule en récoltant la somme de 50 000 €, et le réalisateur Élie Chouraqui a également fait appel au site Movie Angels pour collecter 250 000 € sous forme de parts dans une société de production afin de boucler son nouveau film, *L'Origine de la violence*.

@ COMPLÉMENT INTERNET : exemples de plans de financement