



# 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)

**Extraits**

07 Juin 2016

## Une analyse des mutations économiques de l'exploitation en salles

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. »
  
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 :
  - 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 par l'introduction des cartes d'abonnement illimitées)**. Elle doit être repensée et consolidée.
  - Précisément parce que les films arrivent au public après avoir cheminé au long d'une filière, il convient que **les bénéficiaires des uns et des autres soient proportionnés à leur coûts et à la quantité de risque 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 (...).
  - (...) **L'absence de contrats écrits**, notamment 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 (...)**.
  - 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.** »

## Concentration horizontale et intégration verticale

37. « 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.** »
  
38. « (...) 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.** »
  
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. »

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 (25% en 2008, 32% en 2014). (...) Ces modes de comptage sont atypiques. (...) **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.** »
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.** 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 ». (...) 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. »
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. »
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. »
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).** »
97. « 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. »

## Tensions induites par les mutations de 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. »
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, 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, de concerts, de manifestations sportives, etc... »
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. »
110. « 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. »
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. »
126. « (...) **Les indépendants adhérents deviennent des sous-traitants 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. »
142. « (...) **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.** »

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). »
155. « 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.** »
167. « 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 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.** »
178. « (...) 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. »

## *Une concurrence faussée qui joue contre l'intérêt collectif*

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.** (...) 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, et notamment les trois principaux circuits de salles, sont bénéficiaires. »
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. 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. **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).** »
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 qu'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. »
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. »
203. « 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...). »

215. « **La filière du cinéma présente (...) 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. »
230. « (...) 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. (...) Le prix de la carte a augmenté de 15,2%, tandis que le prix garanti aux exploitants affiliés a baissé de 17,6%. »
234. « L'une des principales causes de litiges relatifs à la pratique commerciale discriminatoire concerne les modalités de sélection des distributeurs par le fournisseur. (...) 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. »
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.** »
241. « Une cinquième configuration de concurrence faussée réside dans la question de **l'éventuelle existence de ruptures brutales de relation commerciales.** »
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 de contrat ? Une telle question mérite d'être posée et examinée à la lumière du droit de la concurrence. »
244. « **La concentration sur un marché biface** peut engendrer des effets anticoncurrentiels. »
246. « Les firmes verticalement intégrés 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). »
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 (...).** »

## *Conclusion et préconisations*

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.** »
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. »
263. « (...) **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. « (...) 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. »
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. »