



# LE CINÉMA À L'ÉPREUVE DES PHÉNOMÈNES DE CONCENTRATION

MENACES SUR LA FILIÈRE INDÉPENDANTE  
DU CINÉMA FRANÇAIS

*Un rapport par*

Pierre KOPP

Agrégé des facultés de Droit et de Sciences économiques

Avocat au Barreau de Paris

Centre d'Économie de la Sorbonne

Tel : +33 (0)1 43 29 44 54

Mail : [pierrekopp@pierrekopp.com](mailto:pierrekopp@pierrekopp.com)

07 JUIN 2016

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b>	<b>2</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>5</b>
<b>PREMIERE PARTIE - CONCENTRATION HORIZONTALE ET INTEGRATION VERTICALE</b>	<b>8</b>
<b>Introduction</b>	<b>8</b>
<b>A - Les fondamentaux de l'exploitation en salles</b>	<b>9</b>
A1/ Economie de l'exploitation	9
A2/ L'offre d'écrans et la programmation des films	13
A3/ La concentration en circuits de salles	17
<b>B - Les fondamentaux de la distribution</b>	<b>25</b>
B1/ Economie de la distribution	25
B2/ La concentration verticale de la distribution et des circuits de salles	31
<b>Conclusion</b>	<b>35</b>
<b>DEUXIEME PARTIE - LES TENSIONS INDUITES PAR LES MUTATIONS DE L'EXPLOITATION</b>	<b>36</b>
<b>Introduction</b>	<b>36</b>
<b>A - Difficultés de l'exploitation indépendante à Paris et dans les zones de concurrence avec la grande exploitation</b>	<b>36</b>
A1/ La fixation du prix des places	36
A2/ Diversification des recettes	37
A3/ Les effets de la carte d'abonnement illimitée sur les indépendants	40
A4/ Part des ventes aux abonnés par les indépendants concourant à leur bénéfice	43
A5/ Barrières à la croissance des réseaux de salles de petite taille	48
<b>B - Difficultés de la distribution indépendante</b>	<b>49</b>
B1/ Un particularisme français	49
B2/ Les relations des distributeurs indépendants avec les chaînes de télévision	50
B3/ Des recettes concentrées sur les premières semaines d'exploitation	51
<b>C - Conflits entre les circuits d'exploitation et la distribution indépendante</b>	<b>55</b>
C1/ L'accès aux écrans	55
C2/ Irruption de nouveaux coûts pour la distribution	56
C3/ Un désaccouplement de la relation entre le risque et le profit	62
<b>D - Conflits entre la production indépendante et les circuits intégrés</b>	<b>65</b>
<b>Conclusion</b>	<b>66</b>
<b>TROISIEME PARTIE - UNE CONCURRENCE FAUSSEE QUI JOUE CONTRE L'INTERET COLLECTIF</b>	<b>68</b>
<b>Introduction</b>	<b>68</b>
<b>A - Rendements croissants, spécificité des actifs et marchés bifaces</b>	<b>69</b>
A1/ Les causes de la concentration horizontale	69
A2/ Les causes de l'intégration verticale	71
A3/ L'intégration verticale donne naissance à des marchés bifaces	73
<b>B - La concurrence faussée dans l'exploitation</b>	<b>74</b>
B1/ Prix de prédation	74
B2/ Abus de la dépendance économique des salles affiliées aux circuits	76
B3/ Pratiques commerciales discriminatoires	78

<b>C - Distributeurs et exploitants : distorsions de concurrence</b>	<b>79</b>
C1/ Absence de contractualisation	79
C2/ Rupture brutale de relation commerciale	80
C3/ Marchés bifaces et déséquilibre dans les relations entre distributeurs intégrés et exploitants indépendants	81
<b>Conclusion</b>	<b>82</b>
<b>CONCLUSION ET PRECONISATIONS</b>	<b>83</b>
<b>A - Une autorité de régulation de la diffusion des films</b>	<b>83</b>
A1/ Un besoin de régulation	83
A2/ Des candidats qui doivent conjuguer leurs atouts	83
<b>B - Trame pour une nouvelle régulation</b>	<b>85</b>
B1/ Régulation des conditions d'exposition en salles des œuvres cinématographiques	85
B2/ Régulation des conditions de la distribution	85
B3/ Réforme des soutiens, de la fiscalité et des règles de concentration	86
<b>Conclusion</b>	<b>86</b>
<b>LISTE DES ORGANISATIONS DESTINATAIRES DU RAPPORT</b>	<b>87</b>

# REMERCIEMENTS

La rédaction de ce rapport aurait été impossible sans les nombreux entretiens qui m'ont été accordés par des professionnels du cinéma, tous passionnés par leur métier, et que je tiens à remercier. Ce rapport, commandité par plusieurs organisations représentant le cinéma indépendant<sup>1</sup>, n'engage que la responsabilité de son auteur.

---

<sup>1</sup> Voir la liste en fin de volume

# INTRODUCTION GENERALE

1. Ce rapport est consacré à l'analyse des principales mutations économiques de l'exploitation en salles des films cinématographiques en France et à ses conséquences sur le reste de la filière. L'angle disciplinaire retenu se situe au carrefour de l'économie industrielle et du droit de la concurrence, qui concourent à analyser les conséquences de la concentration économique d'un secteur d'activité sur les conditions d'exercice économique des acteurs de la filière et sur la quantité et la qualité de la production.
2. En matière de cinéma et à la différence des industries culturelles, où les coûts fixes sont faibles (comme le livre, par exemple), il est impossible de réaliser, distribuer et donner à voir un film sans mobiliser des moyens très importants. Les coûts fixes massifs contraignent la filière cinématographique à tenter d'anticiper les goûts du public et à concentrer ses ressources sur les films qui sont réputés pouvoir atteindre le public le plus large. L'offre de films tend donc naturellement à se concentrer vers un type de films destiné à attirer massivement le public. La diversité se réduit mécaniquement, sous l'effet de la concentration des moyens, autour d'un petit nombre de films. **La politique culturelle mise en œuvre dans le secteur du cinéma par les pouvoirs publics tout au long des 70 dernières années vise à contrecarrer ce mouvement naturel et à préserver la diversité de l'offre de films.**
3. Une question préalable vient naturellement à l'esprit : est-ce que la diversité des films est un objectif partagé exclusivement par les élites culturelles ou la demande de diversité répond-elle aux attentes d'un public plus large ?
4. Déterminer le niveau optimal de diversité des films, a fortiori dans un environnement où le nombre de films est très élevé, n'est pas chose simple. La première méthode consiste à considérer que les spectateurs réclament les films qu'ils voient et ne souhaitent pas que soit subventionnée une offre de films qui encombrerait les salles et les programmes de télévision sans qu'ils désirent les voir. Cette approche repose sur l'idée que les spectateurs révèlent leurs préférences par les choix qu'ils font. Cette approche semble, en apparence, bien ancrée dans les canons de la science économique. Elle est pourtant bien fragile, y compris au regard des fondamentaux de cette discipline. En effet, la consommation de films n'est absolument pas un acte identique à la consommation d'une autre marchandise, précisément parce qu'un film est à la fois une marchandise et un bien culturel. Le fait d'être un bien culturel donne à l'acte de consommation d'un film des propriétés bien spécifiques qui obligent à repenser les attentes de diversité prêtées au public.
  - **Premièrement**, les films, et notamment les films d'auteur ou le cinéma étranger non-américain, sont des « **biens d'expérience** ». Le goût vient avec l'expérience et si celle-ci devient impossible, faute d'écrans, la prophétie selon laquelle « les gens n'aiment pas les films difficiles » devient auto-réalisatrice. Cette remarque s'applique à la majorité des biens culturels. Plus l'espace des choix possibles se réduit, plus les choix effectivement observés se centrent sur un nombre restreint de produits. Dit autrement, l'attente de diversité émanant du public n'est pas une donnée exogène inscrite dans l'ADN du goût dominant mais elle est endogène, c'est-à-dire très largement déterminée par la palette des choix offerts.
  - **Deuxièmement**, un bien n'a pas qu'une valeur de consommation immédiate mais également une « **valeur d'option** ». Nombreux sont ceux qui ne prennent pas le métro mais sont prêts à payer pour qu'il existe un métro de qualité, soit par altruisme envers ceux qui ont besoin du métro, soit comme une option, au cas où les autres transports seraient indisponibles. Il en va de même avec les biens culturels. Nombreux sont ceux qui ne fréquentent pas régulièrement les musées mais sont contents de payer des impôts pour que ceux-ci existent. La notion de valeur d'option suggère que la disposition des individus à payer pour les films qu'ils ne verront pas n'est toutefois pas égale à zéro. Concrètement, nombreux sont ceux qui sont prêts à payer pour qu'existent des films qu'ils ne voient pas. La demande réelle de diversité de l'offre de films est donc supérieure à la demande manifestée par le public à l'occasion du choix des films qu'il voit effectivement.
  - **Troisièmement**, un film n'a pas qu'une valeur instantanée. Avec le temps, certains films qui furent des échecs publics à leur sortie s'avèrent marquants pour l'histoire du cinéma. Parfois, certains

films innovants ne rencontrent pas les attentes du public d'aujourd'hui mais celles du public de demain. Certaines innovations stylistiques ne font pas école mais ouvrent de nouvelles portes. A l'instar de secteurs comme les biotechnologies et la recherche universitaire, où de gros moyens sont placés sur les « jeunes pousses » et les « jeunes chercheurs », il est légitime, en matière de cinéma, de financer de nombreux projets pour donner de l'espace aux nouveaux talents. Sans de tels investissements, dont chacun ne conduit pas au succès immédiat, la recherche et l'innovation s'étoufferaient dans la répétition et le mimétisme. Les nouveaux auteurs et les nouvelles formes cinématographiques sont la Recherche et le Développement (R&D) du secteur et appellent légitimement des investissements publics, car si chaque projet n'est pas nécessairement un succès, la somme de tous constitue le vivier sans lequel le cinéma dépérirait.

5. Il est donc clair à nos yeux que la politique culturelle qui soutient la diversité de l'offre cinématographique n'est pas un caprice des élites mais bien une politique qui rencontre les vœux du public. Toute la réglementation du cinéma, mise en œuvre depuis 1945 et savamment raffinée depuis, a permis au cinéma français de constituer une exception positive en Europe et dans le monde. Le cinéma français repose sur un parc de salles important et sur une offre exceptionnelle de films produits annuellement. Tous ne connaissent pas le succès mais, c'est l'une des particularités de cette industrie, si un réalisateur réalise un troisième film ayant du succès, c'est bien parce que l'économie du cinéma « à la française » lui a permis de réaliser les deux premiers. Et encore, le critère de succès mérite d'être mis en regard d'autres paramètres comme le coût du film et les ressources investies dans sa promotion. Pour que les talents fleurissent, il faut qu'ils aient pu éclore.
6. Le cinéma français produit de nombreux films et notamment des bons films. Cette assertion n'est pas le fruit d'un parti pris. Contrairement à ce qui est parfois avancé, la qualité n'est pas une caractéristique totalement subjective. Le jugement des pairs, celui de la critique, les prix dans les festivals, constituent des indicateurs objectifs. La qualité d'un film ne pose pas de problèmes plus complexes à évaluer que celle d'un article scientifique. La communauté scientifique a établi depuis longtemps ses règles. Un article vaut par la qualité de la revue dans laquelle il est publié et par les prix et les récompenses dont bénéficie son auteur. Certes, de bons films peuvent être passés sous silence et de mauvais films primés mais le système fonctionne correctement. Il en va de même pour le cinéma français. Si un film voit le jour, c'est qu'il a franchi plusieurs barrières et donc qu'il présente un minimum de qualités. De nombreux projets n'aboutissent pas. Les succès à l'exportation et les prix dans les festivals internationaux soulignent la qualité de la production française.
7. **L'objet de ce rapport n'est donc pas de discuter la qualité du cinéma français.** Il repose sur le constat que cette qualité et cette diversité sont établies et rencontrent le goût du public, c'est-à-dire, en réalité, des publics. Les lignes qui suivent sont consacrées à montrer comment les changements dans la structure de l'industrie et, notamment, la concentration horizontale dans l'exploitation et l'intégration verticale, viennent affecter le bon fonctionnement de la filière et à interroger les autorités de régulation sur l'efficacité des dispositifs qu'elles ont mis en place.
8. Ce rapport examine l'hypothèse qu'une grande partie des tensions qui traversent actuellement la filière du cinéma a pris naissance dans certaines mutations de l'exploitation en salles. Il aborde cette analyse à la lumière, notamment, des thèmes transversaux suivants :
  - **Premièrement**, le bon fonctionnement de la filière du cinéma a toujours reposé sur une solidarité - renforcée par la réglementation - entre les différents segments. Cette solidarité a été mise à mal par les **changements technologiques** (notamment la numérisation des salles et la dématérialisation des copies) **et les innovations dans le marketing des salles de cinéma** (notamment l'introduction des cartes d'abonnement illimitées). Elle doit être repensée et consolidée.
  - **Deuxièmement**, précisément parce que les films arrivent au public après avoir cheminé au long d'une filière, il convient que les bénéfices des uns et des autres soient proportionnés à leurs coûts et à la quantité de risques pris. Or, on a observé depuis une décennie **une déformation de la chaîne de valeur** qui a conduit à déplacer des coûts de certains segments de la filière vers d'autres, sans que ces déplacements viennent être compensés par un nouveau partage du profit ou justifiés par un changement dans la répartition des risques.

- **Troisièmement**, le cinéma est devenu une activité marquée par des accords oraux. **L'absence de contrats écrits** entre les exploitants et les distributeurs engendre une incertitude qui incite les acteurs à prendre des décisions individuellement rationnelles mais collectivement dommageables. Celles-ci désorganisent au final la programmation et la bonne exposition des films. Une plus forte contractualisation, telle qu'elle est d'ailleurs prévue dans la loi, engendrerait un gain pour toute la filière et pérenniserait des conditions d'exposition des films plus saines.
- **Quatrièmement**, la consolidation d'entreprises puissantes et capables de concurrencer leurs homologues américains ou européens est une bonne chose. Toutefois, et c'est le rôle des autorités de régulation, **l'émergence d'acteurs en position de force ne doit pas engendrer des abus, notamment de position dominante.**

9. Ce rapport n'appelle pas à une révolution dans la politique du cinéma mais à réajuster la réglementation publique. Celle-ci a pris un temps de retard sur les changements de structure de l'industrie, et notamment sur la constitution de réseaux de salles, l'intégration verticale des circuits dans des entités qui vont de l'exploitation à la production en passant par la distribution, sans oublier les effets de la carte d'abonnement illimitée. Aujourd'hui, la régulation n'assure plus l'équilibre de la filière et ne garantit plus d'atteindre les objectifs qu'elle se fixe.

## - PREMIERE PARTIE -

# CONCENTRATION HORIZONTALE ET INTEGRATION VERTICALE

### *Introduction*

10. La filière du cinéma présente une particularité : la collaboration entre la production, la distribution et l'exploitation est indispensable au bon fonctionnement du mécanisme de rémunération proportionnelle de l'amont de la filière : producteurs et créateurs. Le Centre National de la Cinématographie et de l'image animée (CNC) gère donc un système complexe de billetterie conçu de sorte que chaque place vendue donne naissance à un revenu pour les ayants droit. Une entrée en salle vendue et non enregistrée est une rémunération en moins pour ces derniers. Ce sont donc le régime juridique de la propriété intellectuelle (le droit d'auteur) et les objectifs de la politique culturelle régis par le Code du cinéma et de l'image animée, ainsi que par la réglementation audiovisuelle, qui dictent à la filière du cinéma cette configuration économique si particulière où les différents niveaux sont interdépendants. Cette interdépendance doit relever de la collaboration - dans le respect des règles du droit commercial et du droit de la concurrence - et ne pas engendrer d'abus de position dominante ou de partage de marchés. La régulation et les autorités de la concurrence sont là pour y veiller.
11. L'économie du cinéma est faite d'interactions complexes où les acteurs tentent de mutualiser les pertes et de s'approprier les profits et où la régulation doit veiller à l'équilibre général du système. **Pour chaque segment de la chaîne, l'équilibre économique dépend crucialement de la part de risque qu'il porte.** Au point de départ d'un film, on trouve un couple producteur et réalisateur et/ou scénariste. Dès le début du projet, le producteur assume le risque car il finance l'écriture, investit des moyens humains et financiers pour le développement avec une probabilité incertaine de monter le film. Et ce n'est qu'in fine (en fonction du financement obtenu et de l'achèvement de la production) qu'il pourra dégager un éventuel revenu. Le producteur va essayer de trouver les financements nécessaires à la production et de mutualiser son risque de production via des préfinancements, grâce au séquençage des exploitations organisé par la chronologie des médias, en prévoyant une exclusivité à des distributeurs, aux chaînes de télévision et à d'autres partenaires financiers.
12. Le financement de la création cinématographique par les chaînes de télévision est encadré par des décrets définissant les obligations d'investissement. Les chaînes payantes interviennent en préachat, tandis que les chaînes en clair interviennent selon deux modalités : en préachat de droits de diffusion et en coproduction. Ces dernières partagent donc leur risque, à la fois en un droit de diffusion qui peut ne pas être à la hauteur de leurs anticipations, et en un investissement en coproduction qui leur permet de recouvrer une partie de leurs dépenses, puisqu'elles ont un pourcentage des recettes sur l'ensemble des supports.
13. **Le distributeur**, quant à lui, joue le rôle du « grossiste ». Il préachète l'exploitation cinématographique et, en général, également l'exploitation vidéographique et en vidéo à la demande, voire l'étranger ou encore la télévision, les unes pouvant sécuriser pour tout ou partie les autres. Le distributeur est rémunéré par une commission. Il a l'avantage de récupérer l'argent en premier rang et le désavantage, lorsqu'il perd, de perdre tout. En revanche, il obtient une marge importante lorsque le film couvre ses coûts. En sus de la garantie donnée par le distributeur sur les recettes des exploitations pour lesquelles il a reçu un mandat de commercialisation, il y a les frais d'édition, qui sont un élément de

valorisation du film lui-même et qui accroissent le risque. La distribution est donc le segment le plus exposé en termes de risque. Le distributeur indépendant va tenter de compenser cette prise de risque par des acquisitions de films notamment étrangers, sur lesquels il a la possibilité d'acquérir, en sus des droits salles, vidéo et V&D, des droits télévisuels et V&DA. Il sécurise ainsi les droits entre eux.

14. On trouve enfin **l'exploitant**. Ce dernier prend également un risque économique car, comme tout entrepreneur, il doit couvrir ses dépenses fixes et ses investissements et dégager une marge. En revanche il ne porte pas le risque inhérent à la création de l'œuvre puisqu'il intervient quand cette dernière est déjà produite, voire évaluée par la critique et les festivals. Il joue son équilibre économique sur la rencontre entre les films et le public mais peut plus aisément corriger le tir en programmant plusieurs films chaque semaine. La mutualisation des risques est d'autant plus forte lorsqu'elle s'établit sur un plus grand parc de salles.

## *A - Les fondamentaux de l'exploitation en salles*

15. L'exploitation en salles constitue le lien essentiel entre le film et le public. Bien que le cinéma trouve d'autres publics que celui de la salle (V&D, télévision, etc...), la salle reste un maillon essentiel de la filière car elle est le lieu du premier rendez-vous avec le public. C'est par la salle que le film trouve sa valorisation (publique et/ou critique) dont il tirera profit sur les autres fenêtres de commercialisation et d'exploitation.

### *A1/ Economie de l'exploitation*

16. L'activité d'exploitation de la salle de cinéma est doublement encadrée. D'une part, elle est soumise à une règle d'autorisation préalable<sup>2</sup> et, d'autre part, les recettes d'exploitation sont contrôlées et une déclaration est effectuée auprès du CNC.
17. La salle de cinéma, notamment en province, constitue un chaînon essentiel de l'animation des centres-villes et de l'aménagement culturel du territoire. La construction d'un multiplexe<sup>3</sup> relève d'une économie des aménagements urbains. Pour donner un exemple, on peut retenir qu'il faut une quinzaine d'années pour amortir la construction d'un multiplexe et que ce dernier engendre environ de 7 000 à 8 000 euros de recettes par fauteuil et par an dans les configurations difficiles et de 10 000 à 13 000 euros, dans les bonnes configurations. La rentabilité après amortissement est de 6 à 8%, sans oublier la valorisation du patrimoine foncier constitué par le terrain et le bâti. A contrario, le sort des salles indépendantes, notamment à Paris où elles sont soumises à la concurrence frontale de plusieurs multiplexes, est moins enviable et plusieurs d'entre elles peinent à équilibrer leurs comptes<sup>4</sup>. Cette fragilité structurelle de l'exploitation indépendante explique le mouvement de rachat de certaines salles par les circuits en province.

---

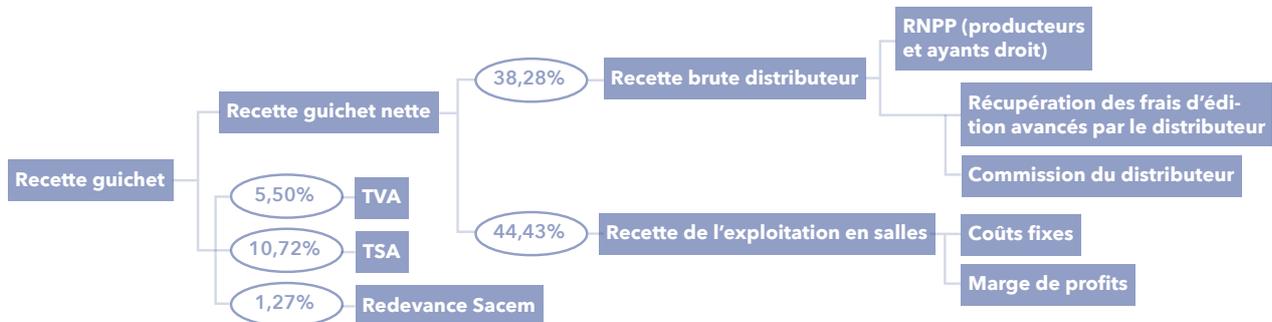
<sup>2</sup> C'est la présidente du CNC qui délivre les autorisations.

<sup>3</sup> Etablissement de plus de huit écrans.

<sup>4</sup> Certains exploitants de salles de province ont ouvert des souscriptions auprès de leur public pour préserver l'avenir de leur salle.

18. L'exploitation en salle consiste, pour un propriétaire indépendant d'une ou plusieurs salles, ou pour un circuit de salles, à réserver auprès d'un distributeur une copie physique ou le fichier d'un film et à projeter l'œuvre en percevant la recette de la billetterie. Le taux de location détermine le partage de la recette entre le distributeur et l'exploitant. Il est fixé simultanément à la durée durant laquelle le film sera exploité dans une salle. Il est le plus souvent fixé à 50/50<sup>5</sup> des recettes en première semaine d'exploitation, la part revenant au distributeur pouvant diminuer dès la deuxième semaine. Tous les distributeurs ne bénéficient pas du même pouvoir de négociation avec les salles et notamment avec les circuits. Le distributeur se paye avec sa part de recette, notamment en se remboursant du minimum garanti (MG) qu'il a (parfois) accordé au producteur<sup>6</sup>. Il se paye également de l'ensemble de ses frais, prélève sa commission et calcule une recette nette à partir de laquelle sera calculée la part revenant au producteur puis les parts que ce dernier versera aux ayants droit. Le reste demeure à la salle qui doit payer ses frais fixes, dont son loyer, ses dépenses d'équipement et de personnel. Bien évidemment, à tous les étages de la filière, les aides ou les subventions, d'une part, et les taxes, de l'autre, viennent transformer le bilan d'exploitation et engendrent une redistribution très complexe entre une multitude d'acteurs.
19. En 2014, le prix du billet<sup>7</sup> se partage ainsi. Une fois ôtée la TVA (5,5%, le taux normal pour les activités culturelles), 10,72% de Taxe Spéciale Additionnelle est prélevée (TSA). Cette taxe alimente le fonds de soutien qui sert ensuite au financement de la filière. Reste alors une somme qui constitue la « base film ». Se déduisent ensuite les différents droits encaissés par la SACEM (musique de film, musique entracte, musique hall et sécurité sociale auteurs), des cotisations CNC et des cotisations syndicales pour 1,27%<sup>8</sup>. Le dernier prélèvement majeur avant l'impôt sur les sociétés est la part distributeur, en moyenne d'environ 38% du prix du billet (en moyenne 46,9% de la base film en première semaine). Sur la base d'un prix moyen à 6,45 euros, la part nette de l'exploitant s'élève finalement à 2,83 euros, soit 44%.

**Graphique 1**  
**Le partage de la recette guichet**



<sup>5</sup> Ce qui représente le plafond fixé par le Code du cinéma et de l'image animée.

<sup>6</sup> En pratique, le distributeur accorde un Minimum Garanti dont il ne paye que 10% au comptant. Les 90% restants sont escomptés par le producteur auprès d'un établissement de crédit comme Coficiné ou Cofiloisirs ou d'une banque. L'IFCIC contre-garantit ces crédits dans la plupart des cas, ce qui baisse le risque des établissements prêteurs.

<sup>7</sup> Les recettes guichets correspondent à la fois aux entrées payantes hors abonnements illimités et aux entrées réalisées dans le cadre de ces abonnements, pour lesquelles les recettes sont valorisées conformément au prix de référence (5,10 euros pour la plupart des entrées).

<sup>8</sup> Ce taux peut varier en fonction de l'affiliation syndicale de l'exploitant.

20. Les exploitants de salles de cinéma et les circuits propriétaires des salles détiennent un actif particulièrement précieux. Ce sont eux qui offrent le cadre physique, la salle, sans lequel le cinéma, du moins dans l'acception qui est faite de ce terme depuis sa création, ne peut exister. En premier lieu, il convient d'examiner le mode d'organisation du secteur de l'exploitation et les tendances récentes qui y sont à l'œuvre.
21. À partir de coûts fixes importants<sup>9</sup> (loyers, matériel technique, salaires et charges des personnels), le succès de l'exploitation repose sur un contrôle minutieux des coûts afin de réaliser une marge. **Alors que la production et, dans une moindre mesure, la distribution, sont des activités de prototype, où les professionnels jouent une grande partie de leur mise à chaque partie sans pouvoir capitaliser leur succès, les exploitants peuvent prévoir leurs recettes et sont exposés aux dilemmes les plus classiques des industries de coûts fixes ;** quand et combien faut-il investir pour moderniser l'outil de production ? Leur culture d'entreprise est très éloignée de celle du producteur ou même de celle du distributeur.
22. Dans la petite et la moyenne exploitation, le propriétaire de salles de cinéma se dédouble ; d'un côté exploitant, il doit penser comme un commerçant de détail et, de l'autre, programmeur, il tient à son rôle d'aiguillon du public. En effet, les programmeurs de salles connaissent leur public et leurs attentes et calibrent leur offre à mi-chemin entre ce que les spectateurs attendent et ce qu'ils pensent qu'ils auront plaisir à découvrir. En matière de cinéma, où le goût se transforme avec l'expérience, les programmeurs jouent le rôle décisif de prescripteurs. Ce travail de prescription se manifeste notamment par l'annonce des films à venir dans le hall de la salle, dans un programme hebdomadaire ou mensuel, par des affiches préventives, des bandes annonces, par l'animation de leurs lieux par des avant-première, des débats, des festivals et des rencontres autour des films. Ce travail est souvent le fait de gens passionnés par le cinéma mais néanmoins tenus d'assurer l'équilibre économique de leur salle. Ces contraintes les poussent à naviguer « au près » du vent, c'est-à-dire proches du public mais toujours soucieux de l'aiguillonner. Dans la grande exploitation, les fonctions de programmation et d'exploitation sont dissociées et un seul programmeur programme toutes les salles, en fonction du potentiel des films et des publics susceptibles d'être touchés dans chaque zone de chalandise.
23. Un des paramètres décisifs de l'exploitation est le temps. **Le temps** joue un rôle crucial sous ses différentes facettes : il faut un peu de temps pour que le bouche-à-oreille fonctionne ; un film peut être projeté à telle heure plutôt qu'à telle autre ; un film peut rester longtemps à l'affiche ou être rapidement remplacé ; il peut également être déplacé d'une salle à l'autre au bout de quelques jours d'exploitation.
24. Outre le temps accordé à chaque film, **les données sociologiques** d'une zone doivent être prises en compte par les programmeurs des salles, qui connaissent les grandes caractéristiques de la population de leur zone de chalandise.
25. Enfin, **l'environnement concurrentiel** constitue un dernier paramètre décisif pour l'exploitation. L'exploitant programme selon ses choix mais aussi en fonction de ses concurrents : le distributeur peut en effet décider de placer le film chez la concurrence.
26. Il est délicat de parler de l'exploitation en général car au moins deux facteurs constituent une clef de différenciation importante. Premièrement, le marché parisien est très différent du reste de la France, de même qu'un marché de centre-ville est très différent d'un marché de périphérie. Deuxièmement, les exploitants intégrés à un réseau de salles et ceux qui sont indépendants font des métiers très différents mais enchâssés dans des rapports de domination économique.

---

<sup>9</sup> La présence des coûts fixes suggère de les amortir par le multisalles. En embauchant un personnel peu nombreux, un multiplexe amortit son personnel sur plusieurs salles. Le passage au numérique a renforcé cette logique et permis à la grande exploitation de réaliser d'importantes économies d'échelle.

27. Paris représente le plus gros marché tant en nombre d'écrans qu'en recettes. Les premières heures d'exploitation d'un film à Paris donnent la tendance. Les projections des chiffres observés sont ensuite constamment actualisées. Les exploitants de province mais également ceux de Paris ne peuvent pas voir les 600 films sortis annuellement. Ils en voient et choisissent un certain nombre et programment ensuite en fonction du rapport de confiance entretenu avec le « line up » de tel ou tel distributeur, de la notoriété du réalisateur ou des comédiens, des campagnes de promotion et, bien sûr, des premiers chiffres qui sortent. En ce sens, **les prophéties sont auto-réalisatrices** puisque, au vu de mauvais chiffres le mercredi, les exploitants peuvent décider de changer le film de salle au sein de leur établissement ou, dans le cas des salles de seconde exclusivité, ne prendront pas un film qui ne fera pas carrière selon ce qu'avaient prévu les chiffres du mercredi 14h et du dimanche soir, sans laisser au film le temps de s'installer. Par ailleurs les chiffres sont annoncés en valeur absolue par « copie » et non par séance, alors qu'un gros film va être exploité sur 7 séances par jour pendant qu'un film à petit budget peut avoir 1 ou 2 séances par jour (ce qui est d'ailleurs un phénomène relativement nouveau dans la capitale).

28. En matière d'aides financières à l'exploitation, on distingue le soutien sélectif et le soutien automatique. **Le soutien automatique** à l'exploitation permet à chaque établissement de recevoir une allocation servant à financer des travaux et investissements effectués pour l'exploitation cinématographique, calculée proportionnellement au montant de la taxe acquittée sur le prix des entrées (TSA). Plus l'établissement fait de recettes, moins le montant versé par le CNC sera important en proportion. Cependant, il existe un plancher, fixé à 30% du montant total de la taxe. Les aides automatiques se sont élevées en 2014 à 65,7 millions d'euros<sup>10</sup> pour l'exploitation. Les établissements d'un même groupe mutualisent les soutiens automatiques et le CNC peut avancer jusqu'à trois ans d'aide automatique. Une telle disposition donne un avantage stratégique aux groupes de salles, qui peuvent utiliser cette manne financière pour reconfigurer leur parc.

29. **Le soutien sélectif** est composé de trois dispositifs : une aide à la modernisation des salles en zones insuffisamment équipées, le soutien aux salles Art et Essai<sup>11</sup> et le soutien aux salles à programmation difficile.

- Créée en 1983, l'aide sélective à la création et à la modernisation de salles en zones insuffisamment équipées a pour objectif de favoriser l'aménagement cinématographique du territoire et la pluralité de la diffusion. Cette subvention d'investissement est octroyée en cas d'insuffisance du soutien financier automatique à des exploitants privés (sociétés commerciales ou associations) ou publics pour des projets de création ou de modernisation de salles de cinéma.

- Les exploitants « Art et Essai » peuvent recevoir une aide s'ils programment un nombre conséquent de séances de films classés Art et Essai et mènent une politique pour les promouvoir. En 2014, 1148 établissements se sont partagés 14,6 millions d'euros.

- Des aides sont également accordées à des exploitants qui maintiennent face à la concurrence une programmation dite « difficile ». Sont prises en compte la ville de Paris, les communes de plus de 200 000 habitants et les communes de moins de 200 000 habitants mais ayant réalisé plus de 1,5 millions d'entrées l'année précédente. Il est tenu compte de la qualité, de la diversité et des prises de risque de la programmation, du confort de la salle, des actions d'animation et enfin de la qualité de la gestion financière de l'établissement. En 2014, 1,76 millions euros ont été répartis entre 39 établissements.

---

<sup>10</sup> CNC « La lettre du CNC » numéro 120, février 2015.

<sup>11</sup> Le classement Art et Essai d'un lieu de projection cinématographique repose : a) sur un indice automatique indiquant la proportion de séances réalisées avec des films recommandés Art et Essai par rapport au total des séances offertes. b) sur une pondération de cet indice automatique par deux coefficients. D'une part, un coefficient majorateur qui apprécie le nombre de films proposés, la politique d'animation, l'environnement sociologique et cinématographique, d'autre part un coefficient minorateur qui prend en compte l'état de l'établissement, la diversité des films Art et Essai proposés et la continuité de fonctionnement (exemple : nombre de semaines et de séances hors période de travaux, en regard de la population). Le classement Art et Essai s'opère par établissement et la référence géographique est l'unité urbaine dans laquelle se situe l'établissement. Le mode de classement a fait l'objet d'ajustements récents dont le principal a consisté à rendre plus exigeante la clause de diversité. Le classement au titre de l'année N repose sur l'examen de la programmation des établissements candidats pour la période allant de juillet N-2 à juin N-1. Le classement obtenu pour l'année N est systématiquement rapporté à l'année d'exploitation N-1, afin d'être en adéquation avec les conditions de programmation requises pour son obtention.

## A2/ L'offre d'écrans et la programmation des films

30. En 2014, la fréquentation des salles atteint son deuxième plus haut niveau depuis 1967, avec 209 millions d'entrées contre environ 194 millions en 2013, soit une progression de presque 8%. Les entrées pour 2015 sont estimées à 206 millions. 39,2 millions de personnes sont allées au moins une fois au cinéma et chaque spectateur s'y est rendu en moyenne cinq fois dans l'année. Ces bons chiffres masquent le fait que les adultes de 25 à 49 ans composent le plus fort pourcentage de spectateurs (32%) suivis par les seniors (26,5%). Le jeune public se maintient à un bon niveau (22% pour les moins de 14 ans et 19% pour les jeunes de 15 ans à 24 ans)<sup>12</sup>.

**Tableau 1**  
**Comparatif international de la situation des salles de cinémas**

Pays	Ecrans	Ecrans par million d'habitants	Part du film national (%)	Entrées (en millions)
<b>Espagne</b>				
2005	4 383		12%	127
2014	3 694	78	25,6%	87,4
<b>Italie</b>				
2005	3 280		25,7%	105
2014	3 917	60	27,8%	100,2
<b>Royaume-Uni</b>				
2005	3 357		33%	164
2014	3 947	64	15,5%	157,5
<b>Allemagne</b>				
2005	4 889		17%	127
2014	4 637	57,5	26,7%	121,7
<b>France</b>				
2005	5 281	83,6	36,6%	175,6
2014	5 647	86,3	44,4%	209

Sources : compilation de CNC, « données internationales »<sup>13</sup>.

31. Le tableau ci-dessus illustre les particularismes de l'offre d'écrans en France. Le nombre d'écrans par habitant (colonne 3) est plus élevé que dans tous les autres pays composant l'échantillon, tout comme la part des films « nationaux » projetés. Quant au nombre d'entrées, il est intéressant de noter qu'il est nettement plus élevé en France qu'en Allemagne, pourtant plus peuplée, ou qu'au Royaume-Uni, où le nombre d'écrans par habitant est assez important. L'effort de modernisation des salles conduit par l'exploitation depuis déjà vingt ans et la politique publique de soutien au cinéma explique en partie le succès du cinéma en France. Les investissements constants ont permis de placer les salles de cinéma en France au niveau des attentes des spectateurs en matière d'équipements collectifs.
32. On observe toutefois qu'entre 2005 et 2014, le nombre d'écrans est passé de 5 269 à 5 647, soit une augmentation de 7,2%. Dans le même intervalle, le nombre d'établissements est passé de 2 074 à 2 020, soit une diminution de 2,6%. Le parc d'exploitation a donc perdu dix établissements par an en moyenne. Ce phénomène se traduit par l'émergence de multiplexes, qui étaient au nombre de 135 en 2003 et s'élèvent à 191 en 2014, soit 6 ouvertures par an en moyenne.

<sup>12</sup> CNC, MEDIAVISION, HARRIS INTERACTIVE, « PubliXine, Baromètre du public des salles de cinéma », juillet 2015.

<sup>13</sup> [http://cnc.fr/web/fr/detail\\_ressource/-/ressources/23320;jsessionid=06D57A0BF2D349DEF9FFF131B97A62E6.liferay](http://cnc.fr/web/fr/detail_ressource/-/ressources/23320;jsessionid=06D57A0BF2D349DEF9FFF131B97A62E6.liferay)

**Tableau 2**  
**Evolution du parc de salles en France**

<b>Année</b>	<b>Etablissements</b>	<b>Ecrans</b>	<b>Fauteuils</b>	<b>Nombre de séances</b>
<b>2005</b>	2 074	5 369	1 017 553	6 087 800
<b>2006</b>	2 064	5 281	1 018 494	6 239 700
<b>2007</b>	2 055	5 316	1 022 693	6 295 900
<b>2008</b>	2 069	5 390	1 036 136	6 581 700
<b>2009</b>	2 066	5 470	1 051 524	6 708 600
<b>2010</b>	2 049	5 467	1 048 156	6 844 800
<b>2011</b>	2 033	5 467	1 046 847	7 044 500
<b>2012</b>	2 035	5 508	1 053 643	7 151 600
<b>2013</b>	2 026	5 588	1 065 849	7 268 700
<b>2014</b>	2 020	5 647	1 071 305	7 576 300
<b>Variation</b>	-2,6%	+5%	+9,8%	+24,4%

Sources : compilation de CNC, « données internationales »<sup>14</sup>.

**33.** Le nombre d'établissements a baissé depuis dix ans mais le nombre d'écrans, de fauteuils et de séances a augmenté plus que proportionnellement.

**34.** Le réseau français conserve un maillage dense sur tout le territoire et une diversité des salles perdure, notamment grâce à la présence de nombreuses salles Art et Essai, particularité française, dont un grand nombre de salles municipales et associatives. En 2014, on comptait 1 644 communes équipées d'au moins un établissement cinématographique et toutes les agglomérations de plus de 50 000 habitants en étaient équipées. Il n'en reste pas moins que trois régions concentrent les entrées. En 2014, l'Île-de-France a enregistré 27,4% des entrées, soit 57,3 millions d'entrées sur 209 millions au niveau national, suivie de la région Rhône-Alpes à hauteur de 10,5%, soit 21,9 millions d'entrées, et de la région Provence-Alpes Côte-d'Azur pour 8,2%, soit 17,2 millions d'entrées. Autre spécificité française, le parc de salles de cinéma Art et Essai se maintient et a même progressé. Ainsi, il est passé de 1 063 établissements en 2005 à 1 116 en 2014, soit 55,2% du parc total. Ce sont en majorité des salles mono-écran à 56,5%, même si 29 multiplexes ont obtenu le classement Art et Essai ; les salles Art et Essai représentent 29,3% de la fréquentation<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> [http://cnc.fr/web/fr/detail\\_ressource/-/ressources/23320;jsessionid=06D57A0BF2D349DEF9FFF131B97A62E6.liferay](http://cnc.fr/web/fr/detail_ressource/-/ressources/23320;jsessionid=06D57A0BF2D349DEF9FFF131B97A62E6.liferay)

<sup>15</sup> Virginie DUBY-MULLER (rapporteuse pour avis), « Projet de Loi de finances pour 2016 », Livre et industries culturelles, octobre 2015.

**Tableau 3**  
**Hétérogénéité géographique des caractéristiques du parc**

	< 10 000 hab.	10 000 à 20 000 hab.	20 000 à 50 000 hab.	50 000 à 100 000 hab.	100 000 à 200 000 hab.	200 000 et plus (hors Paris)	Paris	France
<b>Total salles</b>	1 026	316	303	132	87	69	87	2 020
<b>Multiplexes</b>	22	18	61	34	26	21	9	191
<b>Art et essai</b>	589	190	174	63	38	24	38	1 116
<b>Ecrans actifs</b>	1485	838	1318	627	517	447	404	5 647
<b>Fauteuils (milliers)</b>	283	159	248	124	96	84	75	1 071
<b>Fauteuils par écran</b>	190	190	188	199	186	189	186	190
<b>Hab. par fauteuil</b>	114	42	36	39	39	42	30	58
<b>Séances (milliers)</b>	1161	988	1973	992	888	795	780	7 577
<b>Millions d'entrées</b>	32,22	26,8	62,28	25,45	22,07	23,91	26,25	208,97
<b>% de total</b>	16,4%	12,8%	25%	12,2%	10,6%	11,4%	12,6%	100%
<b>Recettes guichet (M€)</b>	189,97	164,77	325,51	161,2	144,87	158,7	180,7	1 332,73
<b>% de total</b>	14,3%	12,4%	24,9%	12,1%	10,9%	11,9%	13,6%	100%
<b>Recette / entrée (€)</b>	5,9	6,15	6,36	6,33	6,57	6,64	6,88	6,38
<b>Fréquentation*</b>	1	3,99	5,8	5,23	5,9	6,66	11,75	3,35
<b>Entrées par fauteuil</b>	114	169	211	204	229	283	349	195
<b>Taux d'occupation**</b>	14,49	14,6	14,2	13,4	13,5	16,3	18,3	14,8

Sources : CNC, « La géographie du cinéma, les dossiers du CNC », n°333, septembre 2015.

Notes : \* : rapport entre le nombre d'entrées et la population de la zone géographique ;

\*\* rapport entre le nombre d'entrées et le nombre de places disponibles obtenu en multipliant le nombre de séances par le nombre de fauteuils.

35. On observe, à la lecture du tableau ci-dessus, que le ratio entre les multiplexes et les salles Art et Essai est plus favorable à ces dernières en France (Paris et province) qu'à Paris (5,8 contre 4,2). Le nombre d'habitants par fauteuil est plus élevé en France qu'à Paris, ce qui est logique car le maillage de salles est un peu moins dense en province. On observe que Paris représente 12,6% des entrées et 13,5% de la recette totale, ce qui suggère que les prix sont légèrement plus élevés à Paris que dans le reste de la France, comme le confirme le fait que la recette par entrée est plus élevée à Paris (6,88 euros) qu'en France (6,38 euros). L'indicateur de fréquentation est quatre fois plus élevé à Paris qu'en France, ce qui souligne le fort lien existant entre les franciliens et le cinéma. Cela induit un meilleur taux d'occupation des fauteuils, donc une rentabilité supérieure, à Paris que dans le reste de la France. Assez logiquement, on observe également que les salles Art et Essai sont présentes de manière importante dans les communes de moins de 50 000 habitants (1 645 établissements), tandis que les multiplexes apparaissent plus nombreux en proportion dans les communes de plus de 50 000 habitants. En fait, ce chiffre est trompeur car une partie des multiplexes situés dans des communes faiblement peuplées est localisée en périphérie d'une grande agglomération. Une description plus précise suggère que, généralement, les multiplexes sont localisés dans les grands bassins de population, tandis que les salles indépendantes assurent le maillage du territoire. Il faut noter, dans le tableau 3, que le taux d'occupation des fauteuils dans les toutes petites communes (14,49%) est comparable à celui de la France dans son ensemble (14,8%) de même que celui de Paris (14,8% également).
36. Pendant longtemps, les centaines de programmeurs à l'œuvre aux quatre coins de la France ont proposé, sans se coordonner, une programmation diversifiée permettant de satisfaire les attentes « médianes » du public mais également de créer du désir sur des films inconnus et de toucher ainsi une multitude de publics « en coin »<sup>16</sup>. En jouant sur l'éditorialisation, la date de programmation, la durée d'exposition, l'heure des séances et la localisation des cinémas, le parc de salles offrait une palette diversifiée de films allant des succès commerciaux aux cinémas plus pointus, cinématographies du monde, de genre, etc. Le métier de programmeur est véritablement artisanal car les secrets de sa réussite ne sont pas codifiables.
37. Or, notamment devant la concurrence accrue des multiplexes et leur positionnement sur les films Art et Essai porteurs, les salles indépendantes ont plus de mal à trouver leur équilibre financier. Malgré le travail d'exposition des films de la diversité dans nombre de salles, ainsi que l'augmentation du nombre de films présentés, de même que du nombre de séances, l'on assiste à une concentration des entrées sur des films « porteurs ».
38. Les difficultés d'exposition des films de la diversité (films visibles dans moins de lieux, relégués sur des séances peu porteuses, déprogrammés rapidement...), associées à de vastes campagnes de promotion sur les plus gros films, sont de nature à influencer progressivement sur les goûts du public. Les goûts changent mais le besoin de diversité subsiste, qui permet de s'initier à un genre nouveau qui sera la mode de demain. Rien ne permet de penser que le public est lassé de la diversité. En revanche, et c'est l'objet de ce rapport, il est plausible de penser que **les révolutions marketing, tarifaires et techniques qu'a récemment connues l'industrie cinématographique tendent à restreindre la diversité, fût-ce aux dépens des attentes du public.**

---

<sup>16</sup> La littérature académique désigne comme un équilibre en coin la situation où un consommateur consacre tout son budget à un seul bien (non-convexité). Par analogie, le terme est utilisé ici pour désigner la présence d'un public peu nombreux mais passionné.

## A3/ La concentration en circuits de salles

39. L'irruption des multiplexes constitue un bouleversement qui, couplé avec la numérisation des salles et la dématérialisation des copies, vient transformer en profondeur le monde de l'exploitation cinématographique.
40. Souvent installés en périphérie<sup>17</sup> des grandes agglomérations, les multiplexes sont facilement accessibles, bénéficient de parkings dédiés, proposent des activités connexes propres aux centres commerciaux. Les séances sont planifiées avec des horaires légèrement décalés (en général, pas plus de 30 minutes entre deux possibilités de « consommation » pour le « client »), afin de le maintenir sur le site en cas d'impossibilité d'accéder à une séance et de l'orienter vers une offre alternative, en l'incitant en outre à consommer d'autres « produits ». Leur croissance a été considérable. Entre 2005 et 2015, la part des établissements multiplexes dans le parc cinématographique français est passée de 7,2% à 9,5%, tandis que la part des écrans de multiplexes est passée de 32,4% du total des écrans à 39,3%. Ces établissements regroupent 59,9% des entrées. Ceci peut s'expliquer par une exploitation plus intensive (53,9% des séances), plus de fauteuils par salle (41,7%) et un taux d'occupation de ces derniers légèrement plus élevé (15,3% pour les multiplexes, contre 14% pour le reste des établissements), ce qui explique aussi leur pouvoir auprès des ayants droit, qui tirent leurs revenus de la recette en salles.

**Tableau 4**  
**Statistiques des multiplexes en France**

	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2014</b>
<b>Nombre de multiplexes</b>	108	149	172	191
<b>Part des établissements</b>	5,0%	7,2%	8,4%	9,5%
<b>Part des écrans</b>		32,4%	36,4%	39,3%
<b>Part des fauteuils</b>		33,1%	37,7%	41,7%
<b>Part des séances</b>	35,9%	48,5%	53,3%	59,9%
<b>Part des entrées</b>	41,3%	53,8%	58,5%	59,8%
<b>Part des recettes</b>	43,4%	56,9%	62,1%	63,8%

Sources : compilation des données du CNC<sup>18</sup>

<sup>17</sup> A noter que Paris constitue un cas particulier où de nombreux multiplexes sont présents en centre-ville, ce qui pose des problèmes particuliers aux salles indépendantes.

<sup>18</sup> <http://www.cnc.fr/web/fr/estimations-de-l-annee-2015>

41. Exigeant de lourds investissements, la création de multiplexes va essentiellement être le fait des grands circuits de salles. Ce faisant, ces derniers vont accroître leur poids dans l'offre d'écrans et leur part de marché. Les petits exploitants ne sont pas en mesure de se transformer en multiplexes et, exposés à une concurrence renouvelée, certains vont devoir vendre ou disparaître. Parfois rachetées par les circuits, les salles seront transformées et souvent dotées de plusieurs écrans supplémentaires, bouleversant les équilibres anciens du monde de l'exploitation. Le rachat d'une salle par un circuit peut répondre à plusieurs ambitions stratégiques et, notamment, à celle de fermer la salle ou de l'exploiter conjointement avec une autre de manière à établir un monopole local de l'exploitation.

42. **La comparaison avec l'irruption des centres commerciaux dans la grande distribution vient naturellement à l'esprit.** Les centres commerciaux sont généralement composés d'une galerie marchande où l'on trouve les grandes enseignes internationales (Zara, H&M, MacDo, etc...) et quelques commerçants indépendants (serrurier, fleuriste, etc...) articulés autour d'un hypermarché (Carrefour, Auchan, etc...) L'idée qui structurait la révolution des « shopping malls », apparue initialement aux Etats-Unis et importée en France au début des années soixante, était d'inverser l'ordre de l'acte d'achat. Dans les commerces traditionnels, les consommateurs éprouvent un besoin (acheter une baguette de pain) et se rendent à la boulangerie pour le satisfaire. Dans un centre commercial, les consommateurs vont passer un moment au centre commercial et décident de leur achat en fonction de l'offre qu'ils croisent<sup>19</sup>. Les centres commerciaux ont connu leur âge d'or entre 1970 et 1990, puis leur étoile a commencé à pâlir avec les difficultés croissantes de transport et de parking dans les grandes agglomérations et avec la lassitude éprouvée par les consommateurs devant la dépersonnalisation des galeries commerçantes, toutes animées par les mêmes chaînes standardisées. Par ailleurs, les fournisseurs des hypermarchés, qui constituent généralement le cœur d'un centre commercial, ont progressivement révélé la loi d'airain à laquelle ils étaient soumis. Prix d'achat à la baisse, obligation de payer la promotion de leurs articles dans les rayons, mise aux enchères de la tête de gondole, irruption des produits labellisés par l'hypermarché et faisant concurrence aux distributeurs indépendants, toutes ces pratiques ont fini par ternir la cote d'amour des hypermarchés. Ces derniers ont su réagir à ce désamour en se redéployant sur le terrain du commerce de proximité. Là où les bouchers et épiciers traditionnels avaient fermé sous la concurrence des hypermarchés, les Carrefour Market et Franprix développent leur enseigne en jouant sur la proximité et le service (livraison). Les commerçants indépendants qui avaient réussi à se maintenir en centre-ville souffrent de ce retour des grandes enseignes qui jouent sur leur propre terrain et développent des rayons de produits bio, des espaces consacrés aux vins et animés par un sommelier maison ou des rayons boucherie dirigés par un vrai boucher qui découpe la viande devant le client et non réduits à un alignement de congélateurs emplis de viande sous vide.

43. La brève évocation des grands bouleversements du marketing de la grande distribution dans les dernières décennies suggère que des tendances analogues sont à l'œuvre dans le monde du cinéma, notamment la tendance au retour des multiplexes nouvelle génération dans les centres-villes, qui n'est pas sans rappeler la déclinaison des Carrefour Market en ville. Sans aller plus loin dans l'exploration de la portée de la comparaison, on notera qu'en matière de cinéma comme de grande distribution, l'atout central est détenu par celui qui possède la clef de l'accès au consommateur, en l'occurrence la marque de grande distribution (Carrefour, Auchan, etc.) et le circuit de salles de cinéma.

44. A l'instar de la grande distribution, les grands circuits de salles de cinéma ont développé leurs multiplexes en deux temps.

- **Dans un premier temps, les multiplexes se sont différenciés des salles traditionnelles** en offrant un produit différent. Ils proposaient au public de la périphérie des villes la possibilité d'effectuer une sortie dont le cinéma était le pivot. Ils mettaient en avant la qualité du son, le confort de la salle de cinéma et l'intégration à une zone commerciale. Les choix de programmation étaient en ligne avec l'objectif de ramener dans les salles les publics qui les avaient désertées, notamment parce que les différences entre la salle et la vidéo ou le cinéma à la télévision s'étaient estompées. Occupés par la polémique leur reprochant d'être les vaisseaux amiraux du cinéma américain et de tuer la cinéphilie au profit du cinéma pop-corn, les circuits ont été attentifs à ne pas apparaître comme des prédateurs.

---

<sup>19</sup> « Si on fait passer aux gens du temps chez nous, leur porte-monnaie suivra. Ce que nous voulons, c'est donc amener les gens à venir passer du temps chez nous », Reed KRACKE, promoteur de centres commerciaux.

• Dans un second temps, vers 2000, les circuits ont inversé leur stratégie en rapprochant leur programmation de celle des indépendants. La période de la différenciation était terminée et commençait celle de la concurrence avec les salles traditionnelles<sup>20</sup>.

45. On observera l'analogie avec la stratégie de la grande distribution. Les multiplexes ont maintenu les caractéristiques de leur offre initiale en bénéficiant des économies d'échelle dues à leur grande taille et du rapport de force établi avec les distributeurs, et ont complété cette offre en allant à la conquête du public des salles indépendantes. **Alors que, dans la première période suivant la naissance des multiplexes, leur présence était un pari gagnant-gagnant où les uns et les autres bénéficiaient du retour du public vers les salles, désormais les indépendants voient leur raison d'être menacée et doivent s'affilier à un réseau ou modifier leur programmation, devenant financièrement très fragiles.**

46. Plusieurs réseaux de salles se sont constitués au fil du temps, souvent en rachetant des salles indépendantes. Ces circuits de salles vont être les principaux promoteurs du développement des multiplexes. Pathé-Gaumont et UGC sont à la fois massivement implantés à Paris et couvrent, dans des proportions différentes, le reste de la France. A contrario, MK2 (lié à UGC par un accord d'affiliation à la carte d'abonnement UGC Illimité) est un réseau uniquement parisien, tandis que CGR est principalement actif en province et que certains réseaux comme Cinéville se cantonnent essentiellement à une région de France.

**Tableau 5**  
**Les grands groupes de circuits de salles en 2014**

Groupe	Nombre d'écrans
Pathé-Gaumont	782 (13,8%)
CGR	440 (7,8%)
UGC	426 (7,5%)
Cap' Cinéma	148 (2,6%)
Ciné Alpes	108 (1,9%)
Cinéville	98 (1,7%)
Mégarama	88 (1,6%)
Kinépolis	87 (1,5%)
MK2	65 (1,2%)
Font-SNES	64 (1%)

Sources : CNC<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Cette période s'est accompagnée d'une augmentation des contentieux portés devant les tribunaux administratifs sur les autorisations d'aménagement cinématographique (création de nouveaux cinémas).

<sup>21</sup> [http://cnc.fr/web/fr/detail\\_ressource/-/ressources/23320;jsessionid=06D57A0BF2D349DEF9FFF131B97A62E6.liferay](http://cnc.fr/web/fr/detail_ressource/-/ressources/23320;jsessionid=06D57A0BF2D349DEF9FFF131B97A62E6.liferay)

47. Analyser le degré de concentration d'un secteur économique a pour fonction première de vérifier si une ou plusieurs entreprises ne détiennent pas un pouvoir de marché qui fausserait le jeu de la concurrence. Généralement, lorsqu'elles forment un cartel au sens du droit de la concurrence, les entreprises pratiquent des prix plus élevés que la norme, afin d'augmenter leur profit aux dépens du consommateur. **Les autorités de régulation de la concurrence mobilisent alors le droit de la concurrence pour sanctionner les abus de position dominante.**

48. Les statistiques disponibles décrivant le secteur de l'exploitation rendent difficile l'établissement d'un diagnostic sur les modalités de la concurrence. En effet, les données publiées indiquent généralement le nombre d'établissements appartenant aux grands circuits de salles. Ces données sont insuffisantes et il est nécessaire de se livrer à un travail d'extrapolation statistique ardu pour présenter un tableau plus précis du degré de concentration régnant dans l'exploitation.

49. Les diagnostics officiels proposés par le CNC et par d'autres sources détaillées ultérieurement concluent à une concentration modérée du secteur. Par exemple, la publication récente du CNC « Les dossiers du CNC », n° 333 « La géographie du cinéma », septembre 2015, donne le ton :

*« La petite exploitation (établissements réalisant moins de 80 000 entrées par an) concentre 73,7% des établissements cinématographiques français en 2014 (-2,2 points par rapport à 2013) ».*

50. Le Livre blanc des salles obscures, édité par la Fédération Nationale des Cinémas Français (FNCF) et rédigé par Olivier Babeau<sup>22</sup>, abonde dans le même sens et renforce la conviction que la concentration est peu importante :

*« A la forte concentration des distributeurs correspond une plus faible concentration des exploitants. Trois grands groupes dominent le marché : la société EuroPalaces SAS, qui résulte de la fusion opérée en 2001 des activités d'exploitation de salles de cinéma des sociétés Gaumont et Pathé, est la première société d'exploitation cinématographique française. Elle regroupe les réseaux historiques Gaumont et Pathé et exploite sous les deux marques. Le Circuit Georges Raymond (CGR), absent à l'international et centré sur l'activité d'exploitation. La société UGC-Ciné-Cité, créée en 1971 par l'association de différents réseaux régionaux de salles françaises, est le premier opérateur sur le marché parisien. Ces groupes représentent à eux seuls environ 25% du parc de salles. D'autres groupes existent : Kinépolis France SA (filiale du groupe belge Kinépolis), MK2, Cineville, SA Les images Lemoine, etc... Même si l'activité d'exploitation ne présente pas une structure atomistique, sa concentration est relativement moins forte que celle des distributeurs. En 2009, les 173 multiplexes français relèvent par exemple d'une quarantaine de sociétés différentes et seulement 98 multiplexes appartiennent à l'un des trois circuits principaux cités plus haut ».*

51. Il ressort de ces différentes publications que le secteur de l'exploitation serait « faiblement concentré », avec trois circuits qui détiendraient une part modeste (25%) des écrans et, plus important encore, que « le secteur de l'exploitation serait moins concentré que celui de la distribution ».

52. Le rapport Perrot-Leclerc (2008)<sup>23</sup>, antérieur, proposait pourtant un diagnostic inverse :

*« Le secteur de l'exploitation est plus concentré que celui de la distribution : il est dominé par trois grands circuits de salles qui, grâce à leur réseau de multiplexes, leurs choix de programmation et leurs politiques de fidélisation, drainent une partie substantielle des spectateurs et des recettes. »*

53. Ce même rapport signalait, ce qui continue d'échapper à de nombreux analystes du secteur, que le pouvoir de négociation entre les distributeurs et les exploitants était du côté de ces derniers :

*« Ceci étant, la croissance du nombre de films produits et l'encombrement du calendrier de sortie ont contribué ces dernières années à éroder le pouvoir de marché dont disposent les distributeurs et à déplacer ce pouvoir du côté des exploitants qui détiennent la ressource rare : les écrans. »*

---

<sup>22</sup> Le rapport n'est pas daté mais a été publié en 2010.

<sup>23</sup> Anne PERROT et Jean-Pierre LECLERC, « Cinéma et Concurrence », Rapport remis à Mme Christine Lagarde, Ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi et Mme Christine Albanel, Ministre de la culture et de la communication, mars 2008

54. Le diagnostic selon lequel l'exploitation serait faiblement concentrée repose sur une présentation statistique partielle. Le degré de concentration du secteur est mesuré par le pourcentage des écrans appartenant aux trois circuits (cf. tableau 6: 25% en 2008, 32% en 2014). Parfois, et plus discrètement, on trouve des indications partielles du pourcentage des entrées réalisées par les trois circuits. Ces modes de comptage sont atypiques. Pour le comprendre, il suffit d'imaginer qu'on veuille mesurer la concentration des compagnies aériennes en pourcentage des kilomètres parcourus par les avions des trois premières compagnies. **L'analyse conventionnelle en droit de la concurrence mesure toujours le degré de concentration d'un secteur en parts de marché, c'est-à-dire, en l'espèce, en pourcentage des recettes totales du cinéma en salles.**
55. Apparemment anodine, cette différence dans les instruments de mesure s'avère pourtant lourde de conséquences. Si on s'intéresse au nombre d'établissements, on observe que, parmi les 5 647 établissements actifs en 2014, Gaumont Pathé suivi de UGC et CGR, sont les trois premiers circuits. En additionnant les trois premiers groupes, on obtient 171 établissements, soit 9,5% du nombre total d'établissements et 32,3% du nombre d'écrans. Ce chiffre est, certes, élevé mais surtout il ne donne pas une image exacte de la situation.

**Tableau 6**  
**Part de marché des trois principaux groupes d'exploitation en 2014 (France)**

	<b>CGR, UGC, Gaumont Pathé</b>	<b>Total</b>	<b>Part de marché</b>
<b>Etablissements</b>	171	2 107	9,5%
<b>Ecrans</b>	1 724	6 051	32,3%
<b>Séances (milliers)</b>	3 289,41	8 356	44,9%
<b>Entrées (millions)</b>	100,19	235	50,1%

*Source : calculs de l'auteur à partir des données du CNC et du « Film français ».*

56. Examinons à présent la situation à la lumière du seul indicateur de concentration préconisé par toutes les autorités de la concurrence<sup>24</sup> : la concentration des parts de marché, c'est-à-dire du chiffre d'affaires exprimé en euros, entre les mains des premiers opérateurs. Cet indicateur est le seul pertinent car c'est celui qui indique comment se partage le « nerf de la guerre », à savoir la valeur créée par l'exploitation en salles.
57. Il convient de distinguer deux périmètres. Le premier est celui de la France, où les trois circuits nationaux sont actifs (Gaumont Pathé, UGC et CGR). Le second est celui de Paris, où trois circuits sont également actifs (Gaumont Pathé, UGC et MK2). CGR est quasiment absent de cette zone alors que MK2 constitue un acteur important.

<sup>24</sup> Toutes les autorités de la concurrence utilisent les parts de marché comme indicateur de la concentration. Voir l'ouvrage de référence de Massimo MOTTA, « Competition Policy », Cambridge University Press, 2004.

## Au niveau national

58. Au niveau national, les trois premiers circuits détiennent 52,1% de part de marché (mesurée en pourcentage des recettes totales en salle). On observe également que le taux de concentration, en France, a augmenté de six points entre 2006 et 2014.

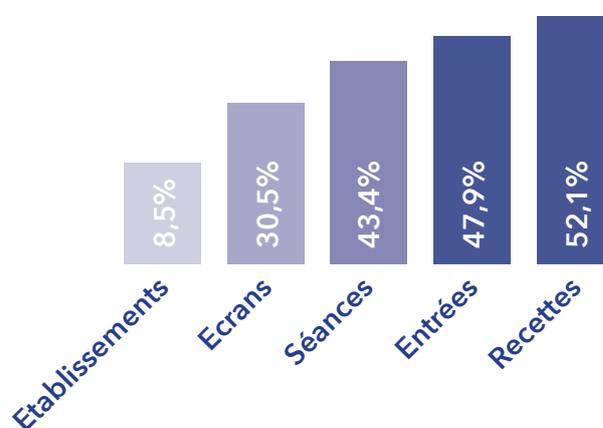
**Tableau 7**  
**Indicateur de concentration de l'exploitation en salle en 2014 (national)**

Part de marché (UGC + Gaumont Pathé +CGR)	2014
Gaumont Pathé	
CGR	
UGC	
<b>Total France</b>	52,1%

Sources : calculs de l'auteur à partir des données du CNC, du « Film français » et du « Box office ».

59. Au niveau national, l'indicateur statique descriptif de la concentration, conventionnel en droit de la concurrence, est de 52,1%. On observe sur le graphique suivant combien la présentation de l'analyse de la concentration est minorée si l'on utilise un autre indicateur que celui de la part de marché.

**Graphique 2**  
**Part de marché des trois principaux groupes d'exploitation en 2014**



60. Paris constitue le marché directeur du cinéma français. Les tendances qui y sont créées se reproduisent dans le reste du pays. CGR est quasiment absent de ce marché. En revanche, MK2 est un acteur local important aux côtés de Gaumont Pathé et d'UGC. Les calculs sont délicats car les chiffres de MK2 ne sont pas déposés, contrairement à ceux des autres groupes. Cependant, en utilisant les données disponibles, on peut aboutir aux résultats suivants.

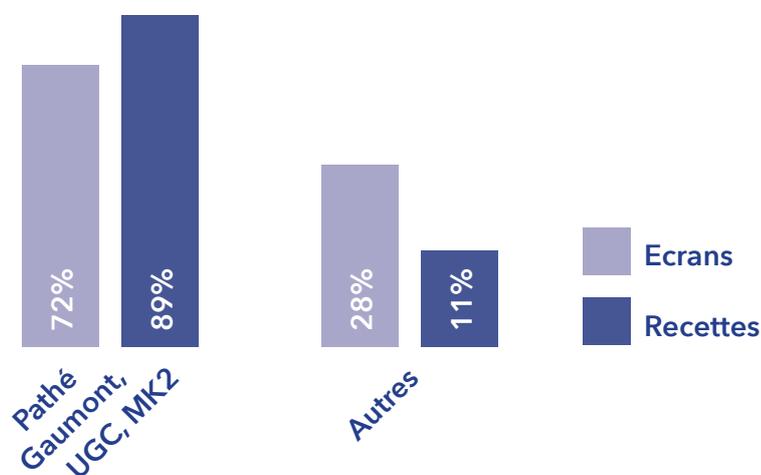
**Tableau 8**  
**Indicateur de concentration de l'exploitation en salles en 2014 (Paris)**

	<b>Gaumont Pathé, UGC, MK2</b>	<b>Autres</b>	<b>Total Paris</b>
<b>Ecrans</b>	289 (71,5%)	115 (28,5%)	404 (100%)
<b>Part de marché</b>	160,2 M€ (88,6%)	20,5 M€ (11,4%)	180,7 M€ (100%)

Sources : Les dossiers du CNC n° 332 « Bilan 2014 », mai 2015 ;  
Les dossiers du CNC n°333 « La géographie du cinéma », mai 2015 ;  
données répertoriées dans « Le Film français » et « CBO ».  
Les calculs sont de l'auteur.

61. Il ressort du tableau ci-dessus qu'à Paris, les circuits de salles concentrent 71,5% des écrans et encaissent 88,6% des recettes. Les salles n'appartenant pas à un circuit ne représentent que 28,5% des écrans et 11,4% de la recette totale en salles.

**Graphique 3**  
**Part de marché des trois principaux groupes d'exploitation en 2014, à Paris**



62. Il ressort un fort taux de concentration de l'exploitation, tant au niveau national qu'au niveau parisien.

**Tableau 9**  
**Indicateur de concentration de l'exploitation en salles en 2014**

	<b>CGR, UGC, Gaumont, Pathé</b>	<b>Total</b>	<b>Part de marché</b>	<b>UGC, Gaumont, Pathé, MK2</b>	<b>Total</b>	<b>Part de marché</b>
<b>Etablissements</b>	171	2 020	8,5%	39	87	44,9%
<b>Ecrans</b>	1 724	5 647	30,5%	289	404	71,5%
<b>Recettes et parts de marché (M€)</b>	6 94,70	1 332,73	52,1%	160,2	180,70	88,6%

Source : Les dossiers du CNC n° 332 « Bilan 2014 », mai 2015 ; Les dossiers du CNC n°333 « La géographie du cinéma », mai 2015 ; données répertoriées dans « Le Film français » et « CBO ». Les calculs sont de l'auteur.

**63. Les trois principaux circuits de salles concentrent 88,6% des recettes dans la zone de Paris et 52,1% au niveau national, ce qui les place bien au-dessus du critère habituel de dominance de la Cour européenne de Justice, pour qui 40% constitue un indicateur sérieux de dominance<sup>25</sup>.**

L'indicateur de concentration, particulièrement élevé à Paris, est lourd de conséquences qui s'exercent sur le marché national. En effet, Paris « fait la tendance ». C'est en observant les chiffres atteints à Paris que les programmeurs des autres grandes villes et de province décident des films qu'ils exposeront, du nombre de salles et du choix des séances alloués à chacun. Précisément parce que le marché parisien est caractérisé par une intense concentration autour des circuits, les choix de ces derniers s'impriment sur la programmation nationale par un mécanisme de mimétisme.

64. Il est bien sûr possible de calculer le taux de concentration des parts de marché dans les villes de province. Les premiers résultats donnent une concentration des recettes entre les mains des circuits de 86,4% à Lyon, 75,6% à Marseille et 85,6% à Lille.

65. Etablir la dominance ne constitue pas, en soit, la preuve d'un abus de position dominante. L'abus de position dominante exige que la collusion entre des entreprises soit démontrée et qu'il soit prouvé qu'elles fixent leurs prix, de manière coordonnée, au-dessus du prix qu'elles adopteraient si elles étaient en concurrence. Précisons, dès à présent, qu'il n'existe pas de suspicion d'entente à la hausse des prix entre les trois circuits. En revanche, il sera discuté ultérieurement du caractère équilibré - ou non - des relations entre les circuits et les autres acteurs de la filière.

<sup>25</sup> "The existence of a dominant position may derive from several factors which taken separately are not necessarily determinative but among these factors a highly important one is the existence of a very large market share" ECJ, Hoffman-La Roche: 520. Voir : Massimo Motta, "Competition Policy", 2004 qui ajoute: "In United Brands, the defendant was found to be dominant with market shares around 40%-45%. In Akzo v. Commission the ECJ stated that a market share persistently above 50% is an indication that the firm is dominant in the absence of evidence of the contrary".

## B – Les fondamentaux de la distribution

66. L'économie de la distribution, comme celle de la production, diffère profondément de celle de l'exploitation. La première est une économie de coûts fixes reposant sur du capital physique (les établissements de cinéma), tandis que la seconde est une économie de prototypes où il convient d'investir dans de multiples projets dans l'espoir de voir l'un d'eux constituer un vrai succès. L'économie de la distribution se rapproche de celle des biotechnologies, où il convient d'investir dans de multiples start-ups avant de voir l'une d'entre elles atteindre l'âge adulte. Cette économie de prototypes repose sur la mutualisation des risques entre les films et la constitution de catalogues permettant de pérenniser des revenus réguliers destinés à compenser le caractère aléatoire des recettes issues de l'activité de pure distribution<sup>26</sup>.

### B1/ Economie de la distribution

67. Le distributeur connecte le producteur d'un film aux salles et donc aux spectateurs, qui engendrent les recettes auxquelles le producteur et les différents ayants droit sont intéressés. Le distributeur participe, en amont de la sortie en salles, au financement du film. Sans l'engagement d'un distributeur, il est presque impossible pour le producteur de déclencher l'accord des autres partenaires financiers, notamment des chaînes de télévision. Il intervient également en versant – parfois – au producteur un minimum garanti (MG), en contrepartie d'un **mandat de commercialisation du film en salles**. Son rôle est d'apporter au producteur le financement nécessaire dans la période qui précède la sortie, c'est-à-dire avant que les recettes remontent des salles. En ce sens, le producteur transfère une partie de son risque industriel vers le distributeur, en échange d'un mandat de commercialisation. Le mandat de commercialisation lui assure une exclusivité dans la distribution. Il échange donc une prise de risque « maintenant » contre une monopolisation de la commercialisation « demain ». En ce sens, il échange du risque contre du profit. Le distributeur ne peut correctement jouer son rôle que s'il dispose d'un financement en fonds propres auquel le producteur n'a pas accès et d'une expérience professionnelle qui consiste à définir les meilleurs choix stratégiques possibles pour accompagner la sortie du film. Il négocie avec les salles les conditions d'exploitation du film. Il prend des décisions relatives au calendrier de sortie du film, le choix des salles, la promotion, et notamment le marketing et la réalisation de la bande annonce et les relations avec la presse. Il procède à la fabrication des fichiers films. Ses décisions sont prises dans un environnement très risqué car, à chaque moment, l'exploitant peut décider de retirer de son écran le film pour lequel le distributeur a engagé des frais. En effet, dans la pratique, contrairement à ce que prévoit la réglementation, aucun contrat écrit ne lie généralement le distributeur à l'exploitant. Ainsi, la tâche du distributeur n'est pas simple dans un contexte de concurrence effrénée entre les films. **Eviter de perdre de l'argent exige de gérer plusieurs sources de revenus dans un environnement contractuel très sommaire. En effet, d'un côté, le distributeur est lié au producteur par un mandat qui est l'une des familles de contrats. De l'autre, la relation avec l'exploitant ne fait pas l'objet d'une contractualisation permettant de réduire l'incertitude**<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Alain Süßfeld, directeur général d'UGC, décrit fort bien la situation de la distribution: « Et puis, il y a un troisième intervenant, le distributeur, qui est grosso modo le grossiste. Il préachète l'exploitation cinématographique et en général aussi l'exploitation vidéo-graphique, l'une sécurisant en partie l'autre et l'une étant en partie liée à l'autre. Les diffuseurs sont rémunérés par une commission. Ils ont l'avantage de récupérer l'argent en premier rang et le désavantage, lorsqu'ils perdent, de perdre 100. En revanche, ils obtiennent 30 lorsqu'ils gagnent. C'est donc le segment le plus exposé en termes de risque, d'autant plus exposé qu'il faut trois succès pour compenser un échec. Si vous distribuez trois films à un million d'euros chacun et si vous perdez deux millions, il faut que sur le troisième film vous récupériez les deux millions perdus. Or, comme vous avez une commission de 30 %, il n'y a pratiquement aucune chance. C'est d'ailleurs statistiquement le secteur dans lequel il y a des crashes tous les dix ou quinze ans, parce que c'est le secteur dont le rapport risque/rémunération est le plus mauvais », Alain SÜSSFELD, Risques, Les Cahiers de l'assurance, n°90, « Partage des risques dans l'industrie du cinéma », juin 2012.

<sup>27</sup> La théorie économique indique que le contrat a pour fonction de réduire l'incertitude dans un environnement incertain. « Je m'engage à faire telle action demain ». L'absence de contrat est nocive à l'activité économique. « Si tu ne t'engages pas à livrer la farine demain, je ne peux pas m'engager à faire du pain demain. »

68. Les films commerciaux se font concurrence entre eux, les films Art et Essai aussi, et les uns font concurrence aux autres. Parmi les films figurant dans le « line up » du distributeur, seuls quelques-uns arriveront à trouver leur public grâce à une campagne promotionnelle massive en amont, une exposition dans la durée dans des salles porteuses et/ou un bouche-à-oreille favorable. Cette offre abondante de films s'est accompagnée d'une augmentation encore plus forte proportionnellement du nombre de « copies » en circulation<sup>28</sup>. Cela se révèle être un facteur de concentration des entrées sur quelques titres.
69. Depuis cinq ans, les cinq premiers films (qui représentent 1,5% à 2% du total des sorties) engrangent 15% du total des entrées. Bien que le nombre de films américains sur le podium soit largement plus élevé que le nombre de films français (16 contre 7 entre 2010 et 2014), le nombre d'entrées est assez équilibré (59,6 millions pour les cinq premiers films américains entre 2010 et 2014, et 62,1 millions pour les films français). Face au grand nombre de films et à la concentration de la programmation autour de quelques titres, le public se rabat sur les titres dont il a le plus entendu parler<sup>29</sup>. Alors que seuls 8% des films sortis en 2014 réalisent plus d'un million d'entrée, la majorité, 56%, en totalise moins de 50 000.
70. Les chiffres réalisés par les plus gros succès français de l'année 2014 témoignent de cette concentration. Ainsi, les 19 films français à plus d'un million d'entrées cumulent les deux tiers des entrées réalisées par des films français. A l'inverse, 149 films français (soit 63% de la production nationale) ont réalisé moins de 100 000 entrées France et 91 films (soit 38% de la production des films français) moins de 20 000 entrées France. La compilation des données du Box Office indique que les 10 premiers films font 23 % des entrées, les 20 premiers films font 35 % des entrées, les 100 premiers films font 75 % des entrées.
71. Le producteur confie au distributeur la commercialisation des films sur un territoire donné pour une durée déterminée, généralement dix ans. Le distributeur dispose de l'exclusivité du film. Il agit comme un mandataire et se rémunère par une commission de 15% à 25%<sup>30</sup> sur le montant de la recette brute distributeur<sup>31</sup>. Lorsqu'il concède un minimum garanti (MG)<sup>32</sup>, le distributeur verse les recettes une fois le MG amorti et prélève une commission plus élevée sur ces recettes (25% à 35%), ce qui correspond à la compensation de l'avance faite en liquidité. En contrepartie de sa rémunération, le distributeur avance les frais d'édition et de promotion, qui lui seront remboursés si le film couvre ces frais. L'architecture complexe de ce système de rémunération repose, d'une part, sur la transparence de la billetterie qui doit imputer clairement des recettes à des films et, d'autre part, sur la transparence des comptes des distributeurs qui ne doivent imputer aux producteurs que des coûts effectivement exposés<sup>33</sup>.

---

<sup>28</sup> Jean-Pierre LECLERC, « Mission de médiation et d'expertise relative aux conditions actuelles des sorties de films en salles », mai 2006.

<sup>29</sup> René BONNELL « La 25ème image : une économie de l'audiovisuel », Gallimard, 2006.

<sup>30</sup> La majorité des contrats stipule qu'en « rémunération de la charge d'exploitation du film, le mandataire percevra, à compter du 1er euro de recette brut distributeur, une commission proportionnelle à ces recettes, qu'il prélèvera sur celles-ci au fur et à mesure de leur réalisation ». Dans le Protocole d'accord relatif à la transparence dans la filière cinématographique, signé le 16 décembre 2010 entre les auteurs et les producteurs, il est précisé que cette « commission ne saurait excéder 25% des recettes brutes distributeur en l'absence de minimum garanti, ni excéder 35% dans le cas où le distributeur aurait versé un minimum garanti ».

<sup>31</sup> On remarquera que cet accord n'a pas été signé par les organisations de distributeurs et n'a sur ce point aucun caractère normatif, sauf pour déterminer ce qui est opposable aux auteurs par les producteurs. On comprend que la définition de la recette brute distributeur soit un enjeu. Ce protocole la précise : ce sont « toutes les sommes hors taxes facturées aux exploitants des salles et, d'une façon générale, aux tiers commerçants ou non commerçants, au titre de l'exploitation du film et effectivement encaissées par le mandataire. Si le film est complété par un complément de programme, il est entendu que les recettes brutes distributeur incluent sans distinction celles du film et de son complément de programme ».

<sup>32</sup> Le distributeur peut verser au producteur, à titre d'à-valoir sur les recettes provenant de l'exploitation du film pour les modes et les territoires visés par le contrat, un montant payable selon un échéancier négocié entre les parties, le plus souvent 10% à la signature du contrat. Le solde est versé soit lors de l'acceptation du matériel, soit le jour de la sortie en salles.

<sup>33</sup> L'article L-441-6 du Code de Commerce dispose que « les délais convenu entre les parties pour régler les sommes dues ne peut dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture ». La remontée des recettes vers les producteurs doit respecter ces délais légaux.

72. Les coûts de distribution sont importants<sup>34</sup>. Le coût moyen de distribution, en 2014, est de 554 000 euros par film, mais ce chiffre n'a pas grand sens, du fait de l'hétérogénéité des sommes consacrées à la promotion. De 25 à 30% des films supportent des coûts supérieurs à 1 million d'euros, le budget plafond se situant entre 1,5 et 2 millions d'euros. En valeur relative, les coûts de distribution pèsent de 16% à 18% pour les productions inférieures à 1 million d'euros et 7% pour le film dépassant 15 millions. Il faut savoir qu'aux Etats-Unis, les films produits par les majors engendrent des coûts de distribution en moyenne égaux à 50% des coûts de production. On mesure donc l'importance de la promotion faite aux films outre-Atlantique<sup>35</sup>. En France, les dépenses de promotion ne représentent qu'entre 8% et 10% des coûts de production. Même sur le marché français, les films américains font l'objet d'une promotion plus soutenue que celle de leurs homologues français. Le coût de la promotion des films américains est souvent deux fois (et plus) supérieur à celui de la promotion des films français. Lorsque les distributeurs dépensent 1 million pour un film français, ils dépensent 2 ou 2,5 millions pour un film américain. Les différences sont minimales sur les très gros films, mais très importantes sur les « petits » films (moins de 2 ou 4 millions d'euros) et les films du « milieu » (4 à 7 millions d'euros). Les films français souffrent donc d'un handicap réel en matière de promotion.
73. Les distributeurs affiliés aux gros réseaux dépensent entre 1 et 2 millions d'euros par film, ce qui entraîne les distributeurs indépendants dans une spirale coûteuse. Ces derniers dépensent en moyenne entre 300 000 et 400 000 euros par film. Ces frais augmentent régulièrement et font courir un risque à leur société. Les petits distributeurs qui ne peuvent engager de telles sommes voient leurs films poussés vers la sortie ou ne peuvent pas du tout avoir accès aux salles. Ce sont les films médians en nombre de copies, c'est-à-dire le plus souvent les films dits « du milieu » (budgets de 4 à 7 millions d'euros), qui sont le plus touchés. A noter que les distributeurs doivent massivement investir en première semaine pour permettre à leurs films d'exister et de demeurer à l'écran.
74. La promotion des films au financement ardu pèse particulièrement lourd sur les comptes du distributeur. 40% des films ont un coût moyen de distribution par entrée se situant entre une fois et trois ou quatre fois la recette moyenne guichet par entrée hors taxes. Plus de 8% des films dépassent quatre fois cette recette. Financièrement, l'activité de distribution est donc très risquée. D'après René Bonnell<sup>36</sup>, seuls 20% des films dégagent une marge positive, tandis que 80% engendrent un déficit. Un distributeur commence donc l'année en perdant de l'argent, puisqu'il a avancé des frais et n'a encore rien encaissé. Avec sa commission, le distributeur tente<sup>37</sup> de se rembourser l'enveloppe constituée par les frais de sortie et le minimum garanti qu'il a avancés sur ses fonds propres<sup>38</sup>. **Sur l'ensemble des films qu'un distributeur va distribuer dans l'année, une bonne partie va perdre de l'argent, une autre va simplement rentrer dans ses frais et une minorité va engendrer des profits.** La rentabilité annuelle d'une société française de distribution est très aléatoire et, lorsqu'elle existe, elle reste généralement très variable d'une année sur l'autre<sup>39</sup>. L'économie de la distribution est parfois qualifiée « d'économie de casino » car il faut miser sur plusieurs numéros pour avoir une chance de gagner et personne ne sait quel est le numéro qui gagnera.

---

<sup>34</sup> CNC, « Les coûts de distribution des films français en 2014 », avril 2016.

<sup>35</sup> La taille des Etats-Unis joue aussi, ainsi que la dimension mondiale de la promotion des films nord-américains.

<sup>36</sup> René BONNELL, « Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique », Rapport, décembre 2013.

<sup>37</sup> Daniel GOUDINEAU, « La distribution des films en salle », Rapport à Mme la ministre de la culture et de la communication, mai 2000. Daniel GOUDINEAU y souligne que quatre films français sur cinq ne remontent pas leurs frais de sortie.

<sup>38</sup> Le financement de la distribution s'effectue sur fonds propres, même si une partie des frais de distribution peut être financée par les aides à la distribution. Ces aides ne servent pas prioritairement à l'investissement des distributeurs dans de nouveaux projets, mais à l'amortissement des pertes sur les films non rentabilisés en salles.

<sup>39</sup> D'après les comptes de distributeurs indépendants, on constate un plafond à 3%.

75. Plus de deux films sur trois engendrent des pertes à la suite de leur distribution en salles. Ces pertes doivent être résorbées. Plusieurs facteurs y contribuent.

- **Premièrement, un distributeur peut compenser les pertes d'un film par un autre.** C'est tout l'intérêt de pratiquer ce métier en répartissant le risque sur plusieurs films. En même temps, en distribuant un nombre important de films, le distributeur prend également le risque de voir les pertes se cumuler. On observe que, dans les cinq dernières années, les distributeurs américains ont eu tendance à réduire leur « line up ». Ils préfèrent distribuer moitié moins de films qu'il y a dix ans, probablement sous l'effet de la croissance des coûts de distribution.
- **Deuxièmement, les distributeurs refacturent aux producteurs des coûts exposés (tirage des copies, coûts de promotion, etc...) avec une marge de 25% à 30%**, ce qui constitue une ressource qui vient compenser la prise de risque.
- **Troisièmement, les distributeurs tendent à élargir et sécuriser les sources de revenus en croisant les minima garantis** (ainsi que les frais) versés au titre des mandats relatifs aux marchés de la vidéo, de la vidéo à la demande, de la TV et/ou de l'exportation, ce qu'on désigne sous le terme de cross-collatéralisation.
- **Quatrièmement**, l'équilibre de l'économie des distributeurs repose également sur la gestion de leur catalogue.
- **Cinquièmement**, les distributeurs tendent à s'intégrer dans des entités cinématographiques plus vastes comprenant des activités de production et/ou d'exploitation (intégration verticale).
- Enfin, **le soutien public** vient aider les distributeurs.

76. Il convient de préciser les particularismes du fonctionnement de l'aide à la distribution. En 1976 a été créée **une aide dite « sélective »** au secteur de la distribution, renforcée par **une aide « automatique »** en 1978, dont le régime a été modifié à plusieurs reprises. Toute œuvre bénéficiaire d'un agrément de production peut engendrer du soutien au bénéfice du distributeur qui la diffuse en salles. L'aide est calculée par l'application d'un taux proportionnel au produit de la taxe dite TSA<sup>40</sup> perçue à l'occasion de l'exploitation d'un film éligible<sup>41</sup>. Ces sommes ne peuvent être réinvesties que dans des films d'initiative française ou des coproductions françaises. On observe que **le caractère dégressif de l'aide a pour objectif de compenser les pertes engendrées par la prise de risque des distributeurs** et non pas, comme dans le cas de la production, de constituer une prime au succès. A cette aide automatique, vient s'ajouter l'aide dite « sélective ». Le soutien financier aux entreprises est attribué sélectivement par une commission à celles des sociétés qui s'engagent sur la diffusion d'un programme de quatre films au minimum. Pour les plus petits distributeurs, une aide forfaitaire au film par film, également sélective, est accessible<sup>42</sup>.

77. Une étude du CNC<sup>43</sup> portant sur l'ensemble des 619 films d'initiative française sortis en salles entre 2004 et 2007 indique que le solde commercial d'exploitation en salles était négatif et s'élevait à -159,1 millions d'euros. Cette valeur globale regroupe 191 films pour lesquels le solde commercial d'exploitation en salles est positif (115 millions d'euros) et 428 films pour lesquels il apparaît négatif (-274 millions d'euros).

---

<sup>40</sup> Dans un souci de simplification et de promotion de la logique de « l'interlocuteur unique », à compter du 1er janvier 2007, la TSA (la taxe sur les entrées en salles de spectacles cinématographiques) est perçue directement par le CNC, en cohérence avec sa mission de contrôle hebdomadaire des recettes des exploitants. Le taux de la TSA est dorénavant un taux unique, fixé à 10,72% du prix de l'entrée en salles de spectacles cinématographiques. La déclaration est effectuée par établissement et non plus par salle.

<sup>41</sup> Le mode de calcul de l'aide peut être consulté à l'adresse suivante : <http://cnc.fr/web/fr/soutien-automatique-a-la-distribution>.

<sup>42</sup> Aides accessibles : aide aux cinématographies peu diffusées, aide à la réédition, aide à la prise en charge du coût des copies (voir : René BONNELL, « La 25ème image : une économie de l'audiovisuel », Gallimard, 2006).

<sup>43</sup> René BONNELL, « Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique », Rapport, décembre 2013.

78. Pour illustrer cette situation, le CNC<sup>44</sup> a examiné les comptes financiers de 33 distributeurs sur plusieurs années. Il apparaît que le chiffre d'affaires de ces sociétés se compose à 64% de recettes en provenance des salles de cinéma et à 36% d'autres modes d'exploitation. Enfin, il convient de rappeler que les distributeurs de films français en salles distribuent également des films étrangers, qui peuvent dégager des soldes positifs, en salles ou sur les autres modes d'exploitation. Pour 69,1% des 619 films d'initiative française sortis en salles entre 2004 et 2007, les frais engagés pour la distribution ne sont globalement pas couverts par les recettes d'exploitation en salles, minima garantis inclus. Quand il est positif (30,9%), le solde commercial d'exploitation en salles moyen s'élève à 605 100 euros par film d'initiative française sorti entre 2004 et 2007.
79. Le solde commercial est plus important pour les films dont les frais d'édition sont élevés (1 896 300 euros de recettes par film à budget de distribution supérieur à 1 million d'euros) que pour les films à frais d'édition moyens (219 300 euros de recettes par film entre 200 000 euros et 500 000 euros de budget de distribution, et 292 100 euros de recettes par film entre 500 000 euros et 1 million d'euros de budget de distribution) et les films à petit budget de distribution (70 300 euros de recettes par film entre 100 000 euros et 200 000 euros de budget de distribution, et 13 600 euros de recettes par film à moins de 100 000 euros de budget de distribution).

**Tableau 10**  
**Couverture des frais d'édition pour les films à solde positif (2004-2007)**

Frais d'édition	Recettes d'exploitation en salles (moyenne par film)*
>1 million d'euros	1 896 300 euros
>500 000 euros et < 1 million d'euros	292 100 euros
>200 000 euros <500 000 euros	219 300 euros
>100 000 euros <200 000 euros	70 300 euros

Sources : CNC, « L'économie des films français », décembre 2013.

\* On rappelle que seuls 30,9% des films dégagent un solde positif.

80. Les films à coûts de distribution réduits présentent plus souvent un solde commercial d'exploitation en salles positif. Entre 2004 et 2007, 35,3 % des films à moins de 100 000 euros de frais d'édition affichent un solde commercial d'exploitation en salles positif, contre 36% des films au coût de distribution entre 100 000 euros et 200 000 euros, 28,8% des films au coût de distribution entre 200 000 euros et 500 000 euros, 22,5% des films au coût de distribution entre 500 000 euros et 1 million d'euros et 32,3% des films au coût de distribution supérieur à 1 million d'euros.

<sup>44</sup> CNC, « L'économie des films français », décembre 2013. Cité également par René BONNELL, « Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique », Rapport, décembre 2013.

**Tableau 11**  
**Recettes d'exploitation et frais d'édition (2004-2007)**

<b>Frais d'édition</b>	<b>Probabilité d'obtenir une recette d'exploitation en salles &gt;0</b>
<100 000 d'euros	35,3 % affichent un solde positif
>100 000 euros et < 200 000 euros	36 % affichent un solde positif
>200 000 euros <500 000 euros	28,8 % affichent un solde positif
>500 000 euros <1000 000 euros	22,5 % affichent un solde positif
>1 million d'euros	32,3% affichent un solde positif

Sources : CNC, « L'économie des films français », décembre 2013.

- 81.** La proportion de films pour lesquels le solde d'exploitation en salles est positif varie selon que le film a bénéficié ou non d'un minimum garanti dans le cadre du mandat pour l'exploitation en salles en amont de la production (MG). En effet, 21,9 % des films préfinancés par un distributeur en salles présentent un solde positif, contre 43,4 % des films non préfinancés. Pour les films bénéficiant d'un mandat groupé incluant la salle et un ou plusieurs autres marchés, le MG est rarement recouvert après la seule exploitation en salles. Quand il est positif, le solde commercial d'exploitation en salles moyen s'élève à 791 400 euros par film avec MG salles (MG groupés inclus) et à 473 700 euros par film sans MG salles.
- 82.** Conscients des chiffres précédents et que l'activité de distribution des films français en salles présente généralement un solde négatif, **les distributeurs de films acquièrent souvent des mandats dits « groupés » ou « cross-collatérés », qui permettent de répartir le risque sur plusieurs marchés d'exploitation du film.** Les revenus des entreprises de distribution ne s'appuient donc pas que sur l'exploitation en salles mais également sur l'exploitation des droits des films sur d'autres marchés (vidéo, vidéo à la demande, TV, export). Les soldes sur ces autres marchés sont, eux, positifs mais au détriment des remontées de recettes aux ayants droit.

## B2/ La concentration verticale de la distribution et des circuits de salles

83. Le secteur de la distribution connaît une forme de concentration particulière à au moins quatre égards. La concentration n'est pas récente mais, au contraire, a toujours caractérisé le secteur. Le métier se concentre autour de quelques grands distributeurs et pourtant le nombre total de distributeurs augmente. Simultanément, les plus gros s'intègrent verticalement dans un groupe comprenant des activités de production et/ou d'exploitation et/ou de télévision.
84. **L'intégration verticale des sociétés de distribution constitue une réponse aux aléas de rentabilité caractéristiques de ce chaînon de l'économie du cinéma.** L'intégration peut s'opérer en amont, avec un producteur, ce qui offre au distributeur une certaine sécurité dans la mesure où la société dispose ainsi d'une part des actifs des films et n'est plus dépendante des seules recettes en salles. Elle peut amortir ses investissements sur une plus longue période et sur d'autres exploitations. De plus en plus de distributeurs se sont lancés dans la production ; de même quelques producteurs ont décidé de devenir leur propre distributeur. L'intégration peut également se réaliser vers l'aval, avec un circuit de salles. Cette modalité d'intégration vise à équilibrer l'activité de la distribution par l'exploitation de salles mais aussi à trouver la certitude d'une exposition pour leurs films. Ce faisant, cette intégration contraint les autres distributeurs à un rapport de force d'autant plus difficile que le circuit est puissant et dispose d'une position de monopole sur une zone.
85. En 2014, les cinq premiers distributeurs réunissaient 43% des encaissements de la recette brute distributeur (89 films sur 663 en 2014, soit 13% des nouveaux films distribués) et les 10 premiers 68% (165 films soit, 25% des nouveaux films). Ce sont toujours les mêmes compagnies qui se trouvent dans le classement des 15 plus gros distributeurs. On y retrouve quasi-systématiquement les 6 majors américaines, qui se partagent 39% des recettes remontant des salles pour 95 films distribués, devançant très largement les 160 autres distributeurs actifs en 2014. On y retrouve aussi les grands distributeurs français, filiales de chaînes de télévision et de circuits d'exploitation, détenant 28% des parts de marché pour 66 films<sup>45</sup>.
86. En marge de ces groupes, **une petite quinzaine de distributeurs indépendants** très actifs se partagent 29% du marché pour 165 films sortis en salles en 2014.
87. Suivent ensuite plus d'une centaine de sociétés, qui distribuent environ 300 films, se partageant environ 4% des encaissements et qui mettent à l'affiche des films français à plus petit budget ou des œuvres étrangères plus confidentielles. Le nombre de distributeurs croît, passant de 98 en 2008 à 166 en 2014, certains cessant leur activité après la diffusion d'un seul film. Ces 115 distributeurs jouent depuis une quinzaine d'années un rôle important en matière de diversité et de renouvellement des talents.
88. On trouve là **une configuration dite de « l'oligopole avec frange et queue de comète »**, typique des secteurs où l'innovation joue un rôle clef.
89. Selon cette configuration, l'oligopole traite le gros des affaires de la branche mais un secteur indépendant (la frange) existe à ses côtés.

---

<sup>45</sup> UGC, 10 films ; Gaumont, 13 films ; SND (M6), 14 films ; Pathé, 15 films ; Studio Canal, 14 films.

90. La fonction des entreprises de la « frange » est de découvrir les nouveaux talents et d'innover dans les méthodes de commercialisation. La petite taille des acteurs de ce groupe leur offre une flexibilité plus importante que celle des grands groupes. Le destin des distributeurs indépendants<sup>46</sup> et de leurs entreprises de la « frange » est de faire faillite si leur innovation stratégique ou les talents qu'ils ont découverts s'avèrent peu porteurs ou d'être « pillés » par les grands groupes s'ils engrangent plusieurs succès. En effet, une fois un réalisateur devenu « bankable », il est tenté de rejoindre un grand groupe, ce qui empêche les distributeurs indépendants de capitaliser sur leur prise de risque initiale. Les entreprises de la « frange » sont donc condamnées à rester de petite taille ou éventuellement à devenir des « spin-in »<sup>47</sup>. **D'une certaine manière, les grands groupes de l'oligopole externalisent vers la « frange » leur recherche et développement (R&D).**

91. En 2014, 71% des sorties des distributeurs indépendants et des petites structures sont des films recommandés Art et Essai, soit 94% de l'ensemble des films recommandés Art et Essai sortis cette année-là. Ces structures ont également distribué 73% des films français et 78% des films européens. Pour la plupart des distributeurs indépendants ou de petite structure, 80% à 100% de leurs sorties sont des films recommandés Art et Essai. En 2006, ils ont sorti 54% des films français, 77% des films européens et l'écrasante majorité des films issus des cinématographies peu diffusées. Leur travail s'inscrit dans une démarche de découverte de talents récents et une tentative de mise en adéquation des moyens de promotion avec la particularité de chaque film. Le distributeur indépendant est donc à la fois un prescripteur de diversité cinématographique, un découvreur de talents inégalé et un artisan au savoir-faire spécifique. C'est l'addition de ces trois caractéristiques qui le rend précieux pour le secteur.

92. « La queue de comète » est composée d'un grand nombre de tout petits distributeurs. Ils peuvent n'avoir d'autre fonction que d'assurer la distribution d'un seul film qui sans cela ne trouverait pas de distributeur. Parfois, c'est l'occasion pour quelques-uns de faire leurs preuves et d'entrer dans le métier. On recense ainsi cinq grandes « familles » de distributeurs :

- Les 6 filiales des majors américaines : 20th Century Fox, Warner Bros, Walt Disney Studio, Universal Pictures, Paramount et Sony Pictures. On peut ajouter, à la liste de ces importants distributeurs américains, Metropolitan, indépendante des studios.
- Les filiales des chaînes de télévision : Studiocanal Distribution, TF1 Droits Audiovisuels, Société Nouvelle de Distribution ou SND (la filiale de M6), à quoi il faut ajouter Orange Studio, qui n'est pas formellement distributeur mais porte les financements de distribution et de coproduction.
- Les 3 sociétés intégrées à des groupes d'exploitation : Pathé Distribution, Gaumont Distribution et UGC Distribution.
- Les distributeurs indépendants de grosse, moyenne ou petite structure, comme Mars Films ou Wild Bunch pour les plus gros ; Diaphana, Les Films du Losange, Pyramide, Haut et court, Ad Vitam, etc... pour les moyennes ; Shellac, Gebeka, ED Distribution, Eurozoom, etc... pour les plus petites.
- Nombre de tout petits distributeurs à l'avenir incertain (en 2014, 166 sociétés de distribution ont distribué au moins un des 663 films en première exclusivité).

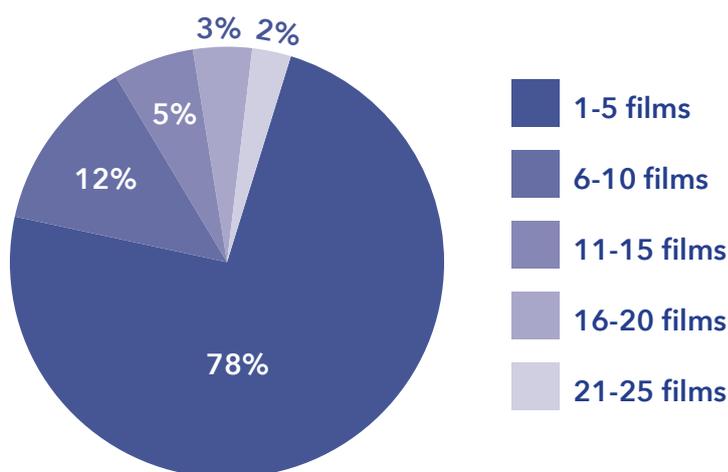
---

<sup>46</sup>Un distributeur peut être considéré comme « indépendant » quand sa société n'est affiliée, ni à un groupe national d'exploitation, ni à une major américaine, ni à une chaîne de télévision. Cette définition rassemble sous le même terme des entreprises très variées. Elles ont cependant en commun d'être dirigées par une ou plusieurs personnes qui sont responsables financièrement et artistiquement de leurs décisions et exercent personnellement le contrôle de leur société. Leur politique éditoriale est largement axée sur le cinéma d'auteur français et étranger non américain.

<sup>47</sup> On désigne par cet anglo-barbarisme le fait qu'une entreprise de la frange va être absorbée par une entreprise membre de l'oligopole.

93. En se livrant à un exercice analogue à celui mené autour de l'exploitation, on peut tenter de mesurer le degré de concentration du secteur de la distribution. On bute sur un obstacle similaire à celui précédemment rencontré, toutes les données recenseuses mesurant la concentration des distributeurs à partir d'indicateurs atypiques. Le plus souvent, la concentration de la distribution est mesurée en indiquant combien de films le top 10 ou le top 5 des distributeurs distribue. On observe, par exemple, dans le graphique ci-dessous, que 2% des distributeurs distribuent 21 à 25 films, 3% distribuent 16 à 20 films, 5% distribuent 11 à 15 films, 12% distribuent 6 à 10 films et 78% distribuent 1 à 5 films. De tels chiffres soulignent que la masse des distributeurs (83%) distribue moins de 10 films par an.

**Graphique 4**  
**Concentration de la distribution**



Sources : calculs de l'auteur, à partir du tableau suivant.

94. Il convient toutefois d'approfondir le diagnostic et de calculer d'autres indicateurs de concentration et notamment l'indicateur de référence : la part de marché détenue par les premiers distributeurs.

**Tableau 12**  
**Les distributeurs en 2014**

Distributeur	Entrées	Part des entrées	Films	Part de marché
<b>20th</b>	27 937 169	13,3%	25	14,8 %
<b>Warner</b>	17 704 160	8,4%	19	9,4%
<b>UGC</b>	14 963 099	7,1%	10	8%
<b>Disney</b>	13 364 768	6,4%	11	7,1%
<b>Metropolitan</b>	12 263 349	5,8%	25	6,5%
<b>Gaumont</b>	12 039 689	5,7%	13	6,4%
<b>SND</b>	11 539 810	5,5%	14	6,1%
<b>Pathé</b>	11 067 456	5,3%	15	5,9%
<b>Wild Bunch</b>	10 190 076	4,8%	16	5,4%
<b>Studio Canal</b>	10 040 146	4,8%	14	5,3%
<b>Mars</b>	9 637 700	4,6%	18	5,2%
<b>Paramount</b>	8 963 700	4,3%	13	4,8%
<b>Europacorp</b>	8 384 087	4%	10	4,5%
<b>Universal</b>	7 111 440	3,4%	19	3,8%
<b>Le pacte</b>	6 713 407	3,2%	21	3,5%
<b>Sony</b>	5 953 238	2,8%	8	3,2%
<b>Diaphana</b>	5 006 396	2,4%	16	2,7%
<b>Pyramide</b>	1 610 854	0,8%	15	
<b>Memento</b>	1 316 259	0,6%	6	
<b>Ad Vitam</b>	1 034 742	0,5%	11	
<b>Haut et Court</b>	974 846	0,5%	9	
<b>Océan</b>	957 248	0,5%	4	
<b>Gebeka</b>	953 035	0,5%	2	
<b>Losange</b>	831 009	0,4%	10	
<b>Préau</b>	857 845	0,4%	2	
<b>Autres</b>	8 532 241	4,1%	337	
<b>Total</b>	210 107 453	100%	663	
Distributeur	Entrées	Part des entrées	Films	Part de marché
<b>Top cinq</b>	86 232 545	41,04%	90	45,8%
<b>Top dix</b>	141 109 722	67,16%	162	74,9%
<b>Français</b>	128 913 294	61,43%	568	56,9%
<b>Américains</b>	81 034 475	38,57%	95	43,1%
<b>Intégré Verticalement</b>	140 684 675	66,96%	161	74,8%

Notes : en gris, les distributeurs principaux non-indépendants, en rouge, les majors américaines. Sources : CBO, 2015, CNC 2014, calculs de l'auteur.

95. On observe, en premier lieu, **que trois des premiers distributeurs sur quatre sont des studios américains**. Ce quatuor, composé des trois américains (20th, Warner, Disney) et UGC, concentre 35,2% des entrées et 65 films parmi les 663 annuellement distribués (9%) mais 39,3% des recettes. On peut tirer du constat précédent un diagnostic sur la concentration de la distribution. En soi, **l'activité de distribution est moyennement concentrée, au niveau horizontal**, puisque les cinq leaders détiennent 45,8% de parts de marché et les dix premiers concentrent 75% de part de marché. En revanche, la **concentration verticale est forte, puisque les 11 entreprises de distribution intégrées à un grand groupe concentrent 75% de part de marché**<sup>48</sup>.
96. Il est tentant de rapprocher les taux de concentration calculés dans l'exploitation et ceux calculés dans la distribution, afin de faire ressortir le poids des sociétés verticalement intégrées. Vers l'aval, en ne retenant du quatuor Gaumont Pathé, UGC, MK2 et CGR que les deux premiers car CGR n'est pas verticalement intégré et MK2 n'est pas un réseau national, **on peut considérer que Gaumont Pathé et UGC détiennent 38% des parts de marché sur le marché français et 50% sur le marché parisien**<sup>49</sup>. **Ces deux mêmes circuits détiennent 20% des parts de marché de la distribution.**

## Conclusion

97. Du côté de l'exploitation, les trois premiers circuits de salles détiennent 52,4% de part de marché. A Paris, le taux de concentration atteint 88,6%. Le taux de concentration, en France, a augmenté de six points entre 2006 et 2014. Du côté de la distribution, l'activité est moyennement concentrée au niveau horizontal, puisque les cinq leaders détiennent 45,8% de part de marché. En revanche, la concentration verticale est forte, puisque les 11 entreprises de distribution intégrées à un grand groupe concentrent 75% de part de marché. Les deux groupes phares de l'économie du cinéma français, Gaumont Pathé et UGC, détiennent 38% des parts de marché de l'exploitation (50% sur le marché parisien). Ces deux mêmes circuits détiennent 20% des parts de marché de la distribution. Cette concentration suggère que la concurrence puisse être faussée, question qui sera traitée dans la suite de ce rapport.

---

<sup>48</sup> 20th, Warner, UGC, SND, Disney, Gaumont, Pathé, Studio Canal, Paramount, Universal et Sony.

<sup>49</sup> Pour ce faire, on extrapole à partir des parts de marché agrégées des trois groupes en reconstituant la part de chacun d'eux à partir du nombre d'établissements. Le résultat doit être pris comme indicatif (Gaumont Pathé 13,8%, UGC 7,5%).

## - DEUXIEME PARTIE -

# LES TENSIONS INDUITES PAR LES MUTATIONS DE L'EXPLOITATION

### *Introduction*

98. La concentration horizontale de l'exploitation en quelques réseaux de salles et l'intégration verticale entre la distribution et la production et/ou l'exploitation affecte l'équilibre de la filière du cinéma et fragilise l'exploitation et la distribution indépendante.

### *A – Difficultés concurrentielles de l'exploitation indépendante à Paris*

99. L'exploitation est tiraillée entre deux mondes : d'une part, celui des circuits de salles qui ont achevé leur mutation en développant les multiplexes et en lançant les cartes d'abonnement illimitées et, de l'autre, des indépendants confrontés à une concurrence sur les films qui leur étaient auparavant réservés, qui doivent s'adapter aux nouvelles stratégies de marketing des multiplexes et à l'irruption des cartes d'abonnement illimitées proposées par les circuits.

### *A1/ La fixation du prix des places*

100. L'irruption des multiplexes dans le paysage de l'exploitation s'est accompagnée de nouvelles modalités de marketing qui ont affecté, en retour, toute l'exploitation.
101. La stratégie des exploitants de multiplexes est dictée par les paramètres qui déterminent la rentabilité économique de leur activité. **L'exploitation est un métier centré sur la gestion de coûts principalement fixes et dont le secret consiste à optimiser le taux de remplissage des salles et le panier moyen de dépenses des consommateurs pour maximiser les revenus en valeur absolue plutôt qu'en valeur relative**, afin de faire consommer le plus possible le client quand il vient voir un film et de le fidéliser au maximum sur une année, voire le rendre exclusif.
102. Le prix pour entrer dans une salle de cinéma peut être modifié<sup>50</sup> par la simple décision de l'exploitant. Les prix sont libres et on observe qu'ils sont plus faibles durant les périodes creuses. La moitié de la recette d'un multiplexe est réalisée durant le week-end. En 2014, elle est de 42% le samedi et dimanche, 55% si on inclut le vendredi. Sur ces mêmes jours, le pourcentage d'entrées

---

<sup>50</sup> René BONNELL, « Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique », Rapport, décembre 2013.

est respectivement de 39% et de 53%. Les prix sont donc abaissés durant les périodes creuses, pour attirer la clientèle et permettre d'amortir les coûts fixes. En 2014, le prix moyen d'entrée dans les multiplexes (8 salles et plus) est 18,2% plus élevé que dans les établissements de moins de 8 salles (contre 13,4% en 2005). La différence de prix d'une entrée monte à 40,7% si on compare les établissements comportant un écran à ceux en ayant 12 ou plus (31,7% en 2005).

- 103.** Dans une économie de coûts fixes comme celle de l'exploitation, à partir du point mort, tout spectateur supplémentaire constitue une marge pure. Ici, le niveau du prix de la séance permet d'abaisser le point mort exprimé en nombre de spectateurs<sup>51</sup>. Sachant que les séances de la semaine sont inéluctablement moins fréquentées, les exploitants doivent absolument réussir à maximiser les recettes du week-end et à avoir le moins de concurrence possible. Ils multiplient les ristournes de prix afin d'attirer les spectateurs sur les séances moins porteuses et surtout augmentent les prix durant les périodes fortes où ils ont intérêt à avoir les meilleurs films, avec la meilleure exclusivité<sup>52</sup>.

## *A2/ Diversification des recettes*

- 104. Pour maximiser le revenu par spectateur, les exploitants, et notamment les circuits de salles, ont développé d'autres offres annexes :** vente de confiseries, projection de publicités avant la séance, facturation des affiches préventives, mise en œuvre de services de réservation ou de contremarques avec frais de gestion. Désormais, dans les circuits de salles, comme dans la grande distribution où la tête de gondole, l'espace dédié à la présentation des produits et aux animations sont commercialisés, chaque affiche, chaque totem<sup>53</sup>, toutes les animations et les gadgets sont payés par le distributeur. Par ailleurs, la numérisation des salles s'est accompagnée de la programmation de spectacles non cinématographiques comme les retransmissions d'opéras<sup>54</sup>, de concerts, de manifestations sportives, etc... Concernant cette dernière pratique, son premier effet négatif est de chasser les films des écrans, et plus particulièrement les films d'auteur, des séances les plus porteuses, le samedi soir par exemple. Le second effet négatif est d'exclure du mécanisme de redistribution une part importante des recettes réalisées sur les spectacles non cinématographiques (la taxe spéciale additionnelle -TSA- ne s'applique que sur le hors film à caractère culturel), dont les billets sont par ailleurs vendus beaucoup plus cher<sup>55</sup>.

- 105. On a cherché à reconstituer la ventilation du chiffre d'affaires des trois grands circuits de salles à partir des comptes publiés par les groupes.** Les comptes d'UGC et de CGR présentent une ventilation assez désagrégée, qui rend l'analyse aisée. Pour Gaumont Pathé, il a été nécessaire de partir des comptes d'un échantillon de salles<sup>56</sup>, dont on suppose qu'elles sont représentatives, et d'utiliser les pourcentages du poste du chiffre d'affaires moyen de ces salles comme clef de ventilation des comptes agrégés de Gaumont Pathé. En revanche, il est impossible d'analyser les résultats de MK2, dont les bilans ne sont pas déposés. Cela permet de disposer de chiffres minima. En effet, le volume de recettes publicitaires est probablement sous estimé, dans la mesure où une partie du chiffre d'affaires dans ce domaine est de nature à transiter par des régies publicitaires ayant des comptabilités séparées et non consultables. Par ailleurs, les VPF font pour beaucoup l'objet d'une comptabilisation à travers des sociétés distinctes telle que les tiers investisseurs.

---

<sup>51</sup> On peut comparer une salle de cinéma à un Airbus de 600 places. La vente des 500 premières places amortit le coût de l'appareil et les frais fixes et variables de la compagnie. Les 100 dernières places apportent la marge. Dans cet exemple fictif, un Airbus engendre une marge de 16%. Mais attention, s'il n'y a que 550 passagers, la marge tombe à 8% et avec 500 passagers au lieu de 600, la marge est nulle.

<sup>52</sup> On parle de discrimination parfaite lorsque l'offreur connaît tout de chaque consommateur et lui demande le prix maximum qu'il est prêt à payer. Il capture alors l'intégralité du surplus issu de la transaction. Jean TIROLE, « *The Theory of Industrial Organization* », MIT Press, 1988.

<sup>53</sup> Gadget géant, mis en place dans le hall du cinéma et représentant une des figures clefs du film.

<sup>54</sup> La part de la billetterie hors programme de cinéma a quasiment doublé entre 2014 et 2015, passant de 0,75% à 1,23%, ce qui peut être précurseur d'une tendance.

<sup>55</sup> Françoise LAUGÉE, « *La Revue européenne des médias numériques* », « Hors-film », mars 2016.

<sup>56</sup> On observe que les modalités de présentation des comptes changent d'un cinéma à l'autre, chacun constituant une société indépendante. Un commissaire aux comptes contrôle les comptes de plusieurs cinémas et présente des annexes très détaillées.

**Tableau 13**  
**Gaumont Pathé, ventilation du chiffre d'affaires par poste en 2014 (%)**

	<b>Billetterie</b>	<b>Publicité</b>	<b>Confiseries</b>	<b>VPF</b>	<b>Divers</b>	<b>Total</b>
<b>Gaumont Montparnasse</b>	73,31%	6,32%	8,35%	1,51%	10,52%	100,00%
<b>Pathé Lagarde</b>	74,14%	4,27%	12,09%	1,28%	8,21%	100,00%
<b>Gaumont Valenciennes</b>	68,61%	5,96%	13,60%	2,44%	9,39%	100,00%
<b>Gaumont Rennes</b>	77,15%	4,93%	9,09%	2,01%	6,82%	100,00%
<b>Pathé Belle Epine</b>	73,35%	5,06%	12,76%	1,09%	7,74%	100,00%
<b>Pathé Lyon</b>	73,57%	5,23%	8,30%	1,67%	11,22%	100,00%
<b>Pathé Wepler</b>	72,94%	5,91%	11,89%	1,52%	7,74%	100,00%
<b>Pathé Echirolles</b>	74,46%	4,59%	11,35%	1,90%	9,70%	100,00%
<b>Pathé Nantes</b>	70,39%	5,88%	12,30%	1,91%	9,52%	100,00%
<b>Total</b>	73,08%	5,37%	11,04%	1,61%	8,90%	100,00%

Sources : Calculs de l'auteur à partir des bilans déposés au greffe du tribunal de commerce.

106. Il ressort de l'examen de cet échantillon de cinémas Gaumont Pathé figurant au tableau 13 que la billetterie représente en moyenne 73% du chiffre d'affaires du groupe, la confiserie 11% et la publicité 5,4%. Néanmoins cette analyse par échantillon de salles sous-estime les recettes publicitaires, car une partie de celles-ci sont externalisées dans la régie publicitaire Talent Group Communication. D'après le bilan déposé au greffe du tribunal de commerce de cette dernière, la ventilation du chiffre d'affaires concerné est la suivante: Presse: 1 007 328 € ; Spots: 18 478 587 € ; Internet: 593 202 € ; Préventifs: 4 360 529 € ; Frais techniques: 930 948 € ; Divers (caissons lumineux/autres): 118 592 € ; Total: 25 489 186 €, soit 3,71% du chiffre d'affaires du groupe, qu'il convient d'ajouter aux 5,37% comptabilisées en moyenne dans les salles. En utilisant ces résultats, on obtient le tableau suivant<sup>57</sup>.

<sup>57</sup> En regroupant les données du tableau précédent. Le poste « VPF et divers » devient « VPF, subventions et divers ».

**Tableau 14**  
**Circuits de salles : ventilation du chiffre d'affaires par poste en 2014 (M€)**

	<b>CGR</b>	<b>Gaumont Pathé</b>	<b>UGC</b>	<b>Total</b>
<b>Vente de billetterie de cinéma</b>	96	482,7	194	772,7
<b>Vente de confiserie</b>	32	72,9	38,6	143,5
<b>Publicité</b>	8	61	40	109
<b>VPF, subventions et divers</b>	20	69,4	7,3	96,7
<b>Total</b>	156	686	280	1 122

*Notes : Pour UGC, la rubrique « Subventions et divers » est composée de subventions ; pour CGR, il s'agit de « Recettes annexes cinéma » sans que la nature soit précisée ; pour Pathé-Gaumont, cette rubrique renvoie aux VPF et à « Divers ».*

107. On observe dans le tableau ci-dessus que le chiffre d'affaires de Gaumont Pathé est très nettement supérieur à ses homologues du trio de tête des circuits. Son chiffre d'affaires est le double de celui d'UGC et peu comparable avec CGR, qui est un réseau présent surtout en province.

**Tableau 15**  
**Circuits de salles : ventilation du chiffre d'affaires par poste en 2014 (%)**

	<b>CGR</b>	<b>Gaumont Pathé</b>	<b>UGC</b>	<b>Total</b>
<b>Billetterie</b>	61,54%	70,36%	69,38%	67,10%
<b>Confiserie</b>	20,51%	10,63%	13,77%	14,97%
<b>Publicité</b>	5,13%	8,89%	14,25%	9,42%
<b>Subventions et divers</b>	12,82%	10,12%	2,60%	8,51%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%

*Sources : Calculs de l'auteur à partir des bilans déposés au greffe du tribunal de commerce.*

108. On observe dans le tableau 15 qu'en moyenne, sur la base des éléments disponibles, la billetterie représente 67% du chiffre d'affaires total des trois circuits, suivie de la confiserie pour 15%, de la publicité pour 9,4%, et des subventions et divers pour 8,5%. Ces chiffres donnent un aperçu de l'économie de l'exploitation et mériteraient d'être complétés par une étude approfondie.
109. Premièrement, ils indiquent<sup>58</sup> que les consommateurs contribuent pour 82,07% (billet et confiserie) au chiffre d'affaires des circuits, l'Etat pour 8,51% et les entreprises (distributeurs de cinéma et annonceurs hors cinéma) contribuent à 9,42 % de ce chiffre par leur achat de publicité.
110. Deuxièmement, on mesure l'effet des ventes annexes sur la rentabilité des circuits. En effet, **la marge commerciale sur les ventes annexes est très importante : elle est approximativement de 30% sur la confiserie et de pratiquement 100% sur la publicité**, tandis que la marge n'est positive pour la billetterie que sur les entrées situées après le point mort. **D'un côté, la recette de ces ventes annexes ne subit aucun reversement au profit des ayants droit et, de l'autre, elle permet aux circuits de pratiquer une politique de prix à laquelle ne peuvent pas répondre les exploitants indépendants**, faute de disposer de ces recettes compensatoires.

### *A3/ Les effets de la carte d'abonnement illimitée sur les indépendants*

111. Le mouvement de concentration des salles en trois circuits a engendré une révolution marketing et tarifaire : **la carte d'abonnement illimitée.**
112. La carte illimitée permet aux multiplexes de tirer profit de la segmentation naturelle de la demande cinéma. En effet, on peut segmenter le marché en trois catégories de spectateurs : les « occasionnels », les « réguliers » et les « assidus ». L'exploitant dispose d'une variable d'ajustement : le prix, dont il est le seul décisionnaire. Le spectateur « occasionnel », qui ne vient au cinéma que deux ou trois fois par an, a une faible élasticité au prix<sup>59</sup>. Le « régulier » est plus sensible au prix et « l'assidu » encore plus, car il va approximativement quatre fois par mois au cinéma. En adaptant sa politique tarifaire à la typologie de sa clientèle, l'exploitant optimise son remplissage (au détriment parfois de la remontée de recettes aux ayants droit d'un film en particulier). La carte d'abonnement illimitée a pour principal objectif de maximiser et de capter l'intégralité du revenu global d'un spectateur sur l'année. L'exploitant indépendant est alors victime du siphonage d'une partie de la consommation annuelle d'un spectateur, qui autrefois pouvait panacher sa fréquentation entre plusieurs établissements en fonction des choix de programmation et doit aujourd'hui focaliser sa demande sur un circuit.
113. L'initiative de la carte illimitée revient à UGC, qui fut le premier à mettre en place cette formule en 2000. Ce circuit réalise une part importante de ses recettes à Paris et en Ile-de-France. UGC a annoncé il y a quelques années que les abonnements représentaient un quart des entrées du circuit<sup>60</sup>. La stratégie d'UGC consiste à consentir à l'abandon partiel de sa marge sur les « spectateurs assidus », pour la reporter sur les autres composantes de son public et sur les recettes hors vente de tickets d'entrée. Dans cette perspective, la sortie de MK2 de la formule proposée par Europalaces (Gaumont Pathé) et son adhésion à la formule du circuit UGC a constitué une victoire pour UGC, puisqu'elle lui a permis de diversifier son offre. De son côté, Europalaces (Gaumont-Pathé) n'a pas été l'initiateur de la carte d'abonnement à entrées illimitées et a dû répondre à l'initiative d'UGC. CGR, le troisième réseau de salles, est présent en province et propose quant à lui une carte d'abonnement à entrées multiples.

<sup>58</sup> Une imprécision se glisse dans l'analyse, du fait que le contenu du poste « Divers » est ignoré.

<sup>59</sup> L'élasticité au prix mesure la sensibilité de la demande au prix. Plus le prix augmente, plus la quantité consommée baisse, lorsque l'élasticité est forte.

<sup>60</sup> Guy VERRECHIA dans « Le Film Français » n°3234, 16 novembre 2007

- 114. La carte d'abonnement illimitée a engendré une baisse massive du prix de la séance de cinéma. Cette baisse a profité aux réseaux, qui ont massivement diminué leurs coûts en transférant aux distributeurs la charge de la promotion, tout en augmentant simultanément les recettes qu'ils ne partagent pas avec les distributeurs (publicité, ventes annexes, etc...).** En revanche, les exploitants indépendants ont subi la baisse de la fréquentation de leurs salles, qu'ils ont tenté de compenser en s'affiliant aux réseaux.
115. Il convient d'examiner en détail l'effet de la carte illimitée sur le prix de la séance de cinéma, car ce dernier a souvent été mal interprété, conduisant à mal prévoir l'effet de l'abonnement sur l'exploitation indépendante et le reste de la filière cinématographique. L'effet de la carte d'abonnement illimitée sur le prix des séances de cinéma a été perçu, par les spectateurs, comme la possibilité d'aller gratuitement voir des films, si tant est qu'on aille quatre fois par mois au cinéma. En effet, les spectateurs considèrent qu'une carte à 20 euros s'amortit après la troisième sortie cinéma mensuelle, sur la base d'une séance à 8 euros<sup>61</sup>. Les spectateurs sont convaincus que la quatrième séance ne leur coûte donc rien, ce qui est faux. En fait, chaque sortie cinéma abaisse le prix de toutes les autres. N'aller au cinéma qu'une fois coûte 20 euros. Y aller deux fois, ramène le prix de chacune des deux séances à 10 euros, trois fois à 7 euros, quatre fois à 5 euros, cinq fois à 4 euros et ainsi de suite. Quelle que soit la fréquence des sorties cinéma, le prix n'est jamais nul, même s'il tend vers zéro. En supposant que les titulaires d'une carte d'abonnement aillent quatre fois au cinéma par mois, ils payeraient 5 euros la séance. Lorsque les multiplexes dominent le marché, comme à Paris où plus de 50% des spectateurs utilisent une carte, alors le prix de la place de cinéma s'effondre et pivote autour de 5 euros.
116. La carte d'abonnement illimitée a créé un mécanisme à ciseaux sur les prix. D'un côté, la carte engendre une baisse massive et brutale du prix de la séance de cinéma pour le spectateur. D'un autre côté, le prix de la séance vendue à l'unité par les multiplexes a augmenté plus vite que l'inflation. En conséquence, les indépendants ont adopté un rythme d'augmentation des prix juste égal à l'inflation, afin de présenter un positionnement intéressant en termes de prix, ce qui met leur rentabilité en péril<sup>62</sup>.
117. L'effet ciseaux joue de la manière suivante : les circuits ont, de facto, abaissé le prix des séances pour les « spectateurs assidus ». En contrepartie, ils ont augmenté les prix sur les « occasionnels » et les « réguliers » ; ces derniers tendent donc à diminuer leur consommation de cinéma, ce qui a un impact négatif sur la taille du public des films du milieu et donc de la diversité. De leur côté, les indépendants ont été contraints de modérer le prix de la place vendue à l'unité pour conserver un avantage comparatif par rapport aux circuits.
118. Alors qu'on interprète souvent le grand nombre de films sortant chaque semaine sur les écrans comme la conséquence d'une production détachée des réalités de l'exploitation, on observe plutôt que ce sont les circuits qui demandent des films en nombre, afin d'étancher la demande de films qu'ils ont créée chez les porteurs de cartes. L'introduction des cartes a engendré le besoin, pour l'opérateur de carte, de programmer une plus grande partie des films disponibles sur le marché et donc de ne plus faire de choix et de partage sur les zones concurrentielles. Cela a pour effet d'accroître le nombre de copies sur un nombre élevé de films et donc mécaniquement pousse à raccourcir la durée d'exploitation des films. Ce raccourcissement prive le film des effets du « bouche à oreille » et donc d'une partie du public régulier et occasionnel.
119. Les circuits affichent des prix élevés pour la séance de cinéma vendue à l'unité. A Paris, la séance avoisine les 12 euros dans leurs salles. Les exploitants indépendants sont obligés de maintenir des prix plus bas pour tenter d'accaparer une part du marché de la vente au détail. A leur corps défendant, ils offrent alors un argument de poids aux réseaux. Ces derniers sont fondés à faire valoir que les ayants droit (auteurs, producteurs et distributeurs) ont plus intérêt à voir leurs films programmés dans les circuits, puisque leurs revenus sont proportionnels au prix payé par spectateur. L'exploitation indépendante a été prise en ciseaux, entre le prix à l'unité élevé et la carte d'abonnement qui abaisse le prix de la séance.

---

<sup>61</sup> 2\*8=16 euros et 3\*8=24 euros.

<sup>62</sup> CNC, « L'évolution de l'économie des salles de cinéma », octobre 2009 ; CNC, « Les dossiers du CNC », n°332, « Bilan 2014 », mai 2015 ; calculs de l'auteur. Le CNC indique que la recette moyenne par entrée progresse plus vite dans les multiplexes que dans les salles traditionnelles.

120. Mal en point sur le marché de la vente de places à l'unité, l'exploitation indépendante a vu son public partir vers les multiplexes. Hier, un spectateur qui voyait deux films dans le mois pouvait les voir dans deux salles différentes ; avec l'abonnement, il a désormais intérêt à être fidèle au circuit qui lui propose la carte d'abonnement. Cet effet de l'abonnement a transformé le secteur et forcé les indépendants à s'adapter. Pour retenir les spectateurs, les salles indépendantes ont été progressivement contraintes de s'affilier à un réseau de cartes, puis à deux. On verra que le remède proposé par les circuits et le régulateur, dans un souci de concurrence équilibrée, comportait un piège pour l'exploitation indépendante. En s'affiliant, les indépendants ont vu leur marge unitaire diminuer et se sont retrouvés dans une configuration d'accès au profit asymétrique à celle des groupes, accélérant ainsi la concentration oligopolistique en apportant leur tribut à la stratégie de rachat des groupes.

121. Une étude du CNC<sup>63</sup> analyse en détail le seuil de rentabilité des exploitations en salles. Pour apprécier les seuils de rentabilité du modèle économique de ces formules, il faut distinguer deux seuils de rentabilité, en fonction du taux d'utilisation de l'abonnement mensuel.

- On a, d'une part, **le « Point d'Équilibre »**, où le revenu net de l'exploitant est égal à celui du distributeur. A ce point, la recette de l'abonnement mensuel rapportée au nombre d'entrées est précisément égale au prix de référence considéré dans l'étude, soit 5,03 euros<sup>64</sup>

- On observe, d'autre part, **le « Point Mort »**, où le revenu de l'exploitant est nul. La recette de l'abonnement rapportée par entrée couvre exactement le total des charges par entrée, sans marge additionnelle pour l'exploitant. Le point mort se situe à 82 entrées annuelles pour un abonnement mensuel de 19,8€<sup>65</sup>.

122. La conséquence majeure de la position de ces deux seuils de rentabilité de la carte d'abonnement est l'inversion de l'équation économique traditionnelle de la répartition des recettes guichet. Si le spectateur optimise son abonnement et va au-delà du simple amortissement, concrètement s'il va quatre fois au cinéma par mois, le revenu par entrée de l'exploitant (émetteur de l'offre) est inférieur à celui du distributeur. Mais le système reste profitable au circuit pour deux raisons.

- **Premièrement**, le flux de spectateurs assidus qui ne rapportent rien déclenche des entrées additionnelles (notamment les personnes les accompagnant), ce qui se traduit par une reconstitution des marges sur les entrées, d'autant plus sensibles qu'elles sont conjuguées à l'augmentation prix pour les non-abonnés achetant un billet unique et aux dépenses de confiserie.

- **Deuxièmement**, les circuits ont notamment développé leurs offres « hors cinéma<sup>66</sup>», facturé systématiquement une partie des coûts de gestion de la carte aux exploitants des salles affiliées, voire de frais de gestion d'autres services, aux consommateurs, développé l'offre publicitaire payante sur les écrans et dans l'établissement (dont le prix est indexé sur le nombre de spectateurs) et transféré les coûts de promotion sur les distributeurs. Ces derniers doivent désormais payer le passage des bandes annonces et la présence du matériel de promotion, ainsi que les entrées exonérées à des fins de promotion, alors qu'auparavant ces frais étaient pris en charge par les exploitants.

---

<sup>63</sup> CNC, « L'économie des abonnements à entrées illimitées au cinéma », avril 2008.

<sup>64</sup> L'étude du CNC date de 2008, mais l'analyse économique demeure valable. Elle est menée à partir d'un prix de référence de 5,03 euros et sans prendre en compte la redevance SACEM.

<sup>65</sup> UGC propose sa carte au prix de 21,90 euros par mois, qui est le même que pour le Pass Gaumont Pathé. Le règlement, auquel s'ajoute des frais de dossier de 30 euros pour chacune des cartes, s'effectue en une ou douze fois. L'étude du CNC est réalisée avec un prix de 19,80 euros, ce qui ne déplace que très peu le point mort par rapport à la situation actuelle.

<sup>66</sup> Le site internet de CGR indique que les salles du groupe proposent de multiples possibilités : « (...) Des parkings privatifs et gratuits pouvant accueillir des événements sur mesure. Des salles disposées en gradins avec scène pour organiser des conférences, conventions, réunions, projections privées, arbres de Noël. Des halls spacieux et accessibles pour des expositions de produits. Ciné-café privatif pour faire des cocktails. Mise à disposition d'espaces publicitaires pour une promotion nationale ou locale (...)». De son côté, Alain Sussfeld, directeur général d'UGC, indique l'importance de l'activité « Opéra » du circuit UGC : « La diffusion d'opéras « marche » très bien. Elle attire un public différent de celui qui fréquente habituellement les salles de cinéma, mais elle reste un élément marginal en termes de recettes. C'est surtout un élément de valorisation en termes d'image. En une saison, UGC organise 10 séances dans 24 salles de cinéma. Cela représente environ 80 000 entrées. Même si on multiplie par trois pour retrouver l'équivalent cinéma, cela équivaut à 240 000 entrées, alors que le seul réseau UGC accueille 32 millions d'entrées. » Alain SUSSFELD, « Risques, Les Cahiers de l'assurance », n°90, « Partage des risques dans l'industrie du cinéma », juin 2012.

123. Le bilan de l'affiliation des indépendants aux circuits de salles est donc contrasté.

- **Premièrement, ils vendent désormais moins cher leurs billets à ceux qui constituaient leur cœur de cible : les assidus.** Leur marge s'effondre sur leur première clientèle<sup>67</sup>.
- **Deuxièmement, ils n'ont pas le rapport de force des réseaux de salles et ne peuvent pas réellement reconstituer leurs marges avec les recettes annexes et la facturation des coûts de promotion aux distributeurs.** Leur rapport de force dans la négociation de l'accès aux films se dégrade encore.
- **Troisièmement, ils se voient facturer, par les circuits auxquels ils s'affilient, des frais supplémentaires (frais de gestion des abonnés)** qu'ils ne peuvent pas compenser par un prix suffisant, puisque ce n'est pas eux qui le fixent.
- **Quatrièmement, la carte d'abonnement incite les multiplexes à programmer des films Art et Essai porteurs (ou moins porteurs)** afin de remplir leurs écrans, et ce d'autant plus facilement qu'ils n'ont pas d'engagement de durée minimale d'exploitation des œuvres.

#### *A4/ Part des ventes aux abonnés par les indépendants concourant à leur bénéfice*

124. Les bouleversements des règles du jeu de l'exploitation en salles ont engendré une configuration particulièrement injuste pour les exploitants indépendants. On l'a vu, ces derniers sont bien obligés de s'affilier à un circuit de salles<sup>68</sup> s'ils ne veulent pas perdre leur clientèle. Réglementairement, les uns bénéficieront d'une garantie et les autres pas. En deçà d'une part de marché locale et nationale, un exploitant peut exiger de s'affilier avec une garantie ; au-delà, des conditions d'association sont à trouver entre l'émetteur de la carte et l'exploitant. C'est le cas par exemple des salles MK2, qui ont quitté leur rattachement à la carte Le Pass avec Pathé et rejoint le circuit UGC en 2007, avec le statut d'exploitant associé « non garanti ».

125. Pour les cinémas adhérents « garantis », le principe est simple. Le circuit émetteur de la carte supporte l'intégralité du paiement de la recette aux distributeurs et à l'exploitant adhérent. La garantie se traduit concrètement par l'engagement de remettre à l'exploitant indépendant une somme égale au double de la redevance distributeur, puisque l'exploitant adhérent est assuré par l'émetteur que son revenu sera égal à celui du distributeur. Ce revenu est calculé sur la base du prix de référence de l'exploitant adhérent. Ce prix de référence varie entre 4,04 euros et 4,90 euros, la grande majorité se situant à 4,50 euros (UGC Illimité) et 4,65 euros (Le Pass)<sup>69</sup>.

---

<sup>67</sup> Les abonnements à entrées illimitées se traduisent par une réduction linéaire de la marge commerciale réalisée sur les consommateurs assidus. En effet, plus un abonné fréquente un établissement cinématographique, plus le revenu de l'abonnement, rapporté au nombre d'entrées, diminue, alors que le revenu du distributeur est garanti sur la base du prix de référence (ou du prix de la séance si celui-ci est inférieur au prix de référence).

<sup>68</sup> La loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, complétée ensuite par celle du 17 juillet 2001, a introduit un nouvel article 27 dans le Code de l'industrie cinématographique. Le décret d'application du 24 octobre 2002 impose à tout émetteur d'une formule d'abonnement à entrées illimitées dépassant un certain seuil d'entrées ou de recettes d'offrir aux exploitants de la même zone d'attraction ne dépassant pas certains seuils d'entrées ou de recettes de s'associer à la formule d'abonnement, tout en leur garantissant un montant de la part exploitant égal à la part distributeur.

<sup>69</sup> Compte tenu de la diversité des situations et des contrats, pour l'évaluation du coût associé, il sera retenu une valeur moyenne de 4,55 € en pondérant les pratiques de UGC Illimité et Le Pass.

- 126. Ce faisant les indépendants adhérents deviennent des sous-traitants<sup>70</sup> des circuits.** Les circuits vendent la carte d'abonnement illimitée et s'engagent à offrir une diversité de films à leurs adhérents, mais une partie de l'offre est sous-traitée aux indépendants. **Ces derniers n'encaissent pas le paiement des consommateurs, puisque ceux-ci sont porteurs de la carte d'abonnement mais offrent, pour le compte du circuit, une séance de cinéma. Ils sont ensuite payés par les circuits au prorata du nombre d'entrées. Les indépendants vont conserver, en apparence, leur clientèle. En fait, les spectateurs ne sont plus leurs clients puisqu'ils n'effectuent plus un acte de paiement auprès de la salle indépendante.** On peut entretenir la fiction que les indépendants conservent leur public en s'affiliant mais ils n'ont plus en face d'eux des clients au sens juridico-économique du terme<sup>71</sup>. Le spectateur d'une salle indépendante porteur d'une carte est le client du circuit émetteur de la carte et la salle indépendante, le sous-traitant du circuit. Le système d'adhésion engendre pour l'exploitant « garanti » une perte de la relation de clientèle, puisqu'il ne maîtrise plus son prix d'achat, ni son prix de vente, et n'encaisse plus lui-même la recette.
- 127.** Une salle indépendante est donc exposée à un dilemme. Doit-elle ou non accepter la carte illimitée d'un circuit ? Si elle ne l'accepte pas, les spectateurs auront le choix entre voir le film de leur choix dans cette salle pour une somme de, disons à titre d'exemple, 11 euros ou utiliser leur carte à 20 euros pour le voir, par exemple comme troisième film, pour un prix de près de 7 euros, ou comme un quatrième film à 5 euros. Cependant, si l'exploitant s'affilie au réseau, il ne touchera pas la totalité des 11 euros, prix auquel il aurait vendu la place sans la carte, mais environ 5 euros qui lui seront versés par le circuit au titre du « prix garanti ». Le choix de l'indépendant est donc simple : perdre un spectateur à 11 euros ou ne pas le perdre tout en perdant 6 euros<sup>72</sup>.
- 128.** La perte, pour les exploitants indépendants qui s'affilient à un circuit, peut être présentée de manière plus précise. Lorsque l'exploitant est indépendant, il reçoit le prix d'entrée alors que lorsqu'il est affilié, il touche un « prix garanti », reversé par le circuit, dont il est délicat de connaître le montant moyen mais qui doit approcher les 5 euros. Plaçons-nous dans l'hypothèse où la place de cinéma vendue par un exploitant indépendant serait de 5 euros. On sait que le prix réel est proche de 12 euros mais cette hypothèse facilite les comparaisons. Le tableau suivant indique, dans la colonne de gauche, comment se partage la recette si la place est vendue par un indépendant non affilié à un circuit et, dans la colonne de droite, si l'indépendant est adhérent d'un circuit. On observe que, dans le premier cas, l'exploitant retient 42% du prix du billet et 21% dans l'autre<sup>73</sup>.

---

<sup>70</sup> La sous-traitance est le fait qu'une entreprise donnée confie partiellement sa production à une autre, dans le cadre d'un travail de sous-œuvre. Les services ainsi fabriqués par la seconde sont pour le compte de la première et selon ses besoins et exigences. Cette dernière gère ainsi mieux ses ressources et ses coûts de production et ce, selon un contrat clairement établi entre les deux structures.

<sup>71</sup> Un client, au sens économique, désigne la personne ou l'entité qui prend la décision d'acheter un bien ou service, de façon occasionnelle ou habituelle, à un fournisseur.

<sup>72</sup> C'est à dire 11 euros moins 5 euros.

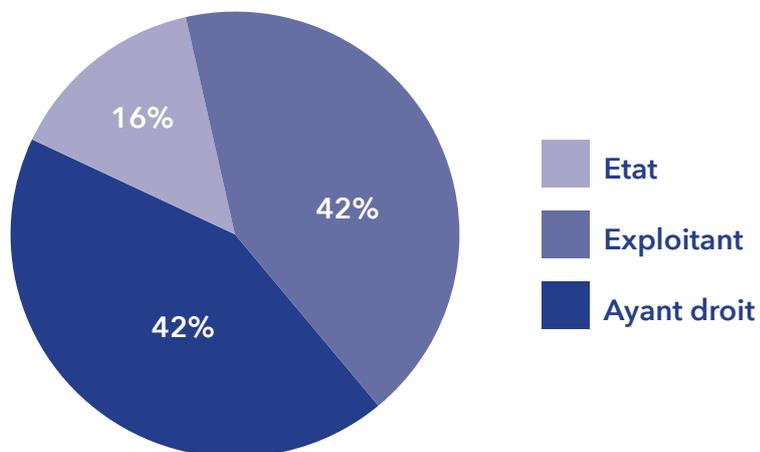
<sup>73</sup> La première apogée du pouvoir de la branche s'est situé au début des années quatre-vingt, avant la mise en œuvre de règles nouvelles visant à interdire l'abus de position dominante. Cette réglementation intervint concomitamment à l'irruption de nouvelles formes de concurrence (comme la vidéo et la télévision) et accompagna une rechute de la baisse de la fréquentation des salles, avant que l'irruption des multiplexes ne vint bouleverser à nouveau la donne et n'amène aux circuits un pouvoir de domination inédit sur toute la branche.

**Tableau 16**  
**Comparaison des règles de partage de la recette**

	<b>Non affilié</b>	<b>Affilié</b>
<b>Entrée</b>	5,00	5,00
<b>Taxe spéciale 10,72%</b>	0,54	0,54
<b>TVA</b>	0,27	0,27
<b>Base film</b>	4,20	4,20
<b>Taux de location</b>	50%	50%
<b>Somme distributeur</b>	2,10	2,10
<b>Sacem 1,21%</b>	0,05	0,05
<b>Part distributeur</b>	2,05	2,05
<b>Montant exploitant garanti</b> <small>(HT soit part distributeur *2)</small>		4,10
<b>TVA 5,5%</b>		0,23
<b>Montant exploitant garanti TTC</b>		4,32
<b>Participation aux frais de l'émetteur carte illimitée (H.T)</b>		0,20
<b>TVA 5,5%</b>		0,01
<b>Total TTC</b>		0,22
<b>Total encaissé par l'exploitant</b>	5	4,11
<b>Total décaissé par l'exploitant</b>	2,90	3,08
<b>Total resté à l'exploitant sur la recette initiale</b>	2,10	1,03
<b>Part du prix du billet</b>	42%	21%
<b>Total resté au circuit sur la recette initiale</b>	0,00	0,89
<b>Part du prix du billet</b>	0%	18%

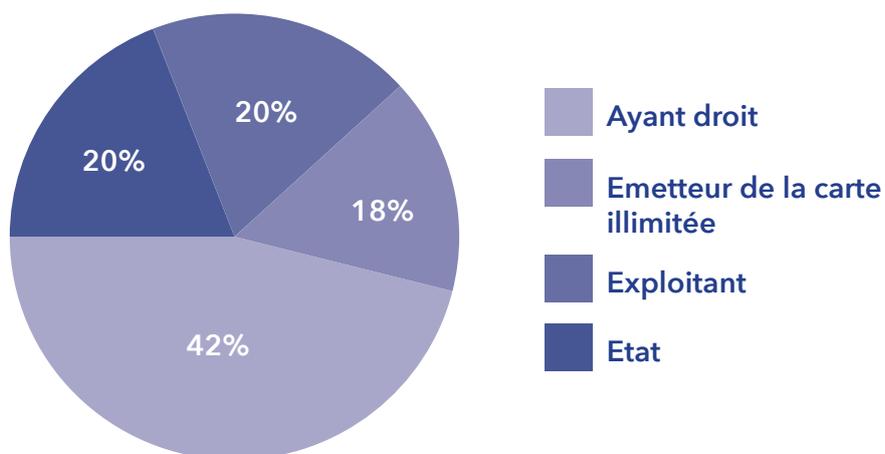
Sources : AFCAE et ARP, « Effets du mode de calcul des exploitants garantis », courrier à Frédérique Bredin, Présidente du CNC, mars 2015

**Graphique 6**  
**Ventilation de la recette pour un exploitant indépendant**



Sources : AFCAE/ARP (2015) et calculs de l'auteur

**Graphique 7**  
**Ventilation de la recette pour un exploitant indépendant affilié à un circuit**



Sources : AFCAE/ARP (2015) et calculs de l'auteur

129. On observe donc qu'un billet vendu au même prix par un exploitant indépendant ou par un affilié rapporte deux fois plus à celui qui est resté indépendant. Mais, s'il reste indépendant, il perd sa clientèle car cette dernière préfère utiliser sa carte illimitée pour voir le film de son choix, dans une salle du circuit, pour moins cher. L'exploitant indépendant n'a donc pas d'autre choix que de s'affilier et de perdre la moitié de sa recette sur les spectateurs qu'il conservera comme clients mais qui présenteront la carte. Toute la question est de savoir si l'effet volume compensera l'effet marge.
130. Sachant qu'un spectateur qui allait au cinéma sans carte engendrait une recette de 2,10 euros et qu'un spectateur porteur d'une carte déclenche une recette de 1,03 euros, combien faut-il de nouveaux spectateurs porteurs de carte pour compenser ce différentiel de 1,07 euros ? Réponse : il faut que deux spectateurs porteurs de la carte viennent remplacer le spectateur sans carte pour que la carte ne nuise pas à l'exploitant indépendant. Il convient donc que le flux de spectateurs qui s'encartent soit compensé par un flux deux fois plus important d'entrées.
131. Afin de mesurer l'effet de l'affiliation, on peut prendre un exemple simplifié d'un exploitant ayant une fréquentation de 99 000 entrées à un prix moyen de 5 euros, dont deux tiers sont réalisés sur la base d'un taux de location de 50% et un tiers sur la base d'un taux de location de 35%. Un tel exploitant percevait en principe une recette nette (part exploitant) de 228 690 euros. En revanche, si 25% de ses entrées sont délivrées au titre d'une formule illimitée, dont un tiers sur la base d'un taux de location à 35%, et un tiers de ses entrées « classiques » le sont sur la base du même taux (le restant sur un taux de 50%), sa recette n'est alors plus que de 192 885 euros. Soit un manque à gagner de 35 805 euros.
132. On observe par ailleurs que le prix moyen de l'entrée vendue à l'unité par un multiplexe est plus élevé que pour une salle classique. Le CNC indique que la recette moyenne par entrée<sup>74</sup> progresse plus vite dans les multiplexes que dans les salles traditionnelles<sup>75</sup>. Donc les multiplexes, et notamment les circuits de salles, augmentent le prix des entrées vendues à l'unité plus rapidement que les autres salles et leur prix est plus élevé.
133. **Pris en ciseaux par le couple prix plus élevé de l'entrée vendue à l'unité par les circuits et prix plus bas à l'abonnement, les salles indépendantes ne peuvent que pratiquer des prix à l'unité plus bas que les circuits et s'affilier aux réseaux en acceptant de renoncer à une part importante de leur marge, dans l'espoir que l'effet volume compense l'effet prix et maintienne leur rentabilité.**

---

<sup>74</sup> La mesure du prix moyen annuel de la place de cinéma est une affaire compliquée. L'INSEE produit chaque année un indice basé sur un nombre restreint de salles. Le CNC dispose de l'ensemble des chiffres nécessaires au calcul. Il calcule une recette moyenne par entrée, afin de prendre en compte les rabais, tarif jeune et carte d'abonnement.

<sup>75</sup> La recette moyenne peut légèrement différer du prix. Les données du CNC ne prennent pas en compte les places gratuites, ce qui est logique. La recette moyenne par entrée (RME) est passée de 5,39 euros en 2000 à 6,38 euros en 2014 et 6,44 euros en 2016. En prenant en compte l'inflation de 27,4%, on observe une légère augmentation de la RME. Elle devrait être égale à 6 euros pour être constante. Elle a donc augmenté, prenant en compte l'inflation de 7%, entre 2000 et 2016. Ce résultat moyen cache, en fait, une très grande différence d'évolution du prix de la place de cinéma des multiplexes, d'un côté, et des autres salles, de l'autre. En moyenne, sur la période 2000-2016, la RME des multiplexes est supérieure de 0,33 € à la RME globale. Les autres établissements affichent une RME inférieure à la moyenne (-0,43 € en 2016).

Sources : CNC, « Soutien au cinéma, à l'audiovisuel et au multimédia, Rapport et perspectives 2014 - 2016 », 2014 ; CNC, « L'évolution de l'économie des salles de cinéma », octobre 2009 ; CNC, « Les dossiers du CNC » n°332, « Bilan 2014 », mai 2015 ; calculs de l'auteur.

## A5/ Barrières à la croissance des réseaux de salles de petite taille

- 134.** La réglementation est particulièrement pernicieuse pour les réseaux exploitant un petit nombre de salles et désirant grandir. On a vu qu'un exploitant indépendant est libre de demander son adhésion et que le réseau doit l'accepter si l'exploitant réalise moins de 0,5% du marché national des entrées, soit un million d'entrées par an (2 800 entrées par jour). Si l'exploitant indépendant est un petit groupe qui détient un ou deux multiplexes et une ou deux salles indépendantes, il peut dépasser ce chiffre, et le circuit n'est alors pas tenu de trouver un accord pour lui permettre l'accès à la carte. Les exploitants de taille moyenne sont donc exposés à la concurrence des cartes d'abonnement sans pouvoir se prémunir de ses effets, ce qui explique que des petites salles détenues par un exploitant survivent (mal) mais qu'il est extrêmement difficile pour un opérateur moyen de croître.
- 135. Il résulte des bouleversements observés sur le marché de l'exploitation une aggravation de la concentration oligopolistique.** D'un côté, les exploitants indépendants affiliés voient leurs marges diminuer et doivent espérer équilibrer cette baisse par une improbable augmentation du volume. De l'autre côté, la règle permettant à UGC et à Gaumont Pathé d'empêcher un exploitant de taille moyenne de bénéficier de leur carte d'abonnement, en se prévalant d'un montant garanti, constitue un instrument redoutable, qui prive les petits et les moyens réseaux de toute chance de grandir suffisamment pour concurrencer les gros. Ainsi, d'un côté, le mécanisme de la garantie appauvrit les exploitant propriétaires d'une ou deux salles et, de l'autre, ne pas être tenu de permettre à des groupes moyens d'accéder à ce dispositif revient à les priver de toute chance de s'inscrire un jour dans le peloton de tête. La réglementation en vigueur scinde en deux le marché de l'exploitation. D'un côté, les très petits sont fragilisés et, de l'autre, les très gros sont stabilisés tout en privant les moyens de devenir gros.

## B – Difficultés de la distribution indépendante

136. Les lignes qui suivent sont consacrées à préciser l'origine des difficultés de la distribution indépendante.

### B1/ Un particularisme français

137. En France, les détenteurs de salles pouvaient tenter de remonter la filière et développer des activités de distribution et de production. Ils y arrivaient parfois et connaissaient souvent des déboires. L'histoire des trois géants du cinéma français, UGC<sup>76</sup>, Pathé<sup>77</sup> et Gaumont<sup>78</sup>, est caractérisée par une stabilité de leur activité d'exploitation en salles, qui subsiste malgré les crises traversées par ces entités. Une fois la tourmente passée, ces firmes ont généralement repris leur stratégie de diversification vers l'amont. La détention des salles, qui constituent de précieux actifs physiques, bien valorisés sur un marché de l'immobilier dynamique, ont donné à ces firmes une assise sérieuse.
138. A contrario du droit de la concurrence français et européen, la constitution de trusts verticalement intégrés a longtemps été prohibée aux Etats-Unis. A un bout de la chaîne, grâce au système du copyright<sup>79</sup>, les studios pouvaient salarier les réalisateurs, compositeurs et scénaristes d'un film. Leur statut était régi par le droit du travail et non par la protection de leur droit moral et de leurs droits patrimoniaux sur l'œuvre garantis par le droit d'auteur à la française. Dans ces conditions, les studios conservaient la main mise sur la ressource rare, les talents, et se la partageaient au sein d'un oligopole. Les créateurs étaient tenus à l'écart des recettes en salles et ne disposaient pas de droit moral sur l'œuvre. A l'autre bout, les exploitants ne pouvaient pas remonter la chaîne de valeur vers la production des films car ils étaient bloqués par la loi anti-trust, comme l'illustrent les mésaventures de la Paramount<sup>80</sup>. Le droit de la concurrence tend désormais à se rapprocher entre la France et les Etats-Unis mais, des deux côtés de l'Atlantique, l'héritage du passé imprime toujours sa marque sur le secteur. Sommairement, on peut dire qu'aux Etats-Unis, les studios sont redescendus vers l'exploitation, tandis qu'en France, c'est l'exploitation qui est remontée vers la distribution et la production.

---

<sup>76</sup> UGC est le fruit de l'association de plusieurs exploitants suscitée par la privatisation de l'Union Générale des Cinémas, qui avait notamment pris le relais de La Continental, société de production nationalisée en 1945 à la demande du Comité de libération du cinéma français. En 1971, elle exploite 22 cinémas, auxquels s'ajouteront ceux apportés par les nouveaux actionnaires. Jusqu'en 1983, le groupe développe une stratégie de rachats ou créations de complexes multisalles. Le circuit devient présent dans les principaux quartiers de Paris, en périphérie parisienne (notamment Seine-Saint-Denis et Val-de-Marne) et dans les principales villes de province. Le premier multiplexe du groupe est inauguré à Lille en 1994 (14 salles après transformation d'un complexe existant) et engendre le lancement de la marque UGC Ciné-Cité, qui identifiera ces cinémas de nouvelle génération. En 2000, la carte d'abonnement UGC Illimité est lancée, ce qui constitue une première formule de ce type en France. UGC a développé en parallèle son activité de distribution et de production.

<sup>77</sup> Les frères Pathé sont les créateurs des salles « Pathé », qui bénéficieront de l'exclusivité de la production Pathé. Pendant les années 1970, l'exploitation des salles de cinéma remplace la production de films en tant que principale source de revenus. En 1990, le groupe Chargeurs prend le contrôle de la société. Pathé, bénéficiant du partenariat noué en production avec Claude Berri, voit son activité de production de films relancée et l'activité de distribution se développer. Pathé fusionne son activité salle, en 2001, avec Gaumont. L'ensemble, baptisé EuroPalaces, est devenu le premier circuit de France, agissant désormais sous le nom de Cinémas Gaumont Pathé.

<sup>78</sup> Gaumont est fondée en 1895, comme fabricant d'appareils photographiques et se diversifie rapidement dans le cinéma. Depuis 1975, la société a développé les pôles exploitation, distribution et production. L'entreprise demeure un des plus importants producteurs et distributeurs de cinéma en France et dispose d'un vaste parc de salles. En 2000, Gaumont dispose de 404 salles. Gaumont fusionne son activité salle en 2001 avec Pathé. L'ensemble, baptisé EuroPalaces, est devenu le premier circuit de France, agissant désormais sous le nom de Cinémas Gaumont Pathé.

<sup>79</sup> On oppose traditionnellement le système du droit d'auteur à celui du copyright, surtout dans le domaine de la production audiovisuelle et cinématographique. Ces systèmes reposent sur des fondements différents, le droit d'auteur partant de l'auteur personne physique, alors que le copyright attribue dès l'origine tous les droits au producteur.

<sup>80</sup> En 1938, le Gouvernement américain poursuit en justice les majors (Paramount, Metro-Goldwyn-Mayer, 20th Century Fox, RKO Pictures et Warner Bros.) car il considère que ces sociétés, possédant chacune leur structure de production et de diffusion, ne respectent pas le Sherman Antitrust Act. En 1948, le Gouvernement juge coupables les majors d'aller à l'encontre de la loi anti-trust. Les sociétés sont condamnées à se séparer des salles leur appartenant pour ainsi redevenir de « simples » compagnies de production et de distribution. En 1949, la société United Paramount Theatres est créée sur décision de la Cour suprême des Etats-Unis, afin d'avoir une société indépendante du studio de cinéma Paramount Pictures.

139. La domination de l'exploitation sur la distribution constitue un paradoxe français qui tient au fait que l'intégration verticale en France s'est effectuée par un mouvement des exploitants diversifiant leurs activités vers la distribution et la production. Cette intégration verticale est ancienne mais se renforce du fait des nouvelles pratiques de programmation dictées par les exploitants, de leurs stratégies innovantes de tarification mais également par l'entrée en lice de nouveaux acteurs.

## *B2/ Les relations des distributeurs indépendants avec les chaînes de télévision*

140. La présence des chaînes de télévision dans la distribution constitue un second élément de recomposition de ce chaînon de la filière. Lorsqu'il prend en charge la sortie d'un film français, un distributeur peut tenter d'obtenir – souvent sans succès – d'autres mandats que celui de la distribution en salles, tandis que lorsqu'il s'agit d'un film étranger, il achète le plus souvent l'intégralité des mandats de commercialisation (à l'exception de celui à l'export), c'est-à-dire : le mandat salles, le mandat ventes télévisuelles, les mandats vidéo, VàD et VàDA<sup>81</sup>. C'est précisément, la détention de ces droits annexes qui permet au distributeur de constituer un catalogue de films pour chercher à compenser les pertes sur les films français déficitaires en salles.
141. A l'heure actuelle, deux grandes chaînes de télévision, Canal Plus et M6, possèdent leur structure de distribution en salles : Studiocanal et Société Nouvelle de Distribution. Il faut y ajouter TF1 avec sa filiale TF1 Droits audiovisuels, qui s'est spécialisée dans la distribution à l'international et avait conclu un accord, qui a récemment pris fin, avec UGC pour la distribution en salles. De même, Orange Studio a développé une activité de coproduction et d'acquisition de films français et européens.
142. En 2014, Studiocanal et SND couvrent à elles seules 10,3% des parts de marché de la distribution de films en salles, pour 4,2% des sorties (28 films). Comme le signale le rapport du « Club des 13 »<sup>82</sup>, les prix que les filiales de distribution des chaînes de télévision pratiquent pour acquérir les films étrangers porteurs placent les distributeurs indépendants dans une difficulté concurrentielle. Dans un secteur marqué par un fort aléa, les chaînes de télévision en clair mettent donc en place une stratégie de gestion du risque, afin que leurs investissements soient le plus rentable possible. Il convient de rappeler que la valeur d'une œuvre cinématographique sur les antennes d'une chaîne de télévision est directement liée à son nombre d'entrées et, plus généralement, à son niveau d'exposition au moment de sa sortie en salles de cinéma. **La dégradation des conditions d'exposition des films en salles conduit les chaînes de télévision à minimiser leur risque sur les films préachetés, en privilégiant les films produits ou distribués par un groupe d'exploitation, à même de garantir un niveau d'exposition.** En effet, ces derniers sont à même de garantir, à minima au sein de leur réseau, un niveau minimal d'exposition de l'œuvre, indépendamment de la qualité artistique de l'œuvre achevée. **Ainsi, la dégradation des conditions d'exposition des films en salles de cinéma renforce également le pouvoir économique des groupes d'exploitation sur le secteur de la production et de la distribution, entraînant un phénomène de concentration verticale.** À titre d'exemple, TF1 a préacheté 15 films, dont 9 étaient distribués par une filiale d'un groupe d'exploitation en salles de cinéma. Dans 7 de ces 9 cas, le groupe était également producteur ou coproducteur délégué.

---

<sup>81</sup> La chronologie des médias régit l'agenda des modalités d'exploitation d'un film. Après l'obtention du visa d'exploitation par le CNC, le film commence sa carrière en salle, après quatre mois il est disponible en vidéo, dvd, vidéo demande à l'acte, après dix mois sur les chaînes payantes ayant signé un accord avec les professionnels (première fenêtre de diffusion), après 22 mois sur les autres chaînes payantes (seconde fenêtre de diffusion) et les chaînes gratuites investissant 3,2% de leur chiffre d'affaires dans le préachat d'œuvres européennes et EOF, après 36 mois en vidéo à la demande par abonnement, après 48 mois en vidéo à la demande gratuite.

<sup>82</sup> LE CLUB DES 13, « Le milieu n'est plus un pont mais une faille », avril 2008.

143. Le développement des « output deals » concourt également à l'accroissement du volume de films qui sortent chaque semaine. Un certain nombre de films américains se retrouvent en salles alors que, sans ce type de contrats, ils ne seraient pas sortis. En outre, les filiales de distribution des chaînes de télévision peuvent fournir directement la maison-mère en films.
144. **Tout cela a pour conséquence que les groupes télévisuels se fournissent moins auprès des distributeurs indépendants.** Or, nous l'avons vu, la prise de risque des distributeurs indépendants sur les films français était auparavant, en partie, compensée par l'achat des droits télévisuels de films étrangers ou de films français de catalogue distribués par eux. Non seulement, les distributeurs indépendants ne peuvent plus suivre la surenchère des prix à l'achat, ce qui assèche leur catalogue, mais ils se retrouvent limités dans l'exploitation de ce catalogue, ce qui le dévalue d'autant.
145. Une dynamique de dévalorisation des films s'autoalimente. D'une part, la concurrence entre les films est de plus en plus aiguë sous l'effet de la raréfaction de l'espace sur les écrans en salles. D'autre part, l'abondance de films à valoriser du côté des distributeurs et la rareté des écrans du côté des exploitants déplacent le pouvoir de négociation vers ceux qui bénéficient de la ressource rare, c'est-à-dire vers les exploitants. Tout le paradoxe tient au fait que c'est précisément la stratégie de maximisation du profit en première semaine qui renforce leur pouvoir.

### *B3/ Des recettes concentrées sur les premières semaines d'exploitation*

146. **L'irruption des multiplexes et du numérique a introduit de nouvelles pratiques de programmation,** qui compliquent la tâche des distributeurs et modifient l'équilibre de leurs relations avec les exploitants, sans que le régulateur en prenne conscience.
147. Les phénomènes de **multiprogrammation** (c'est-à-dire le partage du même écran par plusieurs films au cours d'une semaine) et de **multidiffusion** (soit la projection simultanée du même film sur plusieurs écrans d'un multiplexe) font que des films peuvent être effectivement recensés comme « présents en salles » mais n'avoient aucune chance de rencontrer le public. Ainsi, de nombreux films peuvent certes être programmés mais rester cantonnés à des séances marginales et ne pas avoir accès à des séances porteuses pour le film concerné<sup>83</sup>. Tout film peut être déprogrammé chaque semaine et ne plus être visible sur les écrans, être déplacé d'une salle vers une autre de plus petite capacité ou encore être relégué vers une séance aux horaires moins porteurs.
148. Afin d'améliorer leurs recettes en première semaine, les exploitants vont réclamer aux distributeurs des films en première exclusivité<sup>84</sup>. Le nombre de copies en circulation d'un film augmente significativement en première semaine<sup>85</sup>, puisque les films ne se succèdent plus dans les salles mais sortent simultanément dans un nombre important de salles.
149. **En conséquence de ces nouvelles pratiques, la concentration de la fréquentation autour de quelques films s'est accentuée.** De 2004 à 2011, les 20 premiers succès mobilisent une part croissante d'écrans de 125,4% à 131,7%. Cette mobilisation supérieure à 100% s'explique par la présence de plusieurs films sur le même écran au cours de la semaine. Ce taux passe de 154,3% à 171,9% pour les 50 premiers films. Ces derniers assurent plus de 93% des séances depuis 10 ans, tandis que les dix premiers films concentrent 78,2% de la fréquentation.

---

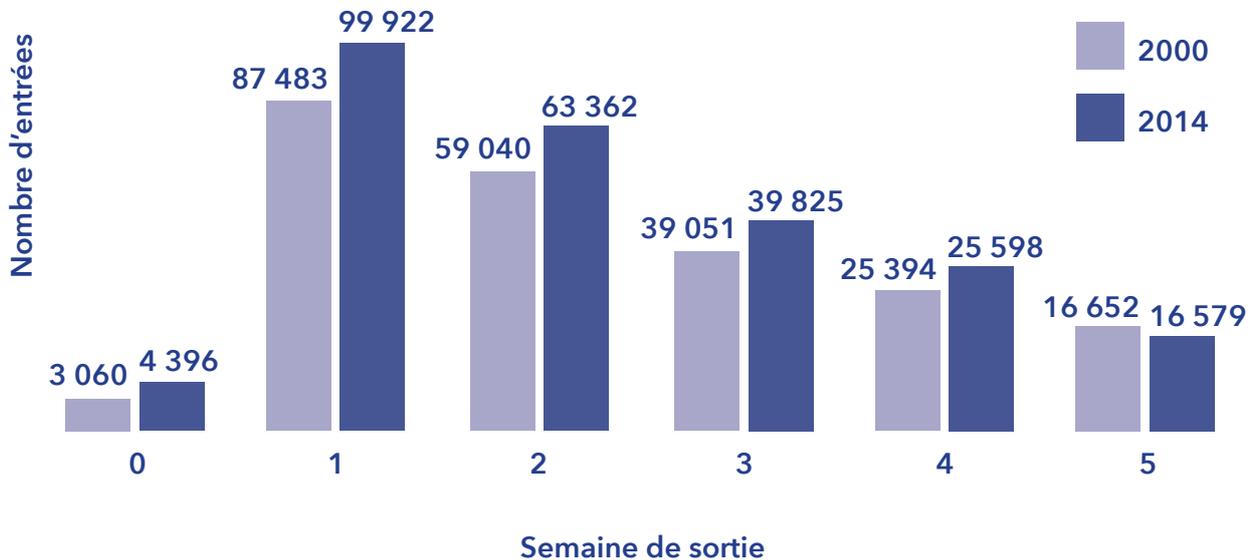
<sup>83</sup> Les séances porteuses sont assez variables d'un film à l'autre. Par exemple, il ne sert à rien de programmer en soirée des films destinés aux enfants. Les séances de la journée en semaine peuvent être très intéressantes pour des films dont on sait qu'il va attirer un public plus âgé.

<sup>84</sup> Sont considérés comme nouvellement sortis en France les longs métrages inédits en salles. L'ensemble des films nouveaux regroupe ainsi les œuvres ayant fait l'objet d'une sortie commerciale nationale.

<sup>85</sup> On observe une véritable inflation du nombre de copies en circulation, qui a doublé depuis 1997. Des films qui sortaient il y a quelques années sur 150 copies sortent maintenant sur 300 copies. Par conséquent, le ratio entrées/copie a chuté de 31% en 10 ans, passant de 3 278 entrées par copie en 1997 à 2 250 en 2006.

150. On observe une très forte concentration des entrées dans les premières semaines de la sortie d'un film.

**Graphique 8**  
**Concentration des entrées sur la première semaine, 2014**



Sources : données du CNC<sup>86</sup>, graphique de l'auteur.

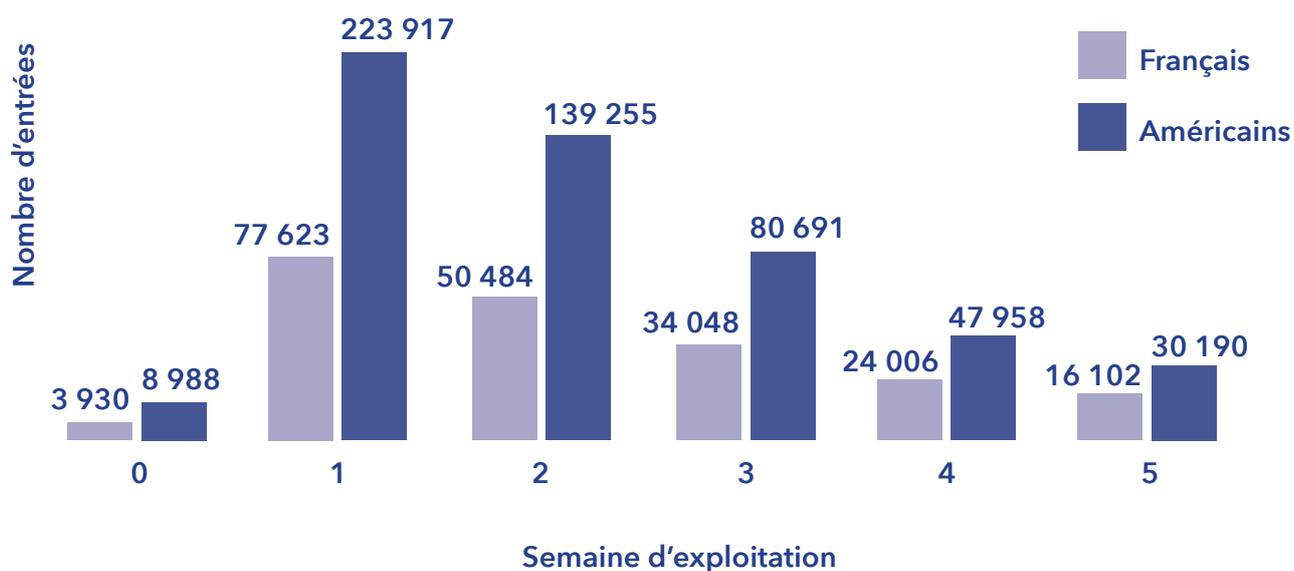
151. On observe, sur le graphique ci-dessus, qu'un film joue sa carrière dans la première semaine. En moyenne, en 2014, un film fait 99 922 entrées et chute à 63 362 en seconde semaine, soit une baisse de la fréquentation de 36%, et rechute à nouveau de 37% en troisième semaine.

152. En 2014, à la fin de la première semaine d'exploitation, un film a (en moyenne) déjà enregistré 37% du total de ses entrées (contre 32% en 2000). Lors de la quatrième semaine d'exploitation, ce taux atteint 82% (76% en 2000). Pour les films Art et Essai et les films « du milieu » c'est pire encore, alors que ce sont des films qui d'usage sont des films de « bouche à oreille » (en 2014, les films Art et Essai ont réalisé 76% de leurs entrées lors des 4 premières semaines, contre 65% en 2000).

153. On observe toutefois que les taux de rotation des films français et américains diffèrent. Ces derniers sont exploités en première exclusivité dans un nombre d'établissements bien plus élevé et sont plus vite déprogrammés.

<sup>86</sup> <http://www.cnc.fr/web/fr/statistiques-par-secteur>

**Graphique 9**  
**Comparaison du cumul des entrées des films français et américains, 2014**

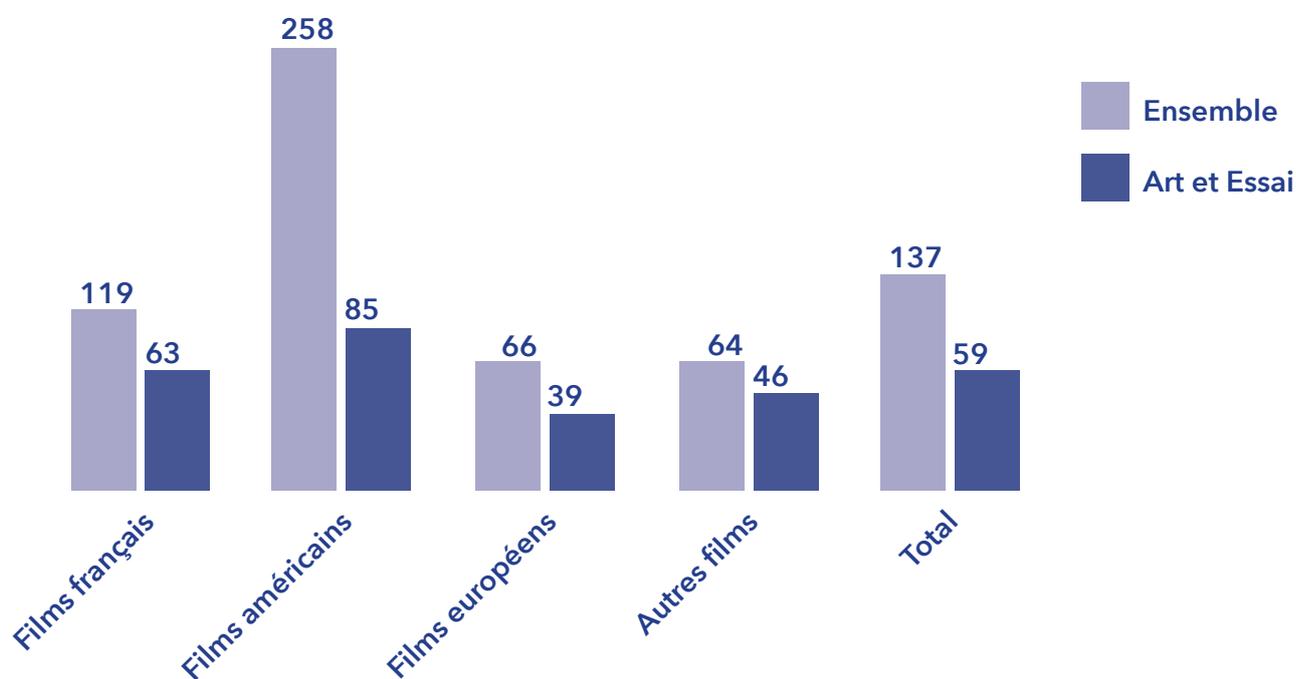


Sources : données du CNC<sup>87</sup>, graphique de l'auteur.

154. L'augmentation du nombre de films en première exclusivité sortis chaque année (+25% entre 2000 et 2014), en compétition pour un nombre d'écrans croissant beaucoup plus lentement (+10% sur la même période), constitue une première explication du taux de rotation des films en première semaine.

<sup>87</sup> <http://www.cnc.fr/web/fr/statistiques-par-secteur>

Graphique 10  
Nombre moyen d'établissements par films en première exclusivité  
la première semaine en 2014



Sources : données du CNC<sup>88</sup>, graphique de l'auteur.

155. Cette explication macroéconomique un peu sommaire, fondée sur la disproportion entre le nombre de films et le nombre d'écrans, est loin d'être satisfaisante. On le discutera ultérieurement, **l'accélération du taux de rotation des films tient plus à une stratégie de programmation qu'à un déséquilibre structurel entre l'offre et la demande.** C'est la répartition de l'offre sur les écrans qui pose problème et non la quantité d'écrans disponibles face à l'offre de films.

<sup>88</sup> <http://www.cnc.fr/web/fr/statistiques-par-secteur>

## C – Conflits entre les circuits d'exploitation et la distribution indépendante

**156.** Il est délicat de dresser un tableau précis de la nature des tensions entre les différents segments de la profession. En effet, trois personnes programment les salles de trois circuits et une poignée de gros distributeurs joue un rôle crucial dans la profession. Les acteurs de plus petite taille peuvent se sentir traités injustement mais préfèrent presque toujours ne pas ébruiter leurs différends car ils savent qu'ils devront retravailler la semaine prochaine avec les mêmes interlocuteurs. Un petit nombre de conflits arrive jusqu'au Médiateur du cinéma et d'autres, plus nombreux, alimentent les bruits qui parcourent la profession. On trouvera ci-dessous quelques illustrations des tensions évoquées dans ce rapport et rapportées par le Médiateur ou collectées par nos soins.

### C1/ L'accès aux écrans

**157.** Le rapport 2014 du Médiateur du Cinéma<sup>89</sup> indique que « de façon plus globale, il semble que les tensions s'accroissent dans la profession, notamment sur l'accès des salles indépendantes aux films Art et Essai porteurs, sur la distribution des films fragiles et sur les conditions d'exploitation ». Le nombre des sollicitations adressées au Médiateur (180) est en léger fléchissement par rapport aux années précédentes. Celui des demandes de médiation (74) redescend quant à lui au niveau de 2004 et 76 % de ces demandes, traitées en 2014, ont trouvé une solution (accord avant réunion, accord en réunion, injonction, recommandation). Les litiges restent surtout centrés sur l'accès des salles aux films et des films aux salles avec, en 2014, des tendances notables : une concentration des litiges dans Paris et sa banlieue (26 contre 16 en 2013) ainsi que les petites villes de 10 000 à 50 000 habitants (20) devant les villes moyennes entre 100 000 et 200 000 habitants (13) ; la montée en puissance de litiges portant sur les conditions d'exploitation du film (8) et notamment sur les conditions tarifaires ; l'apparition de sujets comme l'organisation d'avant-premières.

**158.** Le Médiateur du cinéma rapporte les faits suivants. Un film Art et Essai, distingué au festival de Cannes, était demandé par deux établissements concurrents, l'un indépendant Art et Essai et l'autre appartenant à un circuit. Le film bénéficiait d'une sortie mixte dans les salles Art et Essai et dans les salles de circuits ; le distributeur avait choisi de ne placer qu'une seule copie du film dans ce quartier, considérant que cela se justifiait par la taille de la sortie ; il sortait régulièrement des films chez l'un et l'autre des établissements concernés, certains films étant plus adaptés à une sortie dans les circuits, d'autres à des cinémas Art et Essai. L'établissement appartenant à un circuit avait exploité, les mois précédant la sortie du film, 10 films recommandés Art et Essai, dont 3 porteurs, sans concurrent dans le quartier, ainsi qu'un autre film « cannois » Art et Essai porteur en tandem avec un autre circuit. Le cinéma Art et Essai avait exploité, dans le même temps, 7 films Art et Essai, dont 2 soutenus par l'AFCAE. La période estivale était plus riche en films commerciaux qu'Art et Essai et le circuit avait déjà l'assurance de programmer 3 prochains films du distributeur. La Médiatrice a considéré que l'exclusion du cinéma Art et Essai du plan de sortie de ce film soutenu par l'AFCAE pourrait avoir pour effet de fausser le jeu de la concurrence, que la performance de l'établissement Art et Essai lui permettait de participer à la diversité de l'exploitation et de l'offre dans la zone de chalandise et qu'il pouvait se prévaloir d'une certaine priorité au regard de ses concurrents qui ne se trouvaient écartés, ni du marché des films Art et Essai, ni du catalogue du distributeur concerné. Elle a donc accédé à la demande d'injonction de déplacement de la copie du circuit vers le cinéma Art et Essai.

---

<sup>89</sup> Le Médiateur du cinéma, « Rapport d'activité », février 2015

159. Un exploitant indépendant en province rapporte les éléments suivants. Dans une ville moyenne où on trouve 7 salles indépendantes diffusant 400 films par an, 75% des entrées sont assurées par 50 (soit 12,5%) de ces films. Si les exploitants indépendants n'ont pas accès à ces films porteurs, ils ne peuvent pas financer les 350 autres films qu'ils montrent. Si le distributeur fait un « tandem » ou une « tripléte », pour utiliser les termes du métier, c'est-à-dire qu'il donne son film à la fois à un indépendant et à un réseau de salles, l'indépendant doit se partager la recette avec le réseau et ne peut plus financer les films plus pointus qu'il expose. De nombreux exploitants rapportent qu'une stratégie de multiplication des « tandems » émanant d'un réseau assèche leur trésorerie.
160. Un distributeur indépendant rapporte qu'il veut exposer un film près des Halles. Il achète de la publicité et des bandes annonces dans le réseau qui lui promet de l'exposer (pour approximativement 30 000 euros). Le programmeur du réseau lui indique finalement, la semaine de la sortie du film, qu'il ne sera pas programmé dans le quartier des Halles mais dans une salle du Quartier latin appartenant au réseau, au potentiel d'entrées beaucoup plus réduit. Ainsi, le distributeur touchera 1 000 euros au titre du partage de recettes et aura perdu 29 000 euros au bénéfice du réseau.
161. L'abondance de films accélère le mouvement d'éviction de ceux qui ne sont pas immédiatement des succès. En effet, de nombreux films ne trouvent pas de salles. Les exploitants disposent donc d'un pouvoir de négociation qui leur permet de rebattre les cartes de leur programmation chaque semaine.

## *C2/ Irruption de nouveaux coûts pour la distribution*

162. **Le poids de la publicité dans les recettes des salles fausse le jeu de la concurrence entre les films.** Prenons un exemple simplifié. Soit deux films, le premier fait 1 000 entrées dans la semaine, le second 500 entrées. Avec une part exploitant à 2,3 euros, la différence entre le film qui « marche » et celui qui « ne marche pas » est de 1 150 euros pour l'exploitant. De plus, l'exploitant va recevoir approximativement 600 euros au titre du VPF, à chaque fois qu'il programme un nouveau film. Pour le distributeur, lorsque le film est programmé dans un des trois circuits de salles, il doit prévoir de payer à l'exploitant une affiche facturée disons 1 300 euros (pas obligatoire évidemment, mais fortement conseillée pour pouvoir exister) et 1 000 euros de bande annonce (montant plus difficile à évaluer car les campagnes sont rarement vendues par écran mais par série d'écrans). Le fait de déprogrammer un film qui fait 1 000 entrées par semaine, par rapport à un film qui fait 500 entrées, rapporte à l'exploitant moins 1 150 euros sur les recettes et plus 600 euros de VPF, plus 1 300 euros d'affiche et 1 000 euros de bande annonce, soit une variation positive de chiffre d'affaires de 1 750 euros. Suivant cet exemple, déprogrammer un film qui marche rapporte plus d'argent que de le conserver<sup>90</sup>. La cause de cette anomalie tient au renversement des rapports de forces que les circuits de salles ont imposé à la distribution indépendante et au versement de VPF<sup>91</sup>. En imposant à la distribution de prendre en charge le coût de la publicité et en transformant cette dernière en recette pour les salles, les circuits faussent le libre jeu de la concurrence.
163. Le tableau ci-dessous illustre le raisonnement précédent. Une salle programme deux films A et B.

<sup>90</sup> A noter que le taux de location du film en 2<sup>de</sup> semaine, puis en 3<sup>ème</sup> et en 4<sup>ème</sup> peut baisser, réduisant un peu cette variation positive. Malgré tout, l'exemple est probant, si évidemment le distributeur a « joué le jeu » de la publicité.

<sup>91</sup> La disparition des VPF est conditionnée à l'amortissement des matériels numériques en équipement initial, le cas échéant dans le cadre d'un mécanisme de mutualisation entre salles, ce qui est le cas avec les tiers investisseurs. Dans ce dernier cas, il faut attendre l'amortissement du dernier équipement financé via un tiers investisseur pour cesser de verser les VPF à toutes les salles dont l'équipement a été financé via ce tiers. Le CNC, le 17 décembre 2015, rappelle que « le fait de percevoir une contribution numérique, alors que la couverture du coût de l'installation initiale des équipements de projection numérique des salles de l'établissement de spectacles cinématographiques est déjà assurée, constitue une violation des dispositions du III de l'article L. 213-16 du code du cinéma et de l'image animée ».

**Tableau 17**  
**Un cas de déprogrammation rationnelle d'un film qui « marche ».**

<b>1<sup>ère</sup> semaine</b>	<b>Film A</b>	<b>Film B</b>	<b>Différence A/B</b>
<b>Entrées</b>	1 000	500,31	
<b>Part exploitant</b>	2,3 euros	2,3 euros	
<b>Recette salle</b>	2 300 euros	1 150 euros	1 150
<b>Aide VPF</b>	600 euros	600 euros	
<b>Affiche</b>	1 300 euros	1 300 euros	
<b>Bande annonce</b>	1 000 euros	1 000 euros	
<b>Total</b>	5 200 euros	4 050 euros	1 150 en faveur de A

*Sources : René BONNELL, « Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique », Rapport, décembre 2013.*

- Le film A rapporte plus que le film B. En seconde semaine, on suppose que l'exploitant ne peut pas déprogrammer le film B, qui est distribué par un distributeur disposant d'un pouvoir de marché dans la négociation. Il fait entrer un film C dans sa salle. Les 2 900 euros des postes « VPF », « Affiche » et « Bande annonce » compensent les 1 150 euros de recettes.

**Tableau 18**  
**Un cas de déprogrammation rationnelle (suite)**

<b>2<sup>ème</sup> semaine</b>	<b>Film C</b>	<b>Film B</b>
Entrées		5 00
Part exploitant		2,3 euros
Recette salle		1 150 euros
Aide VPF	600 euros	600 euros
Affiche	1 300 euros	1 300 euros
Bande annonce	1 000 euros	1 000 euros
<b>Total</b>		<b>4 050 euros</b>

*Sources : calculs de l'auteur.*

- 164.** Tous les distributeurs ne subissent pas de la même façon les conséquences du poids des circuits de salles. Les distributeurs les plus importants, et notamment les majors américaines, imposent souvent leur stratégie aux circuits.
- 165.** Par exemple, durant les six premières semaines suivant la sortie de Star Wars, Disney n'a pas lancé de campagne de publicité, comptant sur l'effet de « cream skimming » où l'attente des consommateurs est telle qu'il est inutile de la stimuler. Seuls les distributeurs et films très puissants peuvent se soustraire à cette publicité payante. Les circuits sont toutefois encore gagnants dans cette configuration, car les entrées se situent à un bon niveau même si les ventes d'espaces publicitaires non réalisées sont un manque à gagner.
- 166. Un film présenté par un grand distributeur peut rester à l'affiche dans une salle inappropriée, privant un autre film de cette fenêtre.** Les exploitants doivent accepter de prendre un film sorti par un distributeur influent dans un nombre donné de salles pour un nombre donné de semaines, même si certaines salles pourraient être mieux utilisées. Par exemple, deux films sont présentés par un même multiplexe, un film américain d'un auteur très porteur, qui est présenté sur 4 séances et un film de documentaire français et égyptien qui est exposé sur 2 séances. Le film américain dure 3h30 et se prêterait mieux à la projection dans une salle à très grand écran. Le documentaire

remplit en première semaine 28% des sièges dont la salle dispose. Le film américain n'occupe que 4% des sièges. Logiquement, en seconde semaine, la règle de maximisation de la recette devrait inciter l'exploitant qui fait partie d'un réseau de salles à conserver le documentaire et, pourtant, le documentaire sera déprogrammé, tandis que le film américain conservera son nombre de séances. La rationalité d'une telle stratégie ne repose pas sur l'observation de la loi du marché mais, a contrario, sur la pression du distributeur sur le réseau de salles. On peut penser que le distributeur a imposé au réseau de salles de prendre son film dans un grand nombre de salles avec un accord pour ne pas déprogrammer, même si le film n'était pas rentable dans certaines des salles du circuit. De nombreux distributeurs rapportent des faits analogues. Ils souhaitent exposer un film sur les écrans d'un circuit qui attire régulièrement un public cinéphile. Ce circuit indique, par oral, « adorer le film et être convaincu qu'il va marcher » mais « ne peut pas le prendre car il doit prendre un film sorti par un distributeur plus influent (gros line up), film qu'il ne peut refuser au risque de ne pas avoir accès aux futurs films porteurs sortis par celui-ci ».

167. Afin de prendre la mesure des nouveaux coûts qui incombent à la distribution et notamment à la distribution indépendante, on mobilise les données du CNC décrivant les coûts de distribution des films d'initiative française sortis chaque année sur un échantillon représentatif<sup>92</sup>. On notera que les données produites par le CNC ne sont pas corrigées de l'inflation, qui est de 17,7% sur la période 2004-2014.

**Tableau 19**  
**Variation des coûts de distribution 2004-2014 corrigés de l'inflation**

	<b>2004 (en prix 2014)</b>	<b>2014</b>	<b>Variation 2004/2014</b>
<b>Coûts (M€)</b>	127,69	105,31	-17,53%
- Frais techniques	41,46	23,98	-42,15%
- Matériel publicitaire	9,78	11,36	16,12%
- Achats d'espaces	57,24	21,70	-9,68%
- Frais divers promotion	19,21	18,27	-4,91%
<b>Nombre de films</b>	169	190	12,43%
<b>Nombre de copies</b>	30 306	35 555	17,32%

Sources : CNC, « Les coûts de distribution des films français en 2014 », avril 2016 et calculs de l'auteur.

<sup>92</sup> CNC, « L'économie des films français », 2013.

- **Premièrement**, il ressort de nos calculs que les coûts de distribution sont passés de 127,7 millions d'euros en 2004 à 105 millions en 2007<sup>93</sup>, soit une baisse de 17,53%.
- **Deuxièmement**, la baisse des coûts de distribution totaux masque une grande hétérogénéité des variations par postes.

**Tableau 20**  
**Variation des coûts de distribution des films d'initiative française (2004-2014)**

	<b>2004</b>	<b>2014</b>	<b>Variation corrigée de l'inflation</b>
<b>Coûts (M€)</b>	108,49	105,31	-20,93%
- Frais techniques	35,23	23,98	-49,91%
- Matériel publicitaire	8,31	11,36	18,68%
- Achats d'espaces	48,63	51,70	-11,70%
- Frais divers promotion	16,32	18,27	-6,07%
<b>Nombre de films</b>	169	190	12,43%
<b>Nombre de copies</b>	30 306	35 555	17,32%

*Sources : CNC, « Les coûts de distribution des films français en 2014 », avril 2016 et calculs de l'auteur.*

Dans le tableau 20, on observe que le poste « frais techniques » dans les coûts de distribution a baissé de -49,91%, tandis que le coût du matériel publicitaire a augmenté de 18,68% et le coût des achats d'espaces diminué de 11,7%. Il apparaît très clairement que la révolution technologique du numérique a permis une baisse du coût de distribution mais cette baisse favorise en premier lieu les films qui sortent avec un grand nombre de copies.

- **Troisièmement**, il convient de mener une analyse détaillée du poste « achat d'espaces publicitaires ».

<sup>93</sup> Exprimé en euro 2014.

**Tableau 21**  
**Variation des dépenses d'achats d'espaces corrigées de l'inflation (2007-2014)**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Variation sur la période
<b>Achats d'espaces :</b>	53,73	53,74	54,41	45,45	52,59	50,21	51,87	51,70	-3,78%
- affichage	26,72	30,35	30,95	24,31	27,65	25,70	23,77	22,26	-16,71%
- cinéma	7,27	9,52	9,38	9,15	10,55	10,20	11,19	12,93	77,86%
- internet	2,86	3,54	3,68	3,65	4,70	4,95	6,35	7,00	144,52%
- presse	6,57	7,73	6,81	5,94	5,36	5,74	5,31	5,37	-18,29%
- radio	2,16	1,86	2,78	1,44	1,32	1,07	1,46	1,36	-37,08%
- télévison	0,71	0,74	0,80	0,52	1,01	1,27	0,67	0,76	7,03%
- autres	7,44	0,00	0,00	0,45	1,98	1,29	3,10	2,03	-72,75%

Sources : CNC, « Les coûts de distribution des films français en 2014 », avril 2016 et calculs de l'auteur.

Il apparaît que le coût de l'affichage dans les salles de cinéma a augmenté massivement entre 2007 et 2014<sup>94</sup>, tandis que les autres postes d'achat d'espaces (à l'exception de l'Internet, ce qui est logique vu la croissance de l'utilisation de ce média) ont diminué.

- **Quatrièmement**, on doit constater que la baisse des coûts de distribution entre 2004 et 2014 n'est pas représentative des coûts réels supportés par les distributeurs. En effet, il faut rapporter les coûts de distribution aux recettes. Ce qui est important ce n'est pas le montant des sommes engagées par les distributeurs dans la promotion d'un film, mais le ratio entre le montant qu'ils investissent et les recettes qu'ils en retirent. En moyenne, sur la période 2004-2014, les distributeurs doivent engager, en frais, le quart de ce qu'ils gagnent en recettes<sup>95</sup>. Ce chiffre doit être mis en perspective avec le fait que 80% des films n'auront pas un solde d'exploitation en salle positif. On comprend mieux le caractère très risqué de la distribution, où il faut investir beaucoup pour gagner et où on gagne rarement.

- **En conclusion**, on retiendra que si les dépenses d'achats d'espaces publicitaires, payées par la distribution, ont baissé entre 2007 et 2014, le coût de l'achat d'espaces publicitaires dans les salles de cinéma a considérablement augmenté. La révolution du numérique a permis de diminuer les coûts de distribution<sup>96</sup> mais elle a également permis aux circuits de salles de profiter de cette révolution pour changer les règles et imputer le coût de la promotion dans les salles aux distributeurs. Ce faisant, les circuits ont accaparé, au détriment de la distribution, une partie des gains de la révolution numérique déséquilibrant ainsi la répartition de la valeur.

<sup>94</sup> On ne dispose pas des données avant 2007.

<sup>95</sup> La réussite des distributeurs varie d'une année à l'autre et d'une société à l'autre. Il s'agit donc d'un chiffre agrégé pour notre échantillon de 197 films.

<sup>96</sup> On souligne toujours combien le passage au numérique engendre une économie des coûts de distribution par copie, mais les économies sont également substantielles pour les salles. On peut considérer que l'économie, pour le distributeur, entre une copie et un VPF, est d'environ 400 euros. Pour un complexe de 6 salles, l'économie est approximativement de 1/6 du nombre de salariés économisés pendant deux semaines soit, pour un poste d'opérateur gagné, une économie approximative de 453 euros.

### C3/ Un désaccouplement de la relation entre le risque et le profit

168. Le coût de la prise en charge de la publicité pour les distributeurs indépendants découple la prise de risque et la rémunération. Le distributeur ne peut pas, ex-ante, sélectionner les seuls films qui seront rentables et refuser de distribuer les autres, car ce métier reste aléatoire et il n'existe pas de règles qui garantissent le succès. Le distributeur ne peut donc que « pooler » le risque sur un grand nombre de films. Supposons qu'un film apporte 100 euros de recettes en salles. Cette recette est partagée de la manière suivante. Une partie va au fonds de soutien, disons 10 euros. Les 90 euros restant sont partagés entre l'exploitant et le distributeur. Chacun retient 45 euros<sup>97</sup>. La recette brute du distributeur est constituée par ces 45 euros, desquels il déduit sa commission, prise en rémunération de son travail et de ses charges (10 euros), puis le coût de la publicité (20 euros) et des autres charges d'exploitation (10 euros). Il reste 5 euros qui vont remonter vers le producteur.
169. L'on assiste en parallèle à une transformation du travail effectué par de nombreux multiplexes qui, plus que de mettre en valeur un film dans la salle ou de promouvoir le film dans la zone de chalandise, ce qui était le métier traditionnel de l'exploitant, se fixent comme priorité d'attirer vers leur complexe de salles un public qui choisira son film devant les caisses. Selon cette approche, **le public du multiplexe est captif et c'est à chaque distributeur d'investir pour attirer le public vers le film qu'il défend**. La charge de la promotion revient alors au distributeur. Les coûts de l'exploitation en salles deviennent essentiellement des coûts fixes, alors que les recettes demeurent variables et aléatoires, dictées par le succès du film. L'exploitant n'est donc plus prisonnier de ces coûts lorsqu'il décide d'abandonner un film après une première semaine d'exploitation. C'est le distributeur qui finance la promotion du film et c'est donc lui qui assumera les coûts de la volte-face de l'exploitant. **On observe que la stratégie de l'exploitant consistant à maximiser ses recettes en première semaine est facilitée par un transfert du coût de sa volte-face sur le distributeur, phénomène aggravé par l'absence d'engagement formel de l'exploitant**.
170. Il est essentiel de bien comprendre la contribution de chacun à la chaîne de valeur et la rémunération qu'il peut en attendre.
171. L'exploitant prend peu de risque sur les films qu'il programme car il a la liberté de changer à tout moment la programmation de sa salle. On a vu qu'il est même gagnant à déprogrammer un film car il touche à nouveau les VPF et revend de l'espace publicitaire. En revanche, il n'engage aucun coût spécifique au film projeté. Ses seuls coûts sont ses coûts de structure (personnel et amortissement).
172. Le distributeur prend un risque très important, puisqu'il ne sait pas si la part de la recette en salles qu'il obtiendra ex-post lui permettra de se rembourser des dépenses réalisées ex-ante (notamment la publicité). Il finance ce risque en margeant à 30% ses dépenses, qu'il refacture au producteur. Si le film crée assez de recettes en salles, il se rembourse et c'est le producteur qui aura payé la publicité margée. Si le film ne crée pas assez de recettes, c'est le distributeur qui aura payé la publicité et il tentera de se la rembourser avec le bénéfice d'un autre film. **Pour les producteurs, la conséquence directe des difficultés rencontrées par les distributeurs est la baisse des minima garantis versés par ces derniers, voire leur disparition pour nombre de films, c'est-à-dire du préfinancement issu de la fenêtre de l'exploitation en salles, qui bénéficie pourtant en exclusivité de la première place dans la chronologie des médias**.
173. Le rapport de force global entre exploitants et distributeurs se révèle fondamentalement déséquilibré. **L'exploitant ne prend pas de risque spécifique au film et peut gérer le risque d'échec par la liberté de programmation, tandis que le distributeur prend le risque spécifique**

---

<sup>97</sup> Avec un taux de location à 50%.

**au film et peut réduire le risque par une campagne de publicité. Lorsque le distributeur investit en publicité, l'exploitant qui commercialise ses espaces est bénéficiaire à deux niveaux. Une fois en recette directe (vente de l'espace publicitaire) et une seconde fois par le prélèvement de 50% sur la recette nette issue du prix des billets pour l'achat desquels le distributeur a dépensé les coûts de promotion.**

- 174. C'est donc le fonctionnement de la chaîne de valeur qui découple la prise de risque et la rémunération, aux dépens des distributeurs, des producteurs et des ayants droit, sous le poids du rapport de force favorable aux exploitants, et notamment aux circuits de salles.** Alors que le fonctionnement traditionnel reposait sur le principe que les producteurs pouvaient transférer une partie de leur risque vers l'aval de la chaîne en échange de mandats et conserver la possibilité d'un profit supplémentaire<sup>98</sup> (auquel les ayants droit sont associés) si le film est un succès, la probabilité de voir apparaître des remontées des salles diminue avec les charges transférées par l'exploitation sur la distribution. Les distributeurs doivent amortir ces charges nouvelles. En conséquence, le reliquat susceptible de remonter s'amenuise. Ce sont les ayants droit, les producteurs et les distributeurs, ainsi que les autres partenaires des films, dont les chaînes de télévision, qui supportent le risque inhérent à l'activité cinématographique, tandis que les réseaux de salles bénéficient de la plus grosse part des profits, sans grande exposition au risque, sur les films qui constituent pourtant la source même de leur activité.
- 175.** Cette déformation de la chaîne de valeur est illustrée par les chiffres produits par le CNC<sup>99</sup>. Pour 619 films d'initiative française sortis entre 2004 et 2007, une étude de René Bonnell pour le CNC (2013)<sup>100</sup> indique que les distributeurs encaissent 595,2 millions d'euros, dont ils déduisent 420,9 millions d'euros de coûts de distribution opposables et 260,7 millions d'euros de MG. Ils engrangent 97 millions d'euros de soutien automatique, soutien sélectif et contribution Canal+. Ils facturent leur commission 169,6 millions d'euros. Le solde est donc négatif de 180,2 millions d'euros. Ce qui veut dire que le secteur de la distribution est déficitaire à l'issue de l'exploitation en salles. Inversement, chaque année, le secteur de l'exploitation en salles, et notamment les trois circuits de salles, sont bénéficiaires. En 2013, le résultat net de Gaumont est un bénéfice de 8,1 millions d'euros. En 2011, celui de CGR était de 7 millions d'euros<sup>101</sup>. Celui d'UGC, en 2013, était de 18,3 millions d'euros.

---

<sup>98</sup> La rémunération « normale » du producteur est comprise dans le devis du film. Le profit supplémentaire associé à un film qui trouve un vaste public est constitué par les remontées des salles. Les ayants droit sont également associés à de tels succès.

<sup>99</sup> René BONNELL, « Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique », Rapport, décembre 2013.

<sup>100</sup> René BONNELL, « Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique », Rapport CNC, décembre 2013..

<sup>101</sup> De nombreux cinémas étant gérés par d'autres sociétés, ces données ne représentent qu'une partie du résultat.

**Tableau 22**  
**Macroéconomie de la distribution**

<b>Flux</b>	<b>Montant</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Encaissements distributeurs</b>	595,2 M€	191 films à soldes positif (31%) et 428 films à soldes négatif (69%)
<b>Soutien automatique, sélectif et contribution Canal+</b>	97 M€	
<b>Commission</b>	169,6 M€	
<b>Coûts de distribution</b>	-420,9 M€	
<b>Minimum garanti (MG)</b>	-260,7 M€	
<b>Solde</b>	-180,2 M€	

Sources : René BONNELL, « Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique », Rapport CNC, décembre 2013.

## *D – Conflits entre la production indépendante et les circuits intégrés*

- 176.** Les mutations de l'exploitation ont engendré deux phénomènes. Premièrement, la concentration horizontale des salles en réseaux, dont on a mesuré l'impact sur les exploitants indépendants et sur les distributeurs indépendants. Deuxièmement, l'intégration verticale des circuits de salles au sein des firmes couvrant toute la filière, depuis la production jusqu'à l'exploitation, vient profondément altérer les conditions d'exercice de la production indépendante et les modalités de rémunération des créateurs et des talents.
- 177.** Autrefois, la chaîne de la filière cinématographique fonctionnait de manière relativement équilibrée. Le producteur initiait une production et découvrait ou valorisait des talents. Il contactait un distributeur qui servait d'interface avec les exploitants. Autour des grands circuits de salles existaient des petits circuits régionaux. Le distributeur signait un contrat avec un ou plusieurs exploitants, indiquant une combinaison de salles exposant le film et une durée d'exposition. Le contrat prévoyait généralement que l'exploitant refinance une partie de l'à-valoir. L'exploitant prenait en charge les frais de promotion du film dans ses salles et sur sa zone de chalandise.
- 178.** Depuis 2000, l'équilibre du système s'est renversé. Le distributeur n'a plus aucune assurance contractuelle sur le nombre de salles et l'horaire des séances, ni sur la durée d'exploitation de ses films. Le distributeur peut avoir payé de la publicité préventive sans avoir pour autant l'assurance que le film ne soit pas déprogrammé au dernier moment. La concentration horizontale a donné une telle force dans la négociation aux réseaux de salles, qu'ils n'ont plus aucune obligation vis-à-vis des distributeurs, qui se sont, de plus, vus imputer des charges nouvelles de publicité.
- 179.** L'intégration verticale a également eu des effets délétères. Les grands circuits de salles, notamment UGC et Gaumont Pathé, sont aussi distributeurs. Ils disposent donc de « films maison », qu'ils distribuent et exploitent dans leurs salles. Lorsqu'un circuit de salles fait payer les frais promotionnels à « son » distributeur verticalement intégré, qui refacture ces frais vers l'entité de production du groupe, ces frais sont des charges pour un chaînon du groupe intégré et un produit pour l'autre. Les groupes intégrés bénéficient donc largement de la révolution technologique de la numérisation, qui a permis d'abaisser les coûts de copies des films par le jeu des bilans consolidés et de réaliser de significatives économies de coûts fixes (réduction des charges de personnel avec l'automatisation de la projection), tandis que l'irruption de coûts nouveaux facturés par les exploitants aux distributeurs prive les indépendants des bénéfices de la baisse des coûts.
- 180.** L'intégration verticale fausse également la concurrence entre les films. La durée d'exploitation en salle des « films maison » est naturellement plus longue que celle des films indépendants. Un circuit de salles sort généralement son « film maison » sur un très grand nombre d'écrans, puis ensuite se replie et continue de l'exposer en réduisant la voilure, jusqu'à capter le dernier spectateur à la marge. A contrario, le film indépendant joue sa carrière en première semaine et n'a pas le loisir d'attendre que le « bouche-à-oreille » joue en sa faveur.
- 181.** Les effets de la concentration verticale remontent ensuite vers la production. Les producteurs indépendants contractent, soit avec des distributeurs indépendants, qui ont généralement un pouvoir de négociation limité avec les réseaux de salles, soit avec des distributeurs intégrés. Ces distributeurs sont verticalement intégrés, soit avec des circuits de salles et des activités de production (Gaumont Pathé, UGC), soit avec des chaînes de télévision qui ont également des activités de production. Ces interlocuteurs verticalement intégrés sont en position de force vis-à-vis des producteurs indépendants et tendent à exiger tous les mandats. Les groupes verticalement intégrés détiennent tous les actifs (notamment les salles), ils exigent des producteurs les mandats de distribution en salles, le mandat télévision, vidéo, étranger, VàD et internet. Forts de leur succès, ils peuvent racheter leurs catalogues aux petits producteurs indépendants.

- 182. La monopolisation des catalogues de films par les groupes verticalement intégrés constitue le point d'orgue d'une concurrence faussée par l'intégration verticale.** Les groupes disposant à la fois du catalogue et de la fenêtre d'exposition (télévisée ou en salle), ils sont libres de rentabiliser leur patrimoine en l'exposant de manière optimisée.
- 183.** Vis-à-vis des producteurs, les distributeurs intégrés peuvent financer des MG plus importants et donc ont un avantage concurrentiel vis-à-vis des distributeurs indépendants pour obtenir les meilleurs films. Par ailleurs, ils représentent un effet de levier pour la valeur du préfinancement TV des films car ils rassurent les chaînes de télévision sur l'exposition qu'aura le film dans sa première exploitation en salles, créant ainsi une double concurrence déloyale vis-à-vis des distributeurs indépendants.
- 184.** Progressivement, les circuits remontent la filière en produisant les films qu'ils distribuent. Les producteurs ont donc peu de chance de pouvoir constituer un catalogue et de pérenniser des rentrées. Si le film est un succès, le producteur privé des mandats passe à côté des bénéfices du succès. La concurrence entre les producteurs indépendants et les producteurs verticalement intégrés dans un groupe est faussée car les seconds détiennent le nerf de la guerre : l'accès au public (télévisé ou en salles). Mais aussi, du fait de la mutualisation de leur risque, leur capacité d'investissement sur les films est plus forte et leur permet de surenchérir par rapport aux producteurs indépendants pour attirer les talents et leurs agents, créant ainsi une situation de concurrence déloyale. Cette surenchère participe également à l'augmentation des cachets des artistes (pour mémoire, la polémique Maraval en décembre 2014) en spéculant sur la notoriété des comédiens pour augmenter l'attractivité des films en salles et leur valeur télévisuelle en préfinancement. Ainsi, les circuits ont atteint une position extrêmement favorable en amont de la filière : en 2015, sur le top 5 des films français, 4 sont produits et distribués par des groupes.

## Conclusion

- 185.** En France, l'exploitation, du fait du poids de la grande exploitation, bénéficie globalement d'un rapport de force favorable sur la distribution.
- 186.** Les tensions dans l'exploitation sont fortes. Les nouvelles stratégies de marketing des multiplexes ont changé l'équilibre des recettes des salles. La billetterie ne représente plus que 71% du chiffre d'affaires total des trois circuits, suivie de la confiserie pour 13%, des subventions et divers pour 8,86% et de la publicité pour 7,5%. Du côté des dépenses, les circuits ont réussi à imputer de nouveaux coûts aux distributeurs et donc à s'octroyer de nouvelles recettes. Les exploitants indépendants doivent donc tenter de survivre sans disposer des mêmes capacités à dégager de nouvelles sources de recettes et en étant contraints de maintenir un prix du billet moins élevé que celui des multiplexes, soit pour compenser la différence de qualité des écrans, soit pour attirer la clientèle, soit les deux.
- 187.** Depuis la création des cartes illimitées, les exploitants indépendants implantés dans des marchés dominés par les multiplexes sont perdants à de nombreux égards.
- **Premièrement**, ils sont obligés d'adhérer à la carte pour conserver leur clientèle principale, les assidus. Par là même, ils perdent leur relation directe avec eux.
  - **Deuxièmement**, ils se voient facturer, par les circuits auxquels ils s'affilient, des frais supplémentaires (frais de gestion des abonnés) qu'ils ne peuvent pas compenser par un prix suffisant, puisque ce n'est pas eux qui le fixent.
  - **Troisièmement**, un billet vendu au même prix par un exploitant indépendant ou par un affilié rapporte deux fois plus à celui qui est resté indépendant.

- **Quatrièmement**, ils ne peuvent pas reconstituer leurs marges avec la facturation des coûts de promotion aux distributeurs.
- **Cinquièmement**, la carte d'abonnement incite les multiplexes à programmer des films Art et Essai afin de remplir leurs écrans, ce d'autant plus facilement qu'ils se sont affranchis de tout engagement de durée minimale d'exploitation des œuvres. Et ainsi, les exploitants se font progressivement évincés de leur cœur de programmation.

188. Du côté de la distribution, on recense plusieurs effets.

- **Premièrement, les nouvelles méthodes de programmation initiées par les multiplexes (déprogrammation intempestive et multidiffusion) privent certains films de toute chance de rencontrer le public.** Ainsi, de nombreux films sont cantonnés à des séances marginales quand d'autres sont diffusés sur plusieurs écrans dans un même cinéma ou sur une même zone de chalandise. En conséquence de ces nouvelles pratiques, la concentration de la fréquentation autour de quelques films s'est accentuée.
- **Deuxièmement, le poids de la publicité dans les recettes des salles fausse le jeu de la concurrence entre les films et pénalise les distributeurs.** Déprogrammer un film qui marche rapporte parfois plus d'argent que de le conserver. En jouant sur les recettes engendrées par les VPF et en imposant à la distribution de prendre en charge le coût de la publicité qui devient donc une recette pour les salles, les circuits faussent le libre jeu de la concurrence.

189. Enfin, au niveau de la production, on observe deux tendances.

- **Premièrement, les producteurs indépendants ne jouent plus à armes égales avec les producteurs intégrés dans des grands groupes.** Les premiers devant utiliser les services de distribution et d'exposition dans les salles des seconds, ils sont contraints de négocier avec des partenaires qui sont en fait leurs concurrents mais qui, du fait de la structure oligopolistique de la distribution et de l'exploitation, sont devenus incontournables.
- **Deuxièmement, les réalisateurs, auteurs et comédiens qui ne travaillent pas pour les productions des grands groupes souffrent de difficultés à voir leurs films et leur talent exposés au public. Toutefois, dès lors qu'un réalisateur ou un comédien remporte un succès public,** les groupes intégrés tentent de l'accaparer, privant leurs découvreurs de toute chance d'amortir leur frais et contribuant à la flambée de prix qui pénalisent les indépendants.

## - TROISIÈME PARTIE -

# UNE CONCURRENCE FAUSSEE QUI JOUE CONTRE L'INTERET COLLECTIF

### *Introduction*

190. Il ressort de l'état des lieux des grandes tendances affectant le fonctionnement économique de la distribution et de l'exploitation, **un diagnostic mettant en évidence une multitude de tensions qui prennent naissance dans la concentration du secteur, l'irruption des multiplexes et de la carte illimitée et la révolution numérique.**
191. La relation entre la distribution et l'exploitation est devenue globalement fondamentalement déséquilibrée. L'exploitant, qui ne prend pas de risque spécifique au film, peut gérer le risque d'échec par la liberté de programmation, tandis que le distributeur prend le risque spécifique au film et ne peut réduire celui-ci que par une campagne de publicité coûteuse.
192. Le fonctionnement de la chaîne de valeur découple la prise de risque et la rémunération, aux dépens des distributeurs et des producteurs indépendants, sous le poids du rapport de forces favorable aux circuits de salles. **Ce sont les producteurs et les distributeurs qui supportent le risque inhérent à l'activité cinématographique, et les réseaux de salles qui engrangent la plus grosse part des bénéfices. Cette déformation de la chaîne de valeur est illustrée par la comparaison des résultats agrégés des deux secteurs : la distribution est structurellement déficitaire, tandis que l'exploitation en salles, notamment les trois principaux circuits de salles, sont bénéficiaires.**
193. Il convient à présent de tenter de comprendre les causes profondes de ce déséquilibre. Aucune des tendances qui marquent la filière du cinéma ne constitue une exception aux lois économiques solidement établies. La concentration des salles de cinéma en réseaux de salles est la conséquence des rendements croissants engendrés par l'importance des coûts fixes. L'intégration verticale des réseaux de salles et des distributeurs est la conséquence prévisible de la spécificité des actifs. L'exploitation du marché publicitaire par les groupes verticalement intégrés s'explique par le caractère biface des marchés.
194. Il sera ensuite nécessaire de tirer les conséquences, pour le bon fonctionnement de filière du cinéma français, des tendances observées. Il sera particulièrement mis en exergue combien le jeu de la concurrence est faussé au profit des groupes verticalement intégrés et aux dépens des acteurs indépendants et *in fine* du public.

## A – Rendements croissants, spécificité des actifs et marchés bifaces

195. On a observé une concentration horizontale croissante de l'exploitation en salles autour de trois réseaux d'établissements. Cette concentration n'est pas un phénomène inattendu mais incarne une tendance naturelle bien connue de la théorie économique. A l'origine de cette concentration, on trouve un mécanisme économique bien connu, **l'existence de « rendements croissants »**<sup>102</sup>. La littérature consacrée au cinéma souligne, avec un consensus unanime, combien l'exploitation est un secteur caractérisé par la présence de coûts fixes importants, mais sans nécessairement en tirer toutes les conséquences.
196. La tendance à l'intégration verticale trouve également son explication dans la théorie économique, qui connaît la tentative des entreprises de réduire leurs coûts engendrés par la spécificité des actifs (les films) et de réduire l'incertitude, soit en passant des contrats qui lieront les distributeurs aux exploitants, soit en s'intégrant verticalement.
197. Enfin, il est reconnu que **le caractère biface du marché du cinéma engendre des relations commerciales déséquilibrées entre distributeurs intégrés et circuits de salles.**

### A1/ Les causes de la concentration horizontale

198. Lorsque la majorité des coûts d'une exploitation sont fixes, c'est-à-dire qu'ils ne dépendent pas du nombre de clients, alors le coût unitaire de production diminue et tend vers zéro<sup>103</sup>. En effet, il faut un certain nombre de clients pour atteindre le point mort, c'est-à-dire le point où la totalité du coût fixe est amorti. Après ce point mort, tout client engendre une marge pure puisqu'il n'y a pas de coût variable<sup>104</sup>. **On parle de rendements croissants puisque, plus l'entreprise va produire et vendre, plus son coût unitaire va baisser (coût fixe divisé par nombre d'exemplaires vendus).** La collectivité est donc gagnante puisqu'elle peut bénéficier d'une production réalisée à un coût de plus en plus faible.
199. Une telle structure de coût déclenche inéluctablement une tendance à la concentration. En effet, pour un nombre de clients potentiels donné, la configuration la plus efficace est de n'avoir une seule entreprise qui offre le service considéré dans sa totalité. Ainsi, elle amortit rapidement ses coûts et dégage ensuite une marge pure plutôt que deux entreprises en concurrence. En concurrence, les deux entreprises devraient amortir leurs coûts fixes et se partager les clients situés après le point mort. Heureusement, le plus souvent, une entreprise est un peu plus efficace que l'autre et la seconde ferme car elle n'amortit plus ses coûts fixes. L'entreprise qui survit augmente sa taille en absorbant les clients de la « défunte » et atteint un niveau de coût de production plus bas que précédemment, ce dont le consommateur bénéficiera via un prix moins élevé. L'exemple canonique donné par la littérature économique est celui des ascenseurs. On comprend aisément qu'il est plus logique d'avoir un ascenseur de six places dans une seule cage d'escalier d'un immeuble traditionnel, plutôt que deux ascenseurs de trois places. Dans les activités où les coûts fixes sont importants, une tendance naturelle à la concentration prévaut (téléphone fixe, autoroute, mines, etc...). Cette configuration concentrée est à la fois efficiente et inquiétante. Elle est efficiente car, intuitivement, on sent bien qu'il vaut mieux « une autoroute à huit voies que deux autoroutes

---

<sup>102</sup> Voir : Massimo MOTTA, « Competition Policy », Cambridge University Press, 2004.

<sup>103</sup> Une boutique de sandwichs paye un loyer qui est un coût fixe ne dépendant pas du nombre de clients, mais chaque sandwich vendu déclenche un coût variable (pain et jambon). Une attraction de barque sur une rivière, comme la rivière enchantée du parc d'Acclimatation, n'a qu'un coût fixe, le coût de l'installation.

<sup>104</sup> Soit un coût fixe de 100. L'entreprise vend son produit 10. Le coût variable est nul. Le point mort est atteint avec 10 exemplaires vendus. Le 11ème dégage une marge pure de 10. Le coût unitaire de production avec 10 exemplaires vendus est de 10, avec 20 exemplaires vendus, le coût unitaire est de 5.

parallèles à quatre voies animées par deux entreprises en concurrence ». La monopolisation des entreprises à fort coût fixe est un cas reconnu où le monopole est plus efficace que la concurrence. **Il n’y a donc rien d’étonnant à ce que l’exploitation en salles se concentre. En revanche, cette monopolisation a un coût.** Fort de sa position de domination, le monopole (ou l’oligopole) peut abuser de sa position et exiger des consommateurs un prix plus élevé que celui qui prévaudrait en concurrence. Par exemple, l’oligopole des téléphones mobiles (Orange, SFR, Bouygues) a été condamné pour abus de position dominante, précisément parce que ses membres s’entendaient pour pratiquer des prix trop élevés.

200. La littérature économique se réjouit donc qu’émergent de puissantes entreprises dans les secteurs à rendements croissants, car leur efficacité est reconnue et, *in fine*, le consommateur est gagnant puisque, si le coût de production est bas, le prix le sera aussi. Toutefois, ce pronostic optimiste est contrecarré par la tendance « naturelle » des monopoles et des oligopoles à abuser de leur position dominante. Lorsqu’une entreprise fait la loi sur le marché, plus rien ne l’oblige à pratiquer des prix bas qui reflètent ses faibles coûts. Au contraire, la tentation est grande de profiter de l’absence de concurrents pour dégager une rente de situation (prix élevé et coût faible). C’est pourquoi la littérature économique préconise que les secteurs à rendements croissants, où la concentration est dite « naturelle », soient soigneusement réglementés.
201. Dans le cas de l’exploitation cinématographique, les instances de régulation ont observé avec attention la fixation du prix du billet dans les salles de cinéma, sans observer d’augmentation abusive du prix moyen affiché par les salles constituées en circuits. Apparemment, les circuits se sont comportés de manière vertueuse sans intervention du régulateur. Les prix moyens ont même été modérés, puisqu’ils augmentent moins vite que l’inflation. La recette moyenne par entrée (RME) constitue un bon indicateur, car elle tient compte à la fois des entrées payantes hors abonnements illimités et des entrées réalisées dans le cadre de ces abonnements, pour lesquelles les recettes sont valorisées conformément aux prix de référence (5,10 euros pour la plupart des entrées). La RME était de 5,39 euros en 2000 et de 6,38 euros en 2014, soit 9% de baisse, une fois corrigée l’inflation. Ce résultat est satisfaisant pour le régulateur, qui souhaite que le consommateur bénéficie de prix modérés, mais masque des disparités moins rassurantes. La baisse de la RME est le résultat de plusieurs mouvements de sens contraires. D’un côté, une augmentation des tarifs pleins (+10% corrigé de l’inflation) et, d’un autre côté, une baisse initiale importante du prix lors de l’introduction des cartes d’abonnement, contrecarrée à moyen terme par une augmentation du prix des abonnements. Par exemple, le prix de la carte UGC Illimité a augmenté de 27,4% en prenant en compte l’inflation cumulée. Enfin, le niveau de la RME est tiré vers le bas par l’augmentation des réductions spéciales et des entrées gratuites<sup>105</sup>. On trouve là une politique tarifaire classique, dite de « yield management », où deux places identiques (par exemple, dans un avion ou dans un cinéma) sont vendues à des prix différents selon la « disposition à payer » des publics, l’objectif étant de tirer de chaque catégorie de consommateur le prix maximum qu’il est prêt à payer<sup>106</sup>. En pratique, le prix est d’autant plus faible que l’élasticité-prix est forte. Les jeunes sont sensibles au prix ; ils bénéficieront d’une réduction spéciale. Les porteurs de cartes sont moins sensibles ; le prix de la carte augmentera plus vite que l’inflation. Les consommateurs à l’unité sont peu sensibles au prix ; le prix augmentera plus vite que l’inflation, sauf dans les salles indépendantes qui tentent de conserver un avantage compétitif par rapport aux multiplexes.

---

<sup>105</sup> CNC, « Les dossiers du CNC » n°332, « Bilan 2014 », mai 2015.

<sup>106</sup> La discrimination par les prix permet de maximiser le profit.

202. Par ailleurs, les circuits de salles ont augmenté leur profit d'une autre manière, plus subtile que l'action sur le prix. Ils ont mis en place deux dispositifs très ingénieux :

- Le premier a consisté à **imputer aux distributeurs de nouveaux coûts**, en l'occurrence la publicité sur le lieu de vente et dans la zone de chalandise.
- Le second dispositif a consisté à se créer **de nouvelles sources de profit, grâce à la vente de la confiserie et de l'espace publicitaire et à d'autres recettes annexes, sans oublier la ponction d'une partie de la recette en salles des indépendants affiliés par le biais de la carte d'abonnement.**

203. Ainsi, les circuits ont dopé leur profits, en menant simultanément une habile politique de « yield management », qui permet de tirer le maximum de profit de chaque classe de consommateurs, et une politique d'imputation des coûts au dépens des fournisseurs que sont les distributeurs et les producteurs, ainsi qu'en développant les services annexes payés par le consommateur (ex : réservation en ligne, confiserie, etc...) ou par des tiers (ex : publicité) ou une billetterie distincte (ex : opéras, ballets, concerts, etc...).

## *A2/ Les causes de l'intégration verticale*

204. La filière du cinéma est une candidate naturelle à l'intégration verticale. En effet, la relation entre la distribution et l'exploitation revêt deux caractéristiques théoriques essentielles.

- **Premièrement, les produits qui sont échangés - les films - sont ce qu'il est convenu d'appeler des « actifs spécifiques ».** Ils sont « spécifiques » car chaque film diffère d'un autre et exige un accompagnement particulier. La conséquence économique est limpide : les investissements ne sont pas susceptibles d'être mutualisés ; ils se succèdent et ne se complètent pas<sup>107</sup>.
- **Deuxièmement, l'incertitude la plus forte règne sur le marché.** D'une part, parce que la probabilité de succès d'un film est imprévisible et, d'autre part, parce que l'accueil fait à un film dicte, en partie, le succès d'un autre car tous se concurrencent. En termes économiques, on parle **« d'externalités »** puisque le succès des uns est affecté par celui des autres.

205. Les travaux d'Oliver Williamson, prix Nobel d'économie, indiquent clairement que, dans ce contexte particulier, les entreprises vont tenter de réduire le coût engendré par la spécificité des actifs et l'incertitude, soit en passant des contrats qui lieront les distributeurs aux exploitants, soit en s'intégrant verticalement.

206. Il convient d'examiner la relation entretenue entre le distributeur et l'exploitant sous un angle un peu théorique, afin d'en tirer toutes les conséquences sur la réglementation. Plus précisément, il convient d'examiner en détail comment les différentes configurations de la relation distribution-exploitation vont affecter le degré de diversité de l'offre de films.

---

<sup>107</sup> Les distributeurs mutualisent les pertes et les gains réalisés sur chacun des films distribués dans l'année, mais les dépenses faites pour chaque film sont spécifiques et non pas complémentaires. Faire de la publicité pour un film n'aide pas un autre film.

207. Dans la lignée de Williamson, Ricardo Gil<sup>108</sup> indique qu'on peut modéliser deux formes d'organisation dans les relations entre distributeurs et exploitants :

- Le distributeur et l'exploitant sont deux entités séparées (a).
- L'exploitant et le distributeur appartiennent à un même groupe (b).  
Ils sont toutefois parfois en conflit, mais peuvent tenter de les régler par la négociation et la contractualisation interne à l'entreprise. La question est de savoir qui aura le dernier mot entre l'exploitant et le distributeur.

Plusieurs sous-configurations théoriques sont envisageables :

- **Dans la première configuration** (b1), le distributeur peut imposer à l'exploitant ses règles d'exposition pour les films qu'il distribue et laisser la décision à l'exploitant pour les films extérieurs au groupe.
- **La seconde configuration** (b2) repose sur une règle plus souple où le distributeur négocie avec l'exploitant la durée d'exploitation des films du groupe et laisse la décision finale à l'exploitant. Cette règle permet de maximiser le profit conjoint des deux entités. Retirer complètement toute décision à l'exploitant serait une erreur car, privé de toute incitation monétaire à la performance, ce dernier se replierait vers une politique de programmation dictée par des impératifs éloignés de ceux du groupe<sup>109</sup>.
- **La troisième configuration** (b3) est celle où l'exploitant prend la place aux commandes de la firme intégrée et donne ses directives au distributeur maison. Cette configuration est peu plausible, l'exploitant n'ayant pas la connaissance nécessaire pour jouer le rôle d'un distributeur.

208. La théorie économique prédit que les stratégies d'exposition des films seront très différentes selon la configuration qui s'imposera. Ricardo Gil s'est livré à une étude intéressante portant sur le cinéma en Espagne et dont les enseignements éclairent le cas de la France. Selon cet auteur, on observe deux résultats de l'intégration verticale sur la durée de l'exposition des films.

209. En moyenne, les films distribués par des firmes intégrées seront plus longtemps présents sur leurs propres écrans que sur les écrans extérieurs au groupe. De même, les firmes intégrées distribueront davantage de films aux qualités « incertaines » que les exploitants indépendants. La raison en est le plus grand contrôle que leur organisation leur permet sur le circuit de distribution, constitué de leurs propres salles.

210. En parallèle, les firmes intégrées ont une meilleure moyenne de revenus par écran et par spectateur, sachant que les exploitants non intégrés exposent davantage de films par écran et par semaine que les exploitants intégrés.

211. Si les distributeurs détiennent la décision dans la firme verticalement intégrée<sup>110</sup>, ils chasseront des écrans des films étrangers au groupe, au profit de films du groupe.

212. Si, au sein de la firme verticalement intégrée, le pouvoir de décision appartient aux exploitants internes et que ces derniers n'ont pas d'incitations aux succès, tous les films resteront plus longtemps à l'écran, peu importe qui distribue le film.

213. Ni la concentration horizontale, ni l'intégration verticale, ne sont nécessairement nuisible à la diversité du cinéma et à l'équilibre de la filière du cinéma français, dès lors que l'on est dans le champ de la régulation, de manière à éviter de fausser le jeu de la concurrence.

---

<sup>108</sup> Ricardo GIL, "Decision Rights Allocation in the Movie Industry: Understanding Vertical Integration", Working paper, 2004.

<sup>109</sup> La théorie indique que, dans ces conditions, un exploitant intégré consacrerait une partie de son temps à obtenir des avantages dans le groupe en manipulant la hiérarchie et les règles bureaucratiques.

<sup>110</sup> Les distributeurs intégrés qui détiennent les droits sur des films qui mettent du temps à installer leur succès et sont sensibles au bouche à oreille utiliseront les exploitants intégrés au groupe pour maintenir les films à l'écran jusqu'au point où leur exploitation sera optimale. Les contrats internes au groupe utiliseront des schémas de taux de location moins dégressifs que pour les autres films.

### A3/ L'intégration verticale donne naissance à des marchés bifaces

- 214. L'intégration verticale permet aux groupes d'être de puissants acteurs, qui interviennent simultanément sur les deux faces du marché.** D'un côté, comme exploitants, les circuits remplissent les salles en proposant des abonnements qui drainent le public et, de l'autre côté, la présence massive du public justifie de vendre cher l'espace publicitaire, qui constitue un coût pour leur activité de distributeurs mais une recette pour leur facette exploitant. Cette configuration est appelée « marché biface<sup>111</sup> ». On désigne sous le terme de « marché biface » des marchés dont le modèle économique tient dans l'exploitation des effets de réseaux indirects. Sur un versant du marché, la demande sera d'autant plus forte que, sur l'autre, les utilisateurs seront nombreux. L'exemple canonique est celui de la plateforme Google, gratuite pour les utilisateurs mais dont la profitabilité s'explique par la vente de l'espace publicitaire. La presse gratuite présente aussi la caractéristique d'un marché biface, où les tarifs publicitaires et les contenus eux-mêmes sont simultanément déterminés.
- 215. La filière du cinéma présente donc un caractère de marché biface, où la baisse du prix de vente de la place de spectacle peut être compensée par la vente de l'espace publicitaire.** Sur une face du marché, les spectateurs payent pour voir un film et, sur l'autre, les annonceurs payent pour avoir accès à des spectateurs.
- 216.** Les interactions entre les deux côtés du marché induisent de fortes complémentarités entre les produits. Cette complémentarité croisée entre produits génère des externalités. La croissance de la base installée d'un côté du marché impacte la structure de prix au profit du fournisseur du bien complémentaire. Il y a donc une incitation pour le producteur d'un bien à proposer le bien complémentaire. Les firmes proposant les deux biens sont appelées plateformes. L'internalisation<sup>112</sup> des externalités de réseau entre les deux faces du marché leur confère un avantage concurrentiel.

---

<sup>111</sup> Un journal s'adresse à la fois au marché des lecteurs et au marché des annonceurs publicitaires ; Sony vend des Playstations mais doit courtiser les développeurs de jeux vidéos, sur lesquels il prendra une commission ; Apple vend des iPhones et prend une commission de 30% sur les ventes d'applis iPhone ; American Express doit séduire des clients, mais aussi des magasins qui accepteront sa carte ; le Salon de l'auto loue des stands à des constructeurs, et fait payer l'entrée aux visiteurs.

<sup>112</sup> Par cette internalisation, la plateforme se propose d'avoir « les deux côtés à bord » en choisissant un prix adapté en termes de niveau et de structure. Geoffrey PARKER ; Marshall W. VAN ALSTYNE, *Management Science*, « Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design », no20, vol 51, pp. 1494-1504, 2005, montrent que la structure de prix dépend des externalités intermarchés. Une politique de tarification optimale peut être, en particulier, de proposer durablement un bien pour un prix nul. Cela est possible, notamment lorsque le coût de production marginal est négligeable. Ainsi, une firme peut subventionner une partie arbitrairement importante du marché. La proposition selon laquelle un prix négatif permet la maximisation du profit global est intéressante d'un point de vue pratique.

## B – La concurrence faussée dans l'exploitation

**217.** Le simple fait qu'une entreprise ou qu'un groupe d'entreprises acquiert une position de monopole ou d'oligopole ne suffit pas à fausser le jeu de la concurrence. La question est de savoir si la concurrence est faussée. Le fait que les trois circuits concentrent plus de 52% des parts de marché au niveau national et plus de 88% à Paris, ce qui est supérieur aux 40% qui constituent la limite habituelle dans l'Union européenne pour caractériser une situation de dominance, constitue une simple indication qui mérite une ample investigation.

### B1/ Prix de prédation

**218.** Une première manifestation classique de concurrence faussée consiste, pour l'entreprise qui souhaite établir son monopole, à pratiquer des prix de prédation. Concrètement, en fixant un prix artificiellement bas à ses produits (en faisant même des pertes), elle ruine ses concurrents qui ont moins de réserves en trésorerie. Une fois que les concurrents ont quitté le marché, elle peut remonter ses prix et compenser ses pertes antérieures.

**219.** Les réseaux de salles sont concentrés en trois groupes importants et les autorités de la concurrence se sont interrogées sur la présence de prix de prédation. La concurrence par les prix dans le secteur de l'exploitation est un sujet récurrent depuis la libération du prix des places en 1986. En 1995, après un épisode de vive concurrence entre quelques exploitants à Lyon, une étude sur le prix des places de cinéma avait été confiée à Jean-Michel GALABER en 1995<sup>113</sup>. Finalement, un code de bonne conduite avait été adopté en 1999 pour encadrer les politiques promotionnelles des exploitants. En 2007, le Conseil de la concurrence a demandé la modification de certaines stipulations de ce code, qui encourageaient la qualification d'ententes anti-concurrentielles. A la suite de cette décision du Conseil de la concurrence, la profession et le CNC semblaient redouter la relance d'une guerre des prix. La concurrence par les prix entre les exploitants est un mécanisme normal qui profite directement aux spectateurs. Par contre, le système de rémunération des ayants droit, qui dépend directement des politiques tarifaires de exploitants, les rend particulièrement vulnérables aux baisses décidées par ces derniers.

**220.** Le rapport Perrot-Leclerc, en 2008<sup>114</sup>, note à juste titre que :

*« ...en attirant plus de spectateurs dans ses salles grâce à des baisses de prix, un établissement peut augmenter les recettes qu'il tire de la confiserie, de la restauration et d'autres produits dérivés... De telles baisses, qui relèvent d'une stratégie économique rationnelle, ne posent problème au regard du droit de la concurrence que si les politiques de prix mises en œuvre correspondent à des stratégies prédatrices. Des prix prédateurs sont le moyen, pour un opérateur disposant d'un pouvoir de marché, d'évincer des concurrents. Une fois ceux-ci exclus du marché, l'opérateur dominant pourra récupérer ses pertes en réévaluant ses prix, et au détriment des consommateurs ».*

---

<sup>113</sup> Jean-Michel GALABERT, « Le problème des prix des places de cinéma », Rapport remis au Ministre de la culture et de la francophonie, février 1995.

<sup>114</sup> Anne PERROT et Jean-Pierre LECLERC, « Cinéma et Concurrence », Rapport remis à Mme Christine LAGARDE, Ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi et Mme Christine ALBANEL, Ministre de la culture et de la communication, mars 2008.

221. Les pratiques de prix prédateurs peuvent être sanctionnées au titre de l'abus de position dominante, lorsqu'elles sont le fait d'entreprises qui détiennent une telle position<sup>115</sup>.

222. S'agissant du cinéma, le Conseil de la concurrence a précisé sa doctrine dans sa décision sur la formule d'abonnement UGC Illimité<sup>116</sup>.

- Premièrement, **des prix sont présumés prédateurs s'ils sont inférieurs à la moyenne des coûts variables** ; des prix inférieurs à la moyenne des coûts totaux (fixes + variables) mais supérieurs à la moyenne des coûts variables ne sont considérés comme prédateurs que si « des indices suffisamment sérieux et concordants établissent qu'ils ont été fixés dans le cadre d'un plan visant à éliminer un concurrent ».

- **Deuxièmement**, on désigne comme des coûts **fixes** ceux nécessaires au fonctionnement de la salle et qui sont indépendants du niveau de fréquentation (investissement, entretien, charges salariales) et comme des coûts variables ceux liés à chaque billet émis (rémunération distributeur, TVA, TSA, droits SACEM). Or, ces coûts variables sont entièrement proportionnels au prix du billet.

- En conséquence, **même si un exploitant pratiquait des prix très bas, ces prix seraient toujours supérieurs à ses coûts variables : quelle que soit l'ampleur de la baisse des prix, il n'en résulterait jamais une présomption de stratégie prédatrice de la part de l'exploitant.**

223. La décision du Conseil de la concurrence semble donc écarter, par construction, la possibilité de prix prédateurs dans l'exploitation cinématographique. Du moins c'est l'interprétation qu'en donne le rapport Perrot-Leclerc<sup>117</sup>.

---

<sup>115</sup>Articles L 421- et 421-2 du Code de commerce : « Sont prohibées, même par l'intermédiaire direct ou indirect d'une société du groupe implantée hors de France, lorsqu'elles ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché, les actions concertées, conventions, ententes expresses ou tacites ou coalitions, notamment lorsqu'elles tendent à : 1° Limiter l'accès au marché ou le libre exercice de la concurrence par d'autres entreprises ; 2° Faire obstacle à la fixation des prix par le libre jeu du marché en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse ; 3° Limiter ou contrôler la production, les débouchés, les investissements ou le progrès technique ; 4° Répartir les marchés ou les sources d'approvisionnement ».

Traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne, Article 102 : « Est incompatible avec le marché intérieur et interdit, dans la mesure où le commerce entre États membres est susceptible d'en être affecté, le fait pour une ou plusieurs entreprises d'exploiter de façon abusive une position dominante sur le marché intérieur ou dans une partie substantielle de celui-ci. Ces pratiques abusives peuvent notamment consister à : a) imposer de façon directe ou indirecte des prix d'achat ou de vente ou d'autres conditions de transaction non équitables, b) limiter la production, les débouchés ou le développement technique au préjudice des consommateurs, c) appliquer à l'égard de partenaires commerciaux des conditions inégales à des prestations équivalentes, en leur infligeant de ce fait un désavantage dans la concurrence, d) subordonner la conclusion de contrats à l'acceptation, par les partenaires, de prestations supplémentaires qui, par leur nature ou selon les usages commerciaux, n'ont pas de lien avec l'objet de ces contrats. »

<sup>116</sup>Conseil de la concurrence, Décision n°04-D-10 du 1er avril 2004 relative à des pratiques de la société UGC Ciné-Cité mises en œuvre dans le secteur de l'exploitation des salles de cinéma, avril 2004.

<sup>117</sup>Anne PERROT et Jean-Pierre LECLERC, « Cinéma et Concurrence », Rapport remis à Mme Christine LAGARDE, Ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi et Mme Christine ALBANEL, Ministre de la culture et de la communication, mars 2008, page 35.

224. La décision du Conseil de la concurrence place clairement la stratégie des cartes illimitées à l'abri des recours sur le fondement de la prédation par les prix.

225. La conclusion du Conseil de la concurrence mérite d'être examinée à la lumière des enseignements qui ont été tirés de la fixation du prix pour les sous-traitants affiliés à un circuit de salles. La racine du raisonnement du Conseil de la concurrence reposait sur une logique arithmétique imparable. Dès lors que les coûts variables sont, par construction, proportionnels au prix du billet<sup>118</sup>, le prix ne peut pas être inférieur au coût variable et donc les prix ne peuvent jamais être prédateurs. L'ouvrage de référence en Droit de la concurrence de Massimo MOTTA (2004)<sup>119</sup> est beaucoup plus circonspect et indique qu'il peut y avoir des prix de prédation lorsque:

a) "A price above average total costs should be definitively considered lawful, without exceptions." (Un prix situé au dessus du coût total est toujours légal).

b) "A price below average total costs but above average variable costs should be presumed lawful, with the burden of proving the opposite on the plaintiff." (Un prix au dessous du coût total mais au dessus du coût variable doit être a priori considéré comme légal, la charge de la preuve du contraire reposant sur le plaignant).

c) "A price below average variable costs should be presumed unlawful, with the burden of proving the opposite on the defendant." (Un prix situé au-dessous du coût variable moyen doit être a priori considéré comme illégal, la charge de prouver le contraire reposant sur le défendeur).

226. On observe que la situation de l'exploitation des salles de cinéma s'inscrit précisément dans le cas b). **Les exploitants affiliés se voient imposer un prix au-dessous de leur coût moyen mais au-dessus de leur coût variable. Il y a donc un risque identifié de prix de prédation**<sup>120</sup>.

227. L'objectif de ce rapport n'est pas d'établir un tel constat mais de suggérer de s'emparer de la question.

## B2/ Abus de la dépendance économique des salles affiliées aux circuits

228. **La piste de l'abus de dépendance économique dans les relations de sous-traitance entre fournisseurs et sous-traitants constitue un cas classique de concurrence faussée.** Dans les configurations où le sous-traitant est contraint par le fournisseur à prendre des décisions qu'il ne prendrait pas s'il existait une alternative concurrentielle, on parle alors d'abus de position dominante<sup>121</sup>.

229. Du côté des exploitants individuels, dans la mesure où le « prix garanti » est fixé dans des conditions où le rapport de force est écrasant en faveur des circuits, ce « prix garanti » peut parfaitement être

---

<sup>118</sup> Il s'agit de taxes exprimées en pourcentage du prix de vente.

<sup>119</sup> Massimo MOTTA, « Competition Policy », Cambridge University Press, 2004..

<sup>120</sup> Le critère de prédation est, pour certains auteurs, encore moins exigeant que celui avancé par Massimo MOTTA, « Competition Policy », Cambridge University Press, 2004. Il leur suffit que le prix soit inférieur au coût total moyen pour que la prédation soit caractérisée. Voir : Paul JOSKOW ; Alvin KLEVORICK, « A Framework for Analyzing Predatory Pricing Policy », Faculty Scholarship Series, paper 1305, 1979.

<sup>121</sup> En pratique, dans le domaine de la sous-traitance, pourraient - dès lors que serait caractérisée une position dominante sur le marché - être considérées comme abusives les pratiques suivantes : l'éviction des concurrents ; des dispositions contractuelles imposées aux partenaires économiques qui renforcent le pouvoir de l'entreprise dominante sur le marché ; toutes pratiques à l'égard des clients ou concurrents de l'entreprise dominante visant à l'octroi ou au maintien d'avantages injustifiés ; la modification unilatérale du contrat (cahier des charges ou commande, sans réajustement de prix) et/ou la baisse de prix imposée unilatéralement sur des programmes pluriannuels. Les demandes immédiates de dépôts de garantie disproportionnés rentrent dans ce cadre.

inférieur au coût moyen de la salle. En effet, un exploitant indépendant affilié pratique deux prix : un prix de la séance vendu à l'unité, qui couvre son coût moyen, et un prix garanti, qui ne le couvre pas. L'excès de l'un pouvant venir compenser l'insuffisance de l'autre, il est donc plausible que la tarification au « prix garanti » des exploitants affiliés à un circuit puisse constituer un cas de prix de prédation.

**230.** Les circuits de salles ont réussi, grâce à la carte d'abonnement, à découpler une partie de leurs recettes de la fluctuation des entrées en salles. En effet, les circuits de salles disposent d'une recette annuelle fixe<sup>122</sup> égale au prix unitaire de la carte d'abonnement multiplié par le nombre d'abonnés<sup>123</sup>. Cette recette certaine procure aux circuits un avantage compétitif important.

- **Premièrement**, pour une entreprise, disposer d'une recette prévisible qui ne fluctue pas est un avantage stratégique important, au demeurant légitimement acquis.

- **Deuxièmement**, grâce aux données statistiques et aux analyses des comportements des spectateurs, les circuits peuvent prévoir combien de fois les porteurs de la carte iront au cinéma et comment ils se répartiront entre les salles du circuit et les salles affiliées. **Les circuits disposent alors des données nécessaires pour fixer le prix de telle sorte que la carte engendre des profits.** A nouveau, une telle stratégie est légitime.

- **Troisièmement**, et c'est là où les interrogations peuvent naître, les circuits encaissent une recette fixe annuelle, découplée des fluctuations hebdomadaires des entrées dans les salles. C'est le principe de l'abonnement. L'attractivité de cet abonnement dépend, en partie, de la présence des salles affiliées et de leur programmation. Or, les circuits reversent aux salles affiliées une rémunération calée sur le nombre d'entrées des porteurs de cartes. **Donc, d'un côté, ils disposent d'une recette fixe et, de l'autre, ils en reversent une partie qui varie selon le nombre d'entrées aux indépendants. Grâce à la carte, les circuits ont supprimé une partie du risque de marché (les fluctuations des entrées) mais rémunèrent les affiliés en continuant de leur faire porter la totalité du risque de fluctuation des recettes, puisqu'ils les rémunèrent en fonction des entrées.**

- **Quatrièmement**, les versements des circuits aux indépendants affiliés s'effectuent généralement avec 30 ou 45 jours de délai. **Les circuits constituent leur trésorerie aux dépens des indépendants, qui avancent les coûts liés aux porteurs de cartes et ne touchent leur rémunération qu'avec plusieurs semaines de retard. Les circuits, quant à eux, encaissent d'abord la recette et la partagent ensuite.**

- **Cinquièmement**, une fois les abonnements vendus, les circuits disposent de leur recette et peuvent réguler les coûts qu'ils engagent afin de préserver leur profit. C'est pourquoi le niveau de fixation du « prix garanti » pose problème. Faute d'information, il est impossible de savoir comment il a été calculé. En tout cas, il n'a pas fait l'objet de négociation entre les circuits et les affiliés. On peut donc légitimement penser qu'il a été fixé de telle sorte que les circuits réalisent un profit sur les entrées en salles affiliées par des porteurs de cartes. En versant aux affiliés 2 euros par entrée, le circuit doit probablement conserver une marge de profit. En effet, comme indiqué au tableau 19, le circuit verse à l'exploitant un prix garanti de 5 euros par entrée, dont il reste, in

---

<sup>122</sup> Le nombre d'abonnés peut varier sur le moyen terme en fonction de l'attractivité de l'offre annuelle. Ce faisant, la recette annuelle de la carte peut fluctuer mais elle est découplée des fluctuations hebdomadaires des entrées.

<sup>123</sup> A laquelle s'ajoute les recettes des entrées hors cartes.

fine, 1,03 euros à l'exploitant, tandis que, de son côté, le circuit conserve 0,89 euros. **La règle de partage est donc de 21% du prix du billet pour l'affilié et de 18% pour le circuit. Ils font donc approximativement jeu égal en matière de partage des recettes mais répartissent-ils le risque et les coûts selon la même clef ?** Telle est la formule pour s'assurer que la relation entre le fournisseur (le circuit) et le sous-traitant (la salle affiliée) serait équilibrée.

• **Sixièmement**, le tarif de référence était fixé à 5,03 euros en 2000, il est passé à 5,10 euros en 2012 et il est stable depuis. Facialement, il a donc augmenté de 1,4% mais, **en tenant en compte l'inflation cumulée de 27,4%, il aurait du être porté à 6 euros pour demeurer constant.** Il a donc baissé de 17,6 % en valeur réelle. Du côté des cartes, le mouvement est inverse. La carte UGC a été lancée à un prix de 14,94 euros en 2000 et elle passe à 21,90 euros en 2016<sup>124</sup>, soit une augmentation de 46%<sup>125</sup>. L'augmentation réelle est de 15,2% en prenant en compte l'inflation cumulée. Il ressort donc que le prix de la carte a augmenté de 15,2%, tandis que le prix garanti aux exploitants affiliés a baissé de 17,6%<sup>126</sup>. La carte Gaumont Pathé Le Pass a été lancée, quant à elle, à 19,80 euros et se situe désormais à 21,90 euros, soit au même niveau que celle d'UGC. Il est clair que le partage de la valeur s'est aggravé depuis 2000, aux dépens des exploitants affiliés et donc des distributeurs, des producteurs et des ayants droit.

**231.** Il ressort de ce rapide examen de la relation entre le circuit et la salle indépendante affiliée que, du côté des risques et des coûts, d'une part, le circuit encaisse la recette des abonnements et reverse à 45 jours sa part à l'affilié, il n'engage aucun coût supplémentaire en acceptant que le porteur de carte aille dans une salle affiliée, puis il facture aux affiliés des frais de gestion. D'autre part, l'indépendant affilié avance les coûts nécessaires à l'accueil du public dans la salle, il attend 45 jours sa rémunération, il paye au circuit une quote-part des frais de gestion de la carte. Du côté des prix et des recettes, le prix garanti a été fixé par les circuits, tandis que les recettes de la salles affiliées sont partagées à presque moitié-moitié.

### *B3/ Pratiques commerciales discriminatoires*

**232. Une troisième manifestation de concurrence faussée est constituée par les pratiques commerciales discriminatoires.**

**233.** Les exploitants indépendants adressent régulièrement des demandes au Médiateur du cinéma lorsqu'ils ne peuvent pas avoir accès à un film. Les configurations où une salle appartenant à un circuit est privilégiée par rapport à une salle indépendante, la première ayant accès à un film et la seconde en étant privé, relèvent d'une analyse au regard des principes dégagés concernant la distribution sélective<sup>127</sup>.

**234.** L'une des principales causes de litiges relatifs à la pratique commerciale discriminatoire concerne les modalités de sélection des distributeurs par le fournisseur. En effet, il serait fondé qu'un distributeur<sup>128</sup> (ici, une salle de cinéma) s'étant vu refuser un film par le fournisseur (ici, un distributeur

---

<sup>124</sup> UGC indique que l'augmentation de 2011 fait suite majoration du taux de TVA applicable, qui passe de 5,5 à 7%.

<sup>125</sup> Elle a été augmentée à 16,46 euros en juillet 2001, puis à 18 euros en juillet 2004 et enfin à 19,8 en septembre 2007.

<sup>126</sup> Le communiqué du CNC 16 décembre 2014 indiquait pourtant que le groupe UGC répercuterait l'augmentation de prix en faveur du reste de la chaîne. « Le CNC vient de procéder à un agrément modificatif des formules UGC illimitées. En effet, le groupe UGC a souhaité augmenter ses tarifs de vente des cartes illimitées à hauteur de la majoration du taux de TVA applicable, qui passe de 5,5 à 7% et s'est engagé à répercuter cette hausse à la fois sur le prix de référence servant à rémunérer les exploitants garantis associés à la formule mais aussi sur celui qui rémunère les distributeurs. Ce dernier prix de référence passe ainsi de 5,03 à 5,10 euros. »

<sup>127</sup> En France, l'organisation d'un tel réseau est soumise au respect des dispositions de l'article 101 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne (ci-après le « TUE ») et de l'article L420-1 du Code de commerce, qui prohibent les accords ayant pour objet ou pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence. En effet, un refus de vente à un distributeur non agréé peut être considéré comme résultant d'un accord entre le fabricant et ses distributeurs agréés, qui a un effet restrictif de la concurrence entre distributeurs pour le produit de la marque concernée (concurrence dite « intra marque »).

<sup>128</sup> Le lecteur est averti qu'ici le terme distributeur désigne celui qui distribue le produit au sens du droit de la concurrence, en l'occurrence l'exploitant dans la filière du cinéma.

verticalement intégré à un réseau de salles) intente une action contre ce dernier pour avoir mis en place un mode de sélection discriminatoire ou injustifié. Le juge communautaire considère que (1) le choix des distributeurs doit s'effectuer selon des critères objectifs fixés de manière uniforme à l'égard de tous les revendeurs potentiels et que (2) ces critères ne doivent pas aller au-delà de ce qui est nécessaire pour atteindre l'objectif d'amélioration des conditions de vente des produits. L'autorité française de la concurrence s'inspire pour l'essentiel de ces principes. Ainsi, en matière de cinéma, le droit de la concurrence exige que deux salles (indépendante et en réseau) soient traitées de manière identique par le distributeur de films.

## *C – Distributeurs et exploitants : distorsions de concurrence*

- 235.** Les distributeurs s'adressent aux exploitants, et notamment aux circuits de salles, pour exposer les films. Or les distributeurs indépendants et les distributeurs intégrés dans des groupes verticaux ne disposent pas des mêmes conditions d'accès aux salles.

### *C1/Absence de contractualisation*

- 236. Une quatrième manifestation de concurrence faussée concerne l'absence de contrat écrit, qui engendre une dépendance économique des distributeurs indépendants envers les exploitants intégrés.**
- 237.** Les distributeurs indépendants jouent un rôle essentiel en faveur de la diversité. En effet, les distributeurs indépendants sont des découvreurs de talents. Ils ne sont pas tenus de faire leur marché dans l'offre maison, comme c'est le cas des distributeurs intégrés dans une firme verticale. Ils accompagnent les producteurs et les réalisateurs dès la naissance du film. Ils parcourent les festivals et dénichent les talents en gestation.
- 238.** Pour jouer leur rôle, leur activité doit être régulée. Précisément, pour ce qui concerne les salles organisées en circuits, le rapport de forces dans les négociations avec les distributeurs indépendants joue en faveur des exploitants. La distribution indépendante, sans la protection contractuelle, n'apportera à la diversité du cinéma que ce que « le renard libre dans le poulailler libre » apporte à la liberté<sup>129</sup>. En effet, encadrer les rapports entre les distributeurs indépendants et les circuits de salles permettra aux distributeurs de délivrer tout leur potentiel de créativité et de diversification.

---

<sup>129</sup> L'adage du « renard libre dans le poulailler libre » a été employé par de nombreux auteurs en raison de son caractère très évocateur. Elle est attribuée (sans preuve) à Lacordaire (célèbre pour son « c'est la liberté qui opprime et la loi qui affranchit », d'où une extrapolation possible). Elle a été utilisée par Keynes.

- 239.** Le contrat (lorsqu'il est équilibré) entre le distributeur et l'exploitant a la même fonction économique que l'intégration verticale : il réduit l'incertitude. En revanche, il présente une qualité - et non pas des moindres - que n'a pas l'intégration verticale : il favorise la diversité de l'offre. Le contrat, contrairement à l'intégration verticale, préserve l'identité de chaque firme. L'intégration verticale conduit la firme à maximiser le produit joint de deux entités (distribution et exploitation) sans nécessairement chercher à étendre le spectre de la gamme des produits finaux. La contractualisation laisse - au contraire - une plus forte liberté aux deux entités qui sont libres de réviser les contrats ou de contracter ailleurs. Ce faisant, la contractualisation crée un espace plus propice à la diversité des produits que l'intégration verticale<sup>130</sup>.
- 240.** La théorie indique très clairement qu'une relation déséquilibrée comme celle liant le distributeur indépendant et le circuit de salles doit être contractualisée afin de protéger le distributeur des ruptures abusives de relations commerciales ou des tergiversations dans la programmation de ses films. La situation du distributeur est fragile. L'exploitant peut décider d'interrompre inopinément l'exploitation d'un film, ce qui affecte le profit du distributeur. Dans cette circonstance, la signature en amont d'un contrat<sup>131</sup>, avec un délai minimum raisonnable, devient essentielle pour préserver la situation du distributeur et donc l'équilibre de la filière, condition de la diversité<sup>132</sup>. Un tel contrat doit prévoir des clauses qui réduisent l'incertitude et notamment prévoient les modalités de répartition de la recette, les conditions sous lesquelles les modalités d'exposition du film peuvent être changées ou ce dernier retiré des écrans. Bref, le contrat doit décrire les règles de décision entre les partenaires lorsque ces derniers sont exposés à une situation imprévue. C'est précisément ce que la réglementation en vigueur peine à imposer, aux dépens de la diversité de l'offre et de l'équilibre de la filière.

## *C2/ Rupture brutale de relation commerciale*

- 241. Une cinquième configuration de concurrence faussée réside dans la question de l'éventuelle existence de ruptures brutales de relation commerciales.**
- 242.** Un exploitant indépendant se trouve souvent dans une situation où, brutalement, un distributeur intégré verticalement à un réseau de salles refuse systématiquement de lui placer ses films en exploitation, ou une configuration où un distributeur indépendant se heurte au refus systématique de salles d'un circuit, notamment à Paris.
- 243.** Les exploitants de cinéma, brutalement privés de ses films par un distributeur intégré à un circuit de salles, sont-ils victimes d'une rupture abusive<sup>133</sup> de contrat<sup>134</sup> ? Une telle question mérite d'être posée et examinée à la lumière du droit de la concurrence.

---

<sup>130</sup> Le contrôle vertical a longtemps été perçu par les économistes comme une pratique visant à distordre la concurrence au détriment des consommateurs. Une firme intégrant son fournisseur ou son distributeur ou lui imposant des restrictions verticales était suspectée de chercher à dégager une rente de monopole par la prise de contrôle des marchés des inputs ou des canaux de distribution. Cette vision a longtemps été celle des autorités anti trusts (Emmanuel COMBES, « Economie et politique de la concurrence », Dalloz, 2005). L'approche développée par la théorie des « coûts de transaction » et notamment Oliver Williamson, (voir : Claude MENARD « L'économie des organisations », 2004, La Découverte) contraste avec cette vision et a contribué à la remettre en cause. Elle met en effet l'accent sur les gains de coordination, qui peuvent résulter de l'intégration ou de la quasi intégration verticale, et souligne que ces pratiques ne sont pas toujours anti concurrentielles.

<sup>131</sup> Le contrat devrait être signé en amont de la sortie. C'est d'ailleurs ce que la réglementation prévoyait (deux semaines minima) jusqu'à il y a peu.

<sup>132</sup> La signature d'un contrat devrait permettre de rendre conciliable les stratégies des deux parties et à chacune de délivrer tout son potentiel professionnel au service du film.

<sup>133</sup> L'absence de contrat ne protège pas le fournisseur du risque d'incrimination de rupture abusive de relations contractuelles.

<sup>134</sup> Le contrat n'a pas besoin d'être écrit pour que la légitimité de sa rupture puisse être discutée.

## C3/ Marchés bifaces et déséquilibre dans les relations entre distributeurs intégrés et exploitants indépendants

**244. La concentration sur un marché biface peut engendrer des effets anticoncurrentiels.** Cet effet a notamment été discuté lors de l'examen de l'opération TF1/NT1/TMC (2010)<sup>135</sup>. L'Autorité de la concurrence était préoccupée par le fait que l'opération était susceptible de renforcer le pouvoir de négociation du nouveau groupe vis-à-vis des annonceurs et de lui permettre d'augmenter ses recettes publicitaires. Le groupe aurait pu investir ce supplément de recettes dans l'achat de nouveaux contenus audiovisuels, afin d'attirer davantage de téléspectateurs. L'augmentation de l'audience aurait ensuite permis d'attirer un plus grand nombre d'annonceurs et de bénéficier de recettes supérieures encore une fois réinvesties en contenus, etc... L'Autorité indique ainsi dans sa décision que :

*« (...) dans un tel contexte, le renforcement du pouvoir de marché d'un acteur sur le marché de la publicité télévisuelle est susceptible de se transmettre sur les marchés des droits, dans la mesure où l'accroissement de ses recettes publicitaires lui donne les moyens d'obtenir des programmes plus attractifs, puis à nouveau sur le marché de la publicité, l'attractivité des programmes soutenant l'audience et donc la demande des annonceurs ».*

**245.** Face à ces risques, la prise de contrôle exclusif des chaînes TMC et NT1 par le groupe TF1 n'a été acceptée qu'avec des engagements visant à y remédier. La question de savoir dans quelle mesure l'analyse du régulateur, dans le cas d'espèce TF1/NT1/TMC, est transposable à la filière du cinéma, mérite d'être posée.

**246.** Les firmes verticalement intégrées sont d'autant plus bénéficiaires de la structure biface du marché car elles maîtrisent les trois leviers essentiels : le prix des places, le prix de l'espace publicitaire et le prix de location des films aux salles (taux de location).

**247.** En imputant aux distributeurs des coûts pour la promotion des films mis en exploitation, les réseaux de salles se sont créés une nouvelle source de profit (la vente de l'espace publicitaire) et bénéficient désormais à plein des externalités de plateforme propres aux marchés bifaces. Les réseaux de salles peuvent optimiser le couple prix de l'espace publicitaire et prix de la place de spectacle. C'est donc la concurrence dans l'accès au marché publicitaire entre les groupes verticaux et les autres exploitants qui est faussée par le caractère biface du marché, engendré par l'intégration verticale.

**248. La septième configuration de concurrence faussée concerne la production indépendante, qui subit de plein fouet des pratiques discriminatoires de la part des groupes intégrés et se trouve placée dans une situation de dépendance économique.** La production indépendante et les créateurs qui œuvrent en dehors des grands groupes sont pénalisés, puisqu'ils doivent s'appuyer sur des intermédiaires (distributeurs non indépendants et chaînes de télévision) qui sont à la fois leurs partenaires mais également leurs concurrents.

**249.** Les interlocuteurs verticalement intégrés sont en position de force vis-à-vis des producteurs indépendants et tendent à exiger tous les mandats. La concurrence entre les producteurs indépendants et les producteurs verticalement intégrés dans un groupe est faussée car les seconds détiennent le nerf de la guerre, l'accès au public (télévisé ou en salles), et peuvent ne pas accorder les mêmes conditions d'exposition à leurs films et aux films indépendants.

**250.** A l'issue de cette analyse des pratiques qui faussent la concurrence, il apparaît que, loin d'être isolées et de devoir être traitées au cas par cas, on observe un ensemble de pratiques par lesquelles des entreprises abusent de leur position de marché.

---

<sup>135</sup> [http://www.autoritedelaconcurrence.fr/user/standard.php?id\\_rub=367&id\\_article=1328](http://www.autoritedelaconcurrence.fr/user/standard.php?id_rub=367&id_article=1328)

**Tableau 23**  
**Une concurrence faussée**

<b>Nature de la distorsion</b>	<b>Acteurs impliqués</b>	<b>Origine</b>
<b>Prix de prédation</b>	Exploitants indépendants / circuits	Concentration horizontale
<b>Abus de dépendance économique</b>	Exploitants indépendants / circuits	Concentration horizontale
<b>Pratiques commerciales discriminatoires</b>	Distributeurs intégrés / exploitants indépendants	Intégration verticale
<b>Absence de contrat</b>	Distributeurs / exploitants	Intégration verticale
<b>Modifications brutales de contrat ou</b>	Distributeurs intégrés / exploitants indépendants	Intégration verticale
<b>Pratique d'exploitation sur l'espace publicitaire</b>	Exploitants indépendants / circuits de salles	Marché biface
<b>Pratiques discriminatoires</b>	Indépendante / production intégrée	Intégration verticale
<b>Prix de prédation</b>	Exploitants indépendants / circuits	Concentration horizontale

**251.** Les entreprises verticalement intégrées favorisent le développement de leur chaîne de valeur aux dépens de celle des acteurs indépendants.

## *Conclusion*

**252.** Cette troisième partie souligne que la théorie économique donne des explications aux déséquilibres qui menacent la filière du cinéma, tandis que le droit de la concurrence souligne l'importance du couple formé par, d'une part, la régulation qui doit permettre d'harmoniser les relations entre les différents acteurs de la filière du cinéma afin qu'elle atteigne les objectifs culturels et industriels que le législateur lui assigne et, d'autre part, l'autorité de la concurrence qui vient sanctionner les abus.

# CONCLUSION ET PRECONISATIONS

**253.** La filière du cinéma a impérativement besoin d'être apaisée et la solidarité entre ses différentes composantes rétablie au profit de la diversité du cinéma et des attentes du public et des ayants droit.

## *A - Une autorité de régulation de la diffusion des films*

**254.** La diffusion des films dans les salles de cinéma est particulièrement exposée à des risques de mauvais fonctionnement des règles de concurrence entre les acteurs. En effet, la conjonction des caractères industriel et culturel a donné naissance à une réglementation complexe, encadrée par le Code du cinéma et de l'image animée, qui peut être détournée ou devenir obsolète suite à des révolutions technologiques. Nul doute qu'une autorité de régulation indépendante, dotée d'un pouvoir de sanction, puisse mettre en œuvre la réglementation et suggérer au législateur son évolution.

### *A1/ Un besoin de régulation*

**255.** La première qualité essentielle exigée d'une autorité de régulation est celle de l'indépendance. L'indépendance est généralement entendue comme la situation d'un organe public auquel son statut assure la possibilité de prendre ses décisions en toute liberté et à l'abri de toutes instructions et pressions. Les économistes de l'école de Chicago ont mis en évidence la nécessité de prévenir le phénomène de « capture » du régulateur par les opérateurs régulés et ont ainsi donné une justification théorique à l'indépendance des autorités de régulation. Il est à craindre, en effet, que le régulateur se détourne - par sa trop grande proximité avec les entreprises régulées ou en raison d'une asymétrie d'information - de la poursuite des objectifs légitimes assignés par la loi. Des garanties d'indépendance organique et fonctionnelle doivent donc être prévues, afin de soustraire les autorités de régulation à l'influence des groupes de pression (opérateurs historiques, nouveaux entrants...) et de préserver l'efficacité économique de la régulation.

### *A2/ Des candidats qui doivent conjuguer leurs atouts*

**256.** La filière du cinéma connaît deux acteurs institutionnels importants.

- **Premièrement, le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)** est un établissement public à caractère administratif français, doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, qui a été créé par la loi du 25 octobre 1946. Il est placé sous l'autorité du ministère chargé de la Culture. Le CNC a six missions : la réglementation du cinéma, le soutien à l'économie du cinéma, de l'audiovisuel et du multimédia, la promotion du cinéma et de l'audiovisuel et leur diffusion auprès de tous les publics, la protection et la diffusion du patrimoine cinématographique, les actions européennes et internationales, et la délivrance des visas d'exploitation.

• **Deuxièmement, le Médiateur du cinéma** est une institution créée en 1982. Il s'agit d'un conciliateur qui peut, le cas échéant, en cas d'échec de son intervention, se transformer en « juge ». **Le Médiateur du cinéma est considéré comme une autorité administrative indépendante.** Le Médiateur rappelle l'existence des règles applicables, qu'elles soient relatives à la concurrence, aux pratiques commerciales, à l'exploitation des films en salles et à leur distribution. Si l'accord amiable n'intervient pas, et dans un délai maximum de deux mois à compter de la saisine, le Médiateur du cinéma peut émettre une injonction. C'est une décision exécutoire qui s'impose aux parties. Le Médiateur prescrit alors les mesures qui lui paraissent de nature à mettre fin à la situation litigieuse

257. Ni l'une ni l'autre de ces institutions n'a, en l'état de la législation actuelle, l'organisation et les moyens lui permettant de jouer le rôle d'une autorité de régulation. Le CNC, placé sous l'autorité du ministère de la culture, n'a aujourd'hui pas l'organisation requise mais dispose de moyens et d'un savoir-faire incomparable dans l'expertise de la filière. Le Médiateur du cinéma dispose de l'indépendance requise mais n'a à connaître la filière que par les conflits qui lui sont apportés en médiation et, en outre, n'a pas actuellement les moyens d'une mission de régulation. A l'instar de l'ARCEP<sup>136</sup>, du CSA<sup>137</sup> ou de la CNIL<sup>138</sup>, véritables autorités de régulation, solidement installées dans le paysage institutionnel, le Médiateur du cinéma doit être transformé afin de prendre son rang dans le chœur des autorités de régulation.

258. La confirmation des pouvoirs de régulation du Médiateur du cinéma passe par l'élargissement des domaines pour lesquels ses pouvoirs seraient renforcés : régulation de l'exposition des films, engagements de distribution, modalités de contractualisation écrite.

259. Afin de pouvoir jouer pleinement son rôle, les moyens du Médiateur, en particulier pour instruire les dossiers, devraient être renforcés. Il pourrait ainsi exercer un pouvoir de contrôle, en s'appuyant notamment sur le service de l'inspection du CNC. Son pouvoir d'injonction devrait être accru afin de pouvoir actionner les sanctions que le CNC peut prononcer, notamment en saisissant directement la Commission des sanctions. Enfin, le Médiateur devrait avoir un pouvoir d'avis et de recommandation vis-à-vis du pouvoir réglementaire du CNC, notamment en demandant des modifications du Règlement général des aides au Conseil d'administration du CNC.

---

<sup>136</sup> L'ARCEP est une autorité administrative indépendante, comme le sont l'Autorité de la concurrence, le CSA, la CRE, l'Autorité des marchés financiers, etc... À ce titre, elle fait partie de l'État français, tout en étant indépendante du gouvernement. L'ARCEP est notamment chargée d'accompagner l'ouverture à la concurrence du secteur des télécommunications et de réguler les marchés correspondants. Le rôle de l'Autorité est de veiller à l'exercice d'une concurrence effective et loyale au bénéfice des consommateurs sur le marché des communications électroniques. L'Autorité peut aussi fixer, dans le cadre légal, des obligations générales s'appliquant à tous les opérateurs, sous réserve qu'elles soient homologuées par le ministre chargé des télécommunications ; sanctionner des opérateurs ne remplissant pas leurs obligations, et intervenir pour régler les différends entre opérateurs en matière d'accès au réseau (conditions techniques et tarifaires) ; attribuer des ressources en fréquences et en numérotation.

<sup>137</sup> Le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) est l'autorité française de régulation de l'audiovisuel (télévision et radio seulement). Il garantit l'exercice de la liberté de communication audiovisuelle en France. Comme la CNIL, le CSA est une « autorité administrative indépendante » : il régule le secteur audiovisuel au nom de l'État, mais sans dépendre du gouvernement. La loi sur l'indépendance de l'audiovisuel public du 15 novembre 2013 a encore renforcé ce statut, en lui attribuant « une personnalité morale et des ressources propres ». Le Conseil est désormais qualifié « d'Autorité publique indépendante » (API), une autre forme d'autorité administrative indépendante. Garant de la liberté de communication audiovisuelle, le CSA a comme mission historique d'assurer le respect du pluralisme politique. Les réformes successives ont ajouté des objectifs sociaux et culturels mais aussi technologiques et économiques, pour mieux remplir les exigences liées au service public et au respect des valeurs fondamentales de la République.

<sup>138</sup> La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) est une autorité administrative indépendante française. La CNIL est chargée de veiller à ce que l'informatique soit au service du citoyen et qu'elle ne porte atteinte ni à l'identité humaine, ni aux droits de l'homme, ni à la vie privée, ni aux libertés individuelles ou publiques. La CNIL ne reçoit d'instruction d'aucune autorité. Les ministres, autorités publiques, dirigeants d'entreprises, publiques ou privées, ne peuvent s'opposer à son action. Les décisions de la CNIL, qui prennent le nom de délibérations, peuvent faire l'objet de recours devant le Conseil d'État.

## *B – Trame pour une nouvelle régulation*

260. Ce rapport ne vise pas à redessiner en détail la réglementation dont la filière du cinéma aurait besoin mais se contente de lancer quelques directions de réflexion.

### *B1/ Régulation des conditions d'exposition en salles des œuvres cinématographiques*

261. La programmation des films en salles fait l'objet d'une régulation qui doit être renforcée. **Il convient de redéfinir les modalités le contenu des engagements de programmation des exploitants, afin de trouver des curseurs adaptés permettant de limiter la surexposition de certains films au détriment des films indépendants.** Les engagements doivent concourir à réguler les comportements de « surbooking » et inciter à ce que les exploitants s'engagent à exposer les films qu'ils programment, et ce suffisamment en amont pour laisser d'autres exploitants se positionner par une programmation différenciée mais contractuelle.
262. **Il faut établir une véritable transparence sur le prix effectif de la place de cinéma.** Les formules d'accès illimité au cinéma doivent être amendées en augmentant le prix de référence et en révisant, de manière transparente, les prix garantis constituant la base de la formule de calcul de rémunération des ayants droit et des salles affiliées. Un point annuel pourrait être organisé sous l'égide de l'autorité de régulation précitée.

### *B2/ Régulation des conditions de la distribution*

263. La situation des distributeurs indépendants, qui sont un vecteur important de la diversité du cinéma et les partenaires naturels de la production et de la création indépendantes, doit être améliorée. **La promotion des œuvres, notamment les bandes annonces et les affiches préventives, doit être garantie par les exploitants aux distributeurs, puisqu'elles servent les intérêts des deux partenaires - et cela notamment afin d'éviter que seuls les films « intégrés » soient promus par le circuit de salles. Les modalités de cette promotion pourraient être fixées par voie contractuelle.**
264. Afin d'éviter les conséquences déséquilibrées de l'exposition en « rouleau compresseur » menées par les grands distributeurs, **il convient que le régulateur promeuve des engagements de diffusion contractés entre les distributeurs et les exploitants.** Un tel instrument, dont le contour juridique et le champ d'application restent à définir, devrait permettre de limiter la surexposition de certaines œuvres, que ce soit au sein d'une même salle ou sur une même zone de chalandise. La limitation du nombre de copies par zone de chalandise et un traitement spécifique des œuvres indépendantes Art et Essai devraient concourir à protéger les salles indépendantes et la diversité de l'offre.
265. **Les conditions d'application d'un contrat écrit entre le distributeur et l'exploitant doivent être précisées pour rétablir son caractère obligatoire.** Il doit être impérativement établi plusieurs semaines avant le début de l'exploitation du film et fixer une exposition minimum des œuvres. Il devrait définir une règle fixant les conditions d'arrêt ou de continuation de la programmation, par exemple en fonction du taux de remplissage par séance.

## *B3/ Réforme des soutiens, de la fiscalité et des règles de concentration*

- 266 . Le soutien à l'exploitation devrait être conditionné à la satisfaction d'un certain nombre d'objectifs fixés par le régulateur en matière de politique de programmation et de promotion des œuvres.** Un barème incitatif permettrait de faire converger les attentes des régulateurs et la politique de salles, en proportionnant le montant du soutien à l'atteinte des objectifs.
- 267. L'assiette de la TSA et du partage de la valeur devrait être redéfinie.** Afin de réinscrire le principe de solidarité et d'interdépendance au cœur de la filière cinématographique, il conviendrait en effet d'y inclure certaines autres recettes d'exploitation.
- 268.** Il conviendrait de renforcer les aides sélectives aux exploitants exposant une plus grande diversité de films et/ou exposant les films dits fragiles (films recommandés Art et Essai sortant sur des combinaisons réduites, par exemple).
- 269.** En revanche, il faudrait limiter les possibilités de regroupement de soutien pour la grande exploitation, afin de constituer un frein efficace à l'augmentation de la concentration horizontale et renforcer, inversement, le soutien aux exploitants indépendants, que ce soit en regard de la reprise de salles ou de la construction de nouveaux établissements.

## *Conclusion*

- 270.** La filière du cinéma français peine à renouveler ses règles par la négociation interprofessionnelle et avec les pouvoirs publics. En attendant, un tissu de relations économiques asymétriques fausse le jeu de la concurrence et nuit à la qualité et à la diversité du cinéma. Il doit donc être répondu au besoin de régulation.
- 271.** En parallèle, le rôle de l'Autorité de la concurrence, qui est une autorité administrative indépendante française chargée de lutter contre les pratiques anticoncurrentielles et d'étudier le fonctionnement des marchés, se pose. Elle a, en effet, pour but d'assurer le respect de l'ordre public économique, lié « à la défense d'une concurrence suffisante sur les marchés ».

## LISTE DES ORGANISATIONS DESTINATAIRES DU RAPPORT

Association du Cinéma Indépendant pour sa Diffusion (ACID)  
14 rue Alexandre Parodi 75010 Paris

Les Distributeurs Indépendants Réunis Européens (DIRE)  
38 rue des Martyrs 75009 Paris

Groupement National des Cinémas de Recherche (GNCR)  
12 rue Frédérick Lemaître 75020 Paris

La Guilde Française des Scénaristes  
259 rue Saint-Martin 75003 Paris

Société civile de perception et de répartition  
des droits des Auteurs, Réalisateurs et Producteurs indépendants (LARP)  
7 avenue de Clichy 75017 Paris

Syndicat des Distributeurs Indépendants (SDI)  
c/o Ingénierie Culture et Cinéma (I2C), 23 rue des Charmes 78110 Le Vésinet

Syndicat des Producteurs Indépendants (SPI)  
40 rue Louis Blanc 75010 Paris

Société des Réalisateurs de Films (SRF)  
14 rue Alexandre Parodi 75010 Paris

Union des Producteurs de Cinéma (UPC)  
37 rue Etienne Marcel 75001 Paris