

Le yield management face à l'exception culturelle française

Quelle pertinence pour le cinéma ?

Mémoire de fin d'études
Présenté et soutenu par Benoît Dechaumont - Exploitation 2019

Tutrice de mémoire : Lucia Anglade
Remis le 19 avril 2019
Sous la direction de Eric Vicente, Etienne Oagnier

Remerciements

Je remercie tout d'abord l'équipe pédagogique de la formation exploitation/distribution, incarnée par Marie José Elana, Eric Vicente, Jean Michel Rey, ainsi qu'Etienne Ollagnier pour leurs conseils éclairés et leur suivi tout au long de ces 2 merveilleuses années.

Merci également à Lucia Anglade qui a eu la gentillesse de bien vouloir me suivre et m'aider pour ce travail.

Je remercie les différentes personnes pour le temps qu'ils ont bien voulu me consacrer dans le cadre d'un entretien : Claude Forest, Xavier Marcé, Olivier Raynaud, Richard Patry, Dominique Erenfrid, Jean-Marie Dura, José-Luis Vinas, Fabrice Bernier, Gergana Ivanova, Philippe Aigle, Severine Lathuillière, Corentin Bichet, Antoine Gouiffes-Yan.

Merci pour leur relecture avisée à Sylviane Fiol, Roxane Huber ainsi qu'à Dimitri Margueres pour sa relecture, mais aussi son travail de recherche sur les salles premium, ainsi que son expertise sur le modèle Suédois.

Merci à toute l'équipe du cinéma Lux de Caen qui m'a soutenu pendant 6 mois et qui a su, au détour d'un ou deux verres de calvados, nourrir mes réflexions sur la cinéphilie et les modèles de cinéma.

Merci à mes sept camarades de promotion pour ces deux années passées ensemble à apprendre le cinéma.

Enfin, un merci particulier à Nathalie Coste Cerdan, véritable phare de la Fémis, ainsi que l'homme de l'ombre, Frédéric Papon pour son flegme mêlé de panache.

Remerciements	1
Introduction	4
I. ETAT DES LIEUX DU YIELD MANAGEMENT	9
A. Qu'est-ce que le Yield Management	9
1. Principe	9
2. Techniques du Yield Management	12
a. Segmenter sa clientèle	12
b. Analyser l'historique	13
c. Prévoir la demande et l'élasticité	13
d. Optimiser les stocks disponibles	14
3. Les intérêts du Yield Management	15
a. Maximisation des revenus	15
b. Maximisation du remplissage	16
c. Aplanir l'activité pour optimiser la charge de travail	17
d. Augmenter la qualité perçue du service par le client	17
B. Les pionniers du Yield Management en France	18
1. Le transport et le tourisme	18
2. Les nouveaux secteurs	21
3. Quid de la culture?	21
C. Yield management et cinéma, où en sommes nous?	27
1. Le Yield Management appliqué au cinéma existe	27
a. Des prémices du Yield Management	27
b. Vers un Yield Management total	30
2. Quelles initiatives en France ?	33
a. Les opérations classiques des exploitants	33
b. La montée en gamme	34
c. Les initiatives des institutions	36
II. LE YIELD RENCONTRE BEAUCOUP DE FREINS EN FRANCE	38
A. Une mise en place risquée	38
1. L'impact Spectateur	38
a. Elasticité	38
b. Injustice	41
2. La réception risquée dans le milieu professionnel	44

3. Le Yield management existe déjà	48
a. La diversité des tarifs	48
b. Les cartes prépayées et fidélité	50
c. Le problème des cartes illimitées	51
d. La programmation à la séance	53
B. Un Dynamisme peu applicable	56
1. La non pertinence des critères de variation	56
a. Le prix selon le placement en salle	56
b. La gestion des stocks	59
c. La variation du prix en fonction du film	61
2. Programmation et délais	64
a. La difficulté de prévoir les dates de sortie	64
b. La difficulté de la programmation à la semaine	65
c. Le problème Internet	66
C. La place du cinéma en question	68
1. La cinéma pour tous	68
2. Le cinéma, spectacle comme un autre	72
III. QUELQUES AXES DE REFLEXION	76
A. La Salle et le tarif	76
B. Le tarif	77
C. Programmation	78
D. La Fidélisation	80
CONCLUSION	82
Bibliographie	86
Ouvrages	86
Articles	86
Mémoires	90
Rapports	91
Séminaires	92
Sites Internet	92
Annexes	95
Entretien avec Fabrice Bernier, Directeur Marketing opérationnel, et analyste chez Pathé.	96
Entretien avec Jean Marie-Dura, auteur du rapport CNC sur la salle de Cinéma de demain	99

Entretien avec Gergana Ivanova, chargée d'affaire chez Smart Pricer	102
Entretien avec Richard Patry, président de la FNCF, et directeur de NOE Cinémas	105
Entretien avec Philippe Aigle, directeur de Naïa Productions et Océan Film, anciennement directeur d'exploitation des circuits Mk2 et Séverine Lathuillière, Directrice de Naïa Productions	108
Entretien avec Corentin Bichet, Directeur de l'exploitation au CNC	111

Introduction

« *Les prix auxquels ces biens seront vendus dépendront de la passion et de la richesse des acheteurs présents* ». Cette citation d'Alfred Marshall tirée de son ouvrage *Principes d'économie politique*¹ nous parle de la valeur accordée aux biens culturels. Elle semble cependant ne pas être adaptée au cinéma en France, considéré comme un loisir populaire, pour lequel on paiera le même prix, que l'on soit riche ou pauvre. Cela n'a pas toujours été le cas depuis ses débuts, quand son modèle économique se rapprochait de celui du théâtre. Le prix des places variait alors selon l'emplacement du fauteuil dans la salle, et cela créait une véritable séparation de classes sociales, les plus aisées bénéficiant des meilleures places.

Depuis leur création au début du XX^{ème} siècle les salles ont eu le loisir d'expérimenter beaucoup de modèles économiques, notamment quand elles faisaient face à des baisses de fréquentation. Ce sont ces événements, tels que la démocratisation de la télévision, l'apparition du support vidéo, l'essor d'internet et du piratage, qui ont poussé les salles à remettre en question leurs modèles pour subsister. Ces dernières années les salles font face à la démocratisation de la VOD et de la vidéo par abonnement (de type Netflix, Amazon Prime, OCS, et bientôt Disney) et sont poussées à réfléchir au moyen de conserver leur public. L'année 2017 est désastreuse pour

¹ MARSHALL, Alfred, *Principes d'économie politiques*, Gordon&Breach, Paris, 1971

les Etats Unis, qui enregistrent une baisse de 15.1% de la fréquentation cinématographique.² La même année la fréquentation des cinémas Italiens chute de près de 12%³, pourtant cet effet semble se réduire dans les cinémas ayant adopté un système de tarification dynamique, ou yield management, proposé par la société Dynamitick. En 2018, le géant américain Regal annonce alors étudier une solution de yield management, qui verrait le prix du billet de cinéma varier en fonction de plusieurs critères, propres au film et à l'attente qu'il génère chez le public, aux horaires de diffusion, ... Son concurrent et le premier groupe au monde, AMC, annonce également l'application d'une telle politique à l'ensemble des cinémas de sa filiale Allemande UCI. En juin 2018, le changement de politique tarifaire est effectif dans tout le circuit. La société Smart Pricer, qui propose une solution de yield management appliquée au cinéma, promet une augmentation des revenus de l'ordre de 10%, ce qui correspond aux avantages d'une telle méthode dans les autres secteurs.

Le yield management dont il est question dans ces nouvelles approches tarifaires est une méthode d'optimisation des revenus apparue dans le secteur du transport aérien dans les années 70. Elle a pour but d'optimiser le remplissage des avions par une régulation du prix. Le principe en est plutôt simple : baisser les prix des billets des avions qui ne se remplissent pas pour inciter les clients à les choisir, et augmenter les tarifs sur les avions les plus remplis pour maximiser leur recette. Cela nécessite en amont de prévoir la demande sur chaque avion puis de réguler les prix pour obtenir les effets escomptés. La pratique fait immédiatement ses preuves, augmentant radicalement les revenus d'American Airlines, et elle s'étendra à ses concurrents puis à d'autres industries comme l'hôtellerie. Dans les années 2000 elle prend une tout autre ampleur avec l'essor d'internet, facilitant la réservation à l'avance, et permettant de multiplier les canaux de ventes. De nos jours, le système s'étend à bien d'autres domaines et commence à faire son entrée dans le monde de la culture, notamment dans les opéras et les théâtres.

Si certains cinémas à l'étranger franchissent le pas, en France en revanche aucune action n'a été menée en ce sens. Elle est pourtant l'un des pays les plus consommateurs de cinéma, et par son

² VULSER, Nicole, *Aux Etats-Unis, la fréquentation des cinémas relancée*, *Le Monde*, 05/09/18

³ BARONI, Maria Caterina, *In The Global Market Debacle, Movie Theaters That Adopted A Dynamic Pricing Concept Are Significantly Standing Out*, *Dynamitick.com*, 12/01/18,

taux de fréquentation exceptionnel (67% des français ont été au cinéma en 2017), ainsi que l'étendue de son parc cinématographique, elle est la mieux placée pour innover dans les techniques de gestion des cinémas. Mais le public et la profession du cinéma en France sont très attachés à l'oeuvre et à sa démocratisation. La question du prix est essentielle dans l'industrie et est source de débat permanent. Entre des questions idéologiques : *Quelle valeur accorde-t-on à un film ? Un film en vaut-il un autre ? Peut-on faire payer plus cher pour un film ?* et des questions pratiques : *Comment fait-on varier les prix ? En fonction de quels critères ? Est-ce vraiment efficace ?* Il semble que l'exploitation française soit très hésitante sur cette méthode.

Considéré comme une méthode purement économique, dans une logique simple d'augmentation des recettes, son application au domaine de la culture nous permet de nous questionner sur les industries culturelles, entre mise en valeur des oeuvres et recherche du profit. Elle nous permet également de nous interroger sur les habitudes de consommation du cinéma par les publics. *Qu'est ce qui différencie le public Américain, Anglais ou Allemand du public Français ?*

En outre elle nous permet de nous concentrer sur toutes les politiques tarifaires pratiquées pour correspondre à la diversité des spectateurs. Des réductions ponctuelles, aux engagements forts nécessitant de lourds investissements, on peut se demander quelles méthodes sont déjà en oeuvre pour favoriser la fréquentation et les recettes.

A travers ce mémoire nous nous intéresserons aux spécificités du yield management, et son application dans les différentes industries jusqu'au cinéma. Nous nous demanderons alors si la mise en place du yield management dans les cinémas en France est possible, pertinente, et surtout souhaitable ?

Pour cela nous nous étudierons en première partie l'histoire du yield management, son fonctionnement détaillé, ainsi que les différentes méthodes d'utilisation, dans toutes les industries. Cela nous permettra de réaliser quels sont les enjeux d'une telle pratique, et de nourrir une première réflexion sur son application. Cette partie posera toutes les bases sur lesquelles nous nous reposerons pour la suite du mémoire, et éventuellement les remettrons en question.

Nous ferons alors un parallèle pour comprendre comment il est utilisé dans les domaines de la

culture. Nous ferons ensuite un panorama mondial pour étudier tous les cas d'application du yield management dans le cinéma, et réaliserons un état des lieux de ce qui se pratique déjà en France. Nous aurons alors un premier aperçu de la diversité des pratiques des exploitants mondiaux comme français et nous pourrons nous demander comment le yield pourrait cohabiter. Il s'agira encore une fois d'établir des bases, concernant l'exploitation cette fois, que nous pourrons invoquer par la suite.

Dans la partie centrale de ce mémoire, Nous nous concentrerons sur les spécificités du modèle français et nous tenterons de déterminer quels peuvent être les facteurs de frein de l'implantation d'une telle méthode dans le cinéma en France. Pour tenter d'appréhender les différents points de crispation, ils nous semble nécessaire d'étudier les freins pratiques et concrets, mais également les freins politiques et idéologiques.

Enfin, nous imaginerons un modèle de cinéma qui puisse s'affranchir de ces freins, puis nous nous interrogerons sur ce que cela implique d'envisager une telle méthode.

Nous souhaitons adopter une approche didactique pour la rédaction de ce mémoire afin qu'il soit facilement compréhensible. Le yield management, comme toute méthode économique, pouvant se révéler très technique, nous avons fait le choix de pratiquer la vulgarisation de ses points clés afin qu'ils puissent être facilement transposés au contexte du cinéma. Nous nous appuierons sur les travaux d'économistes dont certains spécialistes du yield management, dans la première partie. Pour aborder l'application et les spécificité du cinéma en France, nous interrogerons plusieurs professionnels du milieu, exploitants, distributeurs, institutionnels, ... et nous aiderons de mémoires de recherche, d'ouvrages de sociologues, et d'articles de fond. Afin de garder un pied dans le concret, nous nous appuierons tout au long de ce mémoire sur l'actualité de l'exploitation et du yield management pour agrémenter notre raisonnement. Comme nous le verrons, le yield management nécessite deux choses : un logiciel de caisse permettant la variation des prix en fonction de plusieurs critères, associé à une forte présence sur internet, ainsi qu'un taux de réservation en ligne relativement important. L'importance des investissements nécessaires en fait donc une méthode plutôt adaptée pour les circuits. Pour des raisons pratiques,

et pour être au plus près d'une réalité de terrain, nous nous placerons donc principalement du point de vue de ces derniers, et nous traiterons rapidement le cas des modèles indépendants.

I. ETAT DES LIEUX DU YIELD MANAGEMENT

A. Qu'est-ce que le Yield Management

1. Principe

“Vendre le bon produit, au bon prix au bon client au bon moment”. Cette maxime issue de la règle des 5B de l'économiste Charles H. Kepner⁴ représente toute la philosophie du Yield Management. Celui-ci apparaît vers la fin des années 60, d'une expérimentation de la compagnie aérienne American Airlines⁵. En proie à des difficultés concurrentielles notamment dues à l'émergence des compagnies charter qui font baisser toujours plus le prix des billets, la compagnie aérienne doit redéfinir sa politique tarifaire. Très vite, elle fait face à un constat : le coût de fonctionnement de ses avions étant élevé et non compressible, elle ne peut pas s'aligner sur le faible prix de ses concurrents. En outre, elle remarque que chaque avion qui décolle comporte un nombre plus ou moins élevé de sièges vides, et pire, un avion qui décolle à vide a le même coût qu'un avion qui décolle avec tous ses sièges remplis. Chaque billet non vendu pour un trajet est donc un billet perdu, car le coût que représente un vol a déjà été payé.

La stratégie est alors claire : puisqu'elle ne peut pas baisser les coûts elle doit augmenter les recettes, en travaillant à réduire au maximum le nombre de sièges vides en jouant sur les prix⁶. Une telle application permet d'optimiser la vente mais aussi d'offrir un service qui aurait été perdu s'il n'y avait pas eu un effort promotionnel⁷.

⁴ KEPNER, C.H. Modern Supermarket operations, Angleterre: Ed.Fairchild Books, 1963

⁵ CROSS, R.G. La Tarification flexible: stratégie de croissance, vendre au bon prix au bon client au bon moment.Paris: Ed. d'organisation, 1998, p.87

⁶ SMITH, Barry C, LEIMKUHLER, John F, DARROW, Ross M. Yield Management at American Airlines, The Institute of Management Sciences 0091-2102/92/2201/0008501 25, 1992, disponible sur <https://classes.engineering.wustl.edu/2010/fall/ese403/software/Informs%20Articles/CH18%20Yield%20Management%20at%20American%20Airlines.pdf>

⁷ DESIRAJU, Ramarao, SHUGAN, Steven, *Strategic Service Pricing and Yield Management*, *Journal of Marketing* 63(1), janvier 1999

Le directeur marketing de l'époque, Robert Crandall, remarque que peu importe le voyage, ses avions ne sont jamais vides, bien que le billet soit plus cher que la concurrence. Il fait le constat que la clientèle se divise en plusieurs catégories, scindées suivant leur "sensibilité au prix". Certains clients préfèrent prendre leur billet tardivement, peu importe son prix, tandis que d'autres sont prêts à passer du temps à chercher le billet le moins cher. Son but sera alors de conserver la 1ère catégorie, qui se soucie peu du prix, et de maximiser le profit en rehaussant légèrement les tarifs, et d'attirer la seconde en proposant des billets à tarifs réduits, à condition de les réserver 3 semaines à l'avance. La hausse du billet de la 1ère catégorie sert alors à éponger l'argent non gagné par la baisse du billet de la 2ème catégorie.

Ainsi il s'assure une véritable segmentation de sa clientèle, pour proposer un prix plus adapté à chaque catégorie de client, et par là même, maximiser le taux de remplissage de ses avions, et les recettes qui en découlent. Le Terme Yield renvoie alors à la notion de "Rendement par siège vendu"⁸.

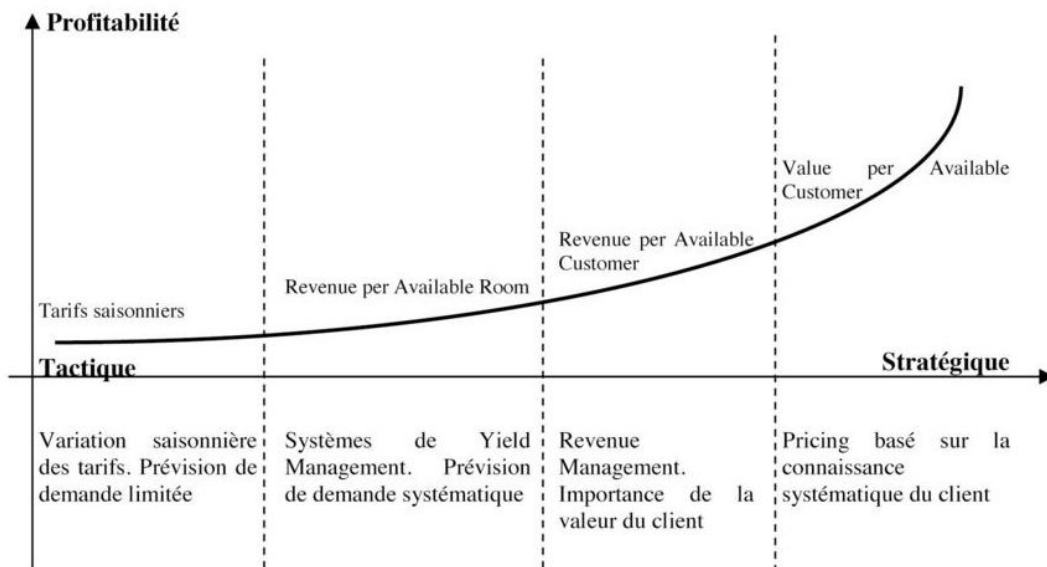
Depuis sa création, le Yield a connu 2 mouvements stratégiques. Le premier, dans les années 70, se concentrait sur le siège : il s'agissait de tirer le meilleur prix moyen au siège, en augmentant son taux d'occupation (le temps total durant lequel le siège est occupé sur le temps total durant lequel le siège est disponible), et en jonglant sur différentes tarifications selon les saisons. On parle de Revenue Per Available Room (REVPAR)⁹. Le 2ème mouvement stratégique, dans les années 2000, s'intéressait plus au client lui même et à l'étude de son comportement : il s'agissait de déterminer finement la somme que chaque catégorie de clients était prête à investir pour le service, puis la fidéliser et travailler sa loyauté, pour l'inciter à investir davantage¹⁰. On parle alors de Revenue Per Available Customer (REVPAC).

⁸ ZILBERBERG, Emmanuel, *La culture mise à prix, sous la direction de Jean-Michel Tobelem, Harmattan (L') – coll. Gestion de la culture – mars 2005 – p. 7*

⁹CAPIEZ, Alain, *Yield Management Optimisation du revenu dans les services, Hermes Science Publications, Paris, 2003*

¹⁰SHOEMAKER, Stowe, *Recreating cheers: an analysis of relationship marketing as an effective marketing technique for quick-service restaurants*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17 Issue: 7, 2005

Figure 1 – Évolution des stratégies de pricing dans l'industrie du tourisme extrait de S. Shoemaker, 2003).



Graphique issu de l'article¹¹

Le Yield Management est donc une technique de gestion adaptée à un service limité dans le temps (ticket d'avion, de train, chambre d'hôtel...), limité en capacité (nombre de places dans l'avion), générant un coût fixe peu importe la capacité vendue (un avion qui s'envole a le même coût, qu'il soit vide ou plein), et pouvant être acheté en avance¹². Il regroupe toutes les techniques de management des ressources humaines, de prévision de la demande, de la définition des tarifs et des plannings pour une meilleure optimisation des recettes.

Il nécessite notamment de prévoir à l'avance la demande pour le service selon la saison (on parle de saisons pleines et saisons creuses) et d'adapter les prix pour favoriser la fréquentation lors des périodes les moins demandées par des prix plus faibles, et maximiser la recette lors des périodes les plus demandées par des prix plus élevés.¹³

¹¹ CAPIEZ, Alain, POUTIER, Elizabeth, *Le nouveau « pricing » en Revenue Management, La revue des Science de gestion n°234, 2008*

¹²HIKKEROVA, Lubica, SAHUT, Jean-Michel, *Internet, Price Strategy and Yield Management, IPAG Business School, France, 2014*

¹³ KASAVANA, Michael L., BROOKS, Richard M., *Managing Front Office Operations By Kasavana & Brooks, Seventh Edition, 2004*

2. Techniques du Yield Management

Pour instaurer une politique de yield management, il est généralement nécessaire de procéder en 4 étapes¹⁴ :

a. Segmenter sa clientèle

La première étape et la plus importante est d'étudier sa clientèle et de la segmenter, c'est à dire la diviser en catégories selon la sensibilité au prix mais aussi le comportement. Par exemple, un homme d'affaire se soucie peu du prix d'un avion car c'est une nécessité, pour lui, de voyager. Il s'attend donc à pouvoir réserver un billet au dernier moment, quel que soit le prix, tant que son besoin professionnel est comblé, d'autant plus que généralement le trajet est pris en charge par l'entreprise. Un étudiant ne sera pas prêt à payer autant qu'un homme d'affaires, et sera plus enclin à planifier en avance son voyage, si cela lui permet d'économiser de l'argent. Ainsi, on peut différencier les catégories par des barrières "naturelles" (âge, structure familiale, catégorie socio-professionnelle,...) et des barrières "artificielles" (paiement au guichet ou par internet, délais de réservation plus long, possibilité d'annulation, services en sus,...)¹⁵

Ces catégories doivent être bien définies de sorte à ce qu'elles soient étanches : Il faut dissuader les catégories les moins sensibles au prix de se diriger vers les tarifs les plus bas. Par exemple, il faut dans la mesure du possible éviter qu'un homme d'affaire, prêt à payer le prix fort, se dirige vers les tarifs inférieurs. C'est notamment pour cette raison que les prix les moins chers ne peuvent être obtenus que très en avance, alors que les hommes d'affaires ont tendance à planifier très tardivement leurs voyages. En revanche, il est bien évidemment intéressant d'encourager les catégories de prix inférieurs à évoluer vers une structure de prix plus élevée.

¹⁴ <https://www.my-business-plan.fr/le-business-model-du-yield-management> consulté le 12/12/18

¹⁵ STAIRWAY CONSULTING, *Principes fondamentaux du Revenue Management*, Slideshare.net, en ligne,

b. Analyser l'historique

La deuxième étape consiste à étudier l'historique des services proposés afin de déterminer précisément les périodes de fréquentation de chaque catégorie de clients.¹⁶ Si une société de transport décide de définir une catégorie “famille”, il y a de fortes chances qu'elle observe un pic de consommation des familles pendant les vacances scolaires. Il s'agit alors d'isoler les périodes pleines, et les périodes creuses pour chaque catégorie de clients. En outre il est possible de coupler l'analyse à un *benchmarking* (une étude de la concurrence) pour savoir combien les clients sont prêts à payer en fonction de la période, et pouvoir définir une fourchette de prix pour chaque catégorie.

c. Prévoir la demande et l'élasticité

A partir de l'étude précédemment établie, il convient d'estimer précisément le taux de fréquentation de chaque catégorie en fonction des périodes. On déterminera alors quelles seront les périodes pleines et creuses sur chacun des segments, et on définira différents paliers tarifaires pour chacun en prenant en compte l'**élasticité de la demande**¹⁷.

Celle-ci désigne le degré de variation du nombre de consommateurs lorsqu'on fait évoluer le prix, à la hausse ou à la baisse. Le but : définir le prix qui optimise les ventes, quel que soit le nombre de consommateurs. Un résultat qui dépendra donc de la sensibilité au prix du consommateur, c'est-à-dire l'importance que le consommateur va accorder au facteur prix.

Ainsi il est important de définir l'écart entre chaque palier de prix, en fonction de cette élasticité. Par exemple la classe affaire d'une compagnie aérienne compose une demande plutôt inélastique. Le nombre de billets vendus ne baissera pas significativement si on augmente le prix des billets de 30€. En revanche la demande de la catégorie de prix “étudiant”, sensible au prix, baissera fortement si le prix du billet augmente de 30€. Ainsi il est nécessaire de trouver le bon

¹⁶ <https://fr.slideshare.net/Availpro/formation-ratesreener>

¹⁷ <http://www.bibnum.education.fr/sites/default/files/cournot1-analyse-34.pdf>

écart de prix entre les périodes creuses (prix faibles pour attirer la demande), et les périodes pleines (maximiser le prix car la demande est forte sans pour autant faire fuir le client).

d. Optimiser les stocks disponibles

Une fois les catégories de prix, les paliers pour chacune, et les périodes creuses et pleines définis, il faut définir combien de places seront disponibles pour chaque catégorie à un instant T.

Le booking limit (limite de la capacité optimale pour chaque classe tarifaire) est une politique traditionnelle du revenue management consistant à protéger l'inventaire pour le vendre aux tarifs les plus élevés. L'objectif optimal est alors de vendre le maximum de places au tarif le plus élevé, et de combler au fur et à mesure les places restantes avec des catégories de prix inférieures.¹⁸ Prenons par exemple le cas de la SNCF. La politique tarifaire de la société ferroviaire comporte 4 catégories de prix¹⁹ (séparées comme vu précédemment par des barrières artificielles) :

- non modifiable (peu onéreux),
- modifiable sous condition (pour modifier le trajet il faut payer la différence et s'acquitter d'une surtaxe plus ou moins élevée selon le temps qu'il reste avant le départ)
- Modifiable sans condition
- 1ère classe (généralement le plus cher, mais dont le nombre de places ne varie pas du fait qu'elles sont situées dans des wagons spécifiques, plus confortables).

Chacune de ces catégories dispose de plusieurs paliers de prix possibles, variant selon la destination, la date et l'heure du trajet, et le délai restant avant le départ. Pour faire simple, les prix seront plus élevés pour les trajets les plus demandés, et ils augmenteront jusqu'au jour du

¹⁸ KASWENGI, Joseph, *Revenue management : fermeture d'allotements et coût d'opportunité dans le tourisme B to B*, *Management & Avenir* n°43, 2011

¹⁹ Site internet de la SNCF, <https://www.oui.sncf>

départ.

Par ailleurs, sur un train de 100 places, l'objectif de la SNCF est de vendre le plus de billet 1ère classe possible, et de combler les fauteuils restant avec les catégories de prix inférieures. Pour un trajet très demandé, le Bordeaux-Paris de 16h04²⁰, la SNCF mise sur les catégories supérieures. On peut estimer qu'elle rendra disponibles 60 tickets modifiables sans condition, 25 tickets modifiables sous condition, et 15 billets non modifiables. L'entreprise ferroviaire vérifiera alors **quotidiennement** l'état de la demande et si la force de la demande se confirme (beaucoup de billets sont réservés), elle réduira progressivement le nombre de billets à bas prix disponibles, au profit du nombre de billets à haut prix (maximisation du revenu), et inversement dans le cas contraire (pour inciter l'augmentation de la demande)²¹.

Le nombre de billets par catégorie (et donc les tarifs disponibles) varie donc selon le trajet, la période, l'horaire, mais également la demande, c'est la base du Yield Management.

Il ne reste plus qu'à déterminer les facteurs qui influent sur la demande (météo, événements sportifs, ...) et de faire varier les prix en fonction.

3. Les intérêts du Yield Management

a. Maximisation des revenus

Le but premier et évident du yield management comme de toute politique tarifaire est la maximisation des revenus. A l'exception des politiques de prix plus classiques, la conception du prix dans un système de yield ne dépend pas du "coût de revient" (la somme de ce qu'ont coûté sa fabrication et sa distribution)²² d'un produit ou d'un service, afin d'en tirer un bénéfice. Elle découle plutôt d'une fine analyse du marché et principalement du comportement de ses clients. Il s'agit de ne plus considérer l'existence d'un "consommateur moyen" mais l'existence d'une

²⁰ Date et prix collectés au 1er mars 2019

²¹ SILLY, Grégoire, *LE CASSE-TÊTE DU YIELD MANAGEMENT, VERSION SNCF*, capital.fr, 23/01/2014

²² RIVELINE, Claude, *ÉVALUATION DES COÛTS*, Presse des Mines, Paris, 2005

multitude d'individualités ayant leur propre rapport au prix. L'entreprise jongle donc avec les prix et doit accepter de toucher moins sur certains services vendus pour pouvoir toucher plus sur d'autres.

Force est de constater que la méthode a fait ses preuves, permettant à American Airlines de s'attendre à quelque 1.4 milliards de dollars de bénéfices sur les 3 premières années de son exploitation²³, et aux industries qui l'appliquent depuis lors, un gain de 4% à 8% de leur chiffre d'affaires²⁴.

b. Maximisation du remplissage

Comme nous l'avons vu pour le cas d'American Airlines, le yield s'applique à des services disponibles sur une période limitée (le temps d'un voyage par exemple), aux coûts fixes, et à une capacité fixe. Chaque billet non vendu est perdu, et représente donc un manque à gagner.

L'objectif est de réduire ce manque à gagner en remplissant les sièges vides.

C'est en faisant baisser les prix pour encourager la demande que le yield se propose de maximiser le taux de remplissage. L'économiste Dubois voit cependant 3 points primordiaux à prendre en compte²⁵ : le déchet, le gâchis, et la sur-réservation. Le déchet représente le service qui n'a pas été vendu (le siège vide), situation qu'il convient de limiter en faisant baisser son prix pour inciter le client à l'acheter.

Cependant le prix ne fixe pas juste une valeur pécuniaire dans l'esprit du client, mais également un indicateur de qualité. Inconsciemment, le consommateur associera un service à prix très faible à une qualité réduite²⁶, et sera tout aussi peu enclin à l'achat : c'est le risque de gâchis.

Enfin, certaines entreprises proposant des réservations à l'avance, il est courant que des clients fassent défection, et ne se présentent pas pour bénéficier de leur service, pour diverses raisons. Dans le cas d'une compagnie de transport, cela équivaut à avoir encore des sièges vides bien que

²³ SMITH, Barry C., LEIMKUEHLER, John F., DARROW, Ross M., *Yield Management at American Airlines*, Interfaces n° 22, 1992

²⁴ MCGUIRE, Kelly A., PINCHUK, Steve, *The Future of Revenue Management*, SAS Global Forum, 2009

²⁵ AUTISSIER, David, *Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services*. 21ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2000

²⁶ *Marketing fondamental, Evaluation psychologie du prix*, Université numérique Economie-Gestion, aunege.fr

tous les billets aient été vendus. Pour limiter ce problème, elles peuvent procéder à une sur-réservation, en mettant en vente un nombre plus élevé de billets par rapport au nombre de places disponibles. Elles se frottent alors au risque d’avoir des clients qui malgré leur réservation ne trouvent pas de place et qu’il faudra indemniser. Mais c’est également un risque au niveau de l’image de l’entreprise²⁷, et de sa capacité à satisfaire le client.

c. Aplanir l’activité pour optimiser la charge de travail

Puisque l’un des buts du yield management est d’augmenter la fréquentation en période creuse par des prix plus bas, il est évident que cela favorisera non seulement l’arrivée d’une nouvelle clientèle sur ces tranches horaires, mais également le transfert de clients venant d’habitude pendant les périodes pleines. Ainsi, le Yield management pourra servir à réduire les pics d’activités et donc le besoin en personnel sur les périodes d’affluence. Initialement les compagnies de transport se servaient de la prévision de la demande pour gérer les plannings de leurs employés.²⁸

Cela peut avoir deux avantages : économiser les coûts salariaux dus aux fortes périodes d’activités, et assurer une meilleure qualité de service, en réduisant le temps passé dans les files d’attentes par exemple.

d. Augmenter la qualité perçue du service par le client

Les dernières tendances du Yield management se concentrent sur le moyen d’optimiser la “valeur du client”, soit la somme maximale qu’il est prêt à investir dans un service. C’est le pricing comportemental. Selon Alain Capiez, le pricing comportemental est basé sur le

²⁷ LE POINT, *Après le scandale, United Airlines s'engage contre le "surbooking"*, *Le Point.fr*, 27/04/2017

²⁸ CAPIEZ, Alain, POUTIER, Elizabeth, *Le nouveau « pricing » en Revenue Management*, *La revue des Science de gestion* n°234, 2008

consentement à payer qui traduit la loyauté du consommateur et qui dépend de la satisfaction éprouvée²⁹.

Selon Bolton et Lemon³⁰, les consommateurs qui obtiennent des degrés plus élevés de satisfaction acceptent de payer plus pour maintenir un rapport équitable entre le moyen (input) et le résultat (outcome). Aussi admet-on que le prix que le consommateur est disposé à payer augmente avec le niveau de satisfaction. Le but de l'entreprise est alors de convaincre le client qu'elle comprend au mieux ses intérêts et qu'elle est prête à lui fournir le service qu'il s'attend à avoir en payant une certaine somme.

Le principe du Yield est justement d'adapter le prix au client, et de lui faire comprendre aisément comment il est possible d'économiser d'une part, ou d'obtenir des services supplémentaires adaptés d'autre part. En agissant au plus près du désir du client, elle mise sur une augmentation de sa satisfaction, et donc un espoir de fidélisation de celui-ci. Toutefois, il existe des points négatifs sur la perception du yield par le client, comme nous le verrons plus loin.

Faisons maintenant un petit état des lieux du yield management en France.

B. Les pionniers du Yield Management en France

1. Le transport et le tourisme

Comme nous l'avons vu plus tôt, le yield management est pratiqué aux Etats-Unis dans le secteur aérien dans les années 70. C'est en 1995 qu'il apparaît en France chez Air France³¹, prenant du retard sur ses concurrents British Airways et Lufthansa. Assez rapidement, d'autres secteurs ayant des fonctionnements similaires au transport aérien (capacité fixe, coûts fixes élevés, offre périssable, possibilité de réservation en avance) se sont emparés de la méthode. En premier lieu, le transport ferroviaire se lance dans la refonte de son système tarifaire, puis viennent ensuite les

²⁹ CAPIEZ, Alain, POUTIER, Elizabeth, *Le nouveau « pricing » en Revenue Management, La revue des Science de gestion n°234, 2008*

³⁰ BOLTON, Ruth, LEMON, Catherine L., *A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction, Journal of Marketing Research, vol. 36, Issue 2, 1999*

³¹ BARBERI, Jean-Luc, *La formule magique d'Air France, l'express.fr, 01/11/03*

autres industries du tourisme : l'hôtellerie, puis les agences de voyages, location de voitures, parcs touristiques, ...

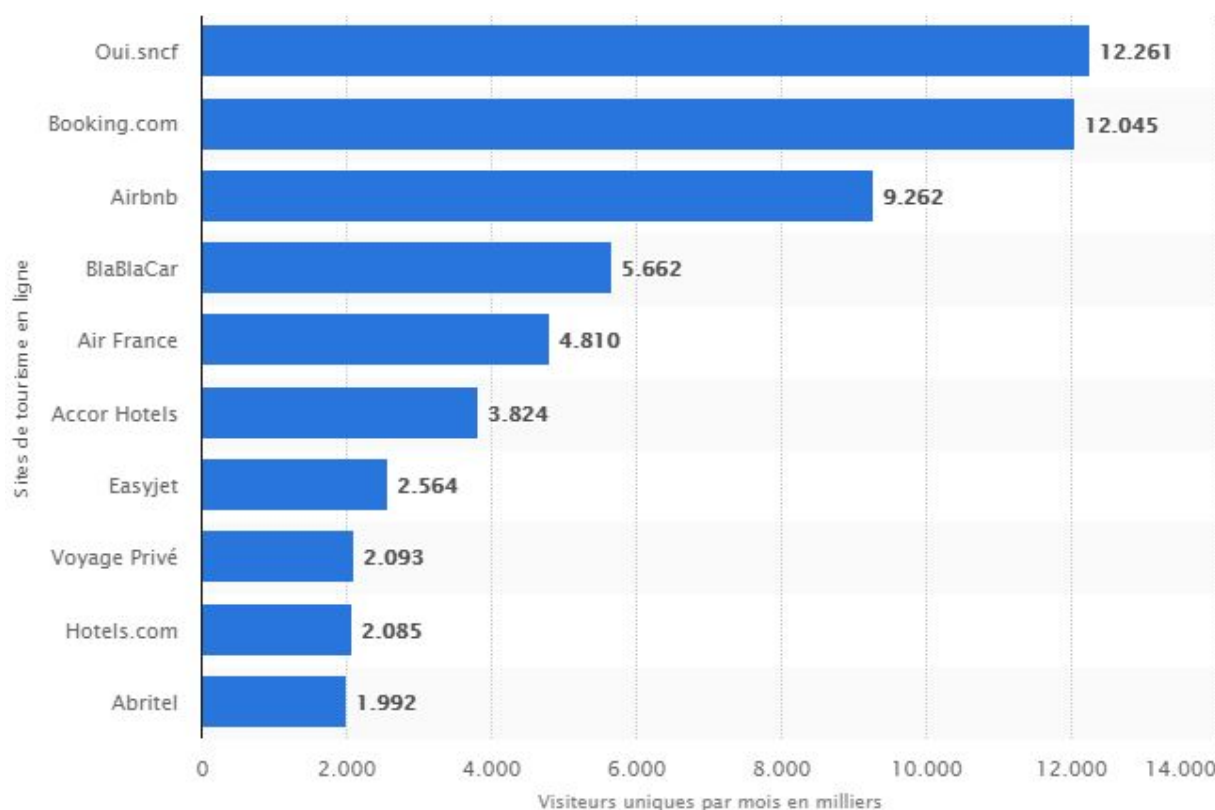
En France, la SNCF mettra en place sa politique de Yield management tardivement, à partir de 2007 avec succès. En 2018, elle affichera une hausse de 8,2% du son chiffre d'affaire sur les voyages notamment grâce au système à bas coût Ouigo, fonctionnant avec le yield management. En outre, les destinations touristiques le pratiquent depuis des années tels que Disneyland Paris, le Futuroscope, ou encore les casinos³²...

Le fonctionnement du yield management parmi toutes ces structures est facilité voire conditionné par l'utilisation d'internet. L'avantage immédiat est de faciliter l'accessibilité du client au service de réservation, quels que soient la date et le lieu où il se trouve. Les économistes Collart et Lejeune ajoutent qu'il est nécessaire de multiplier les points de ventes pour *“offrir les voies les plus rentables pour distribuer, au sens large, les produits et services aux clients. L'entreprise va chercher à adapter ses canaux de distribution aux besoins spécifiques de ses différents segments de clientèle de façon à proposer la bonne offre au bon client au bon moment via le bon canal”*.³³

Dans cette optique, les structures telles que les compagnies aériennes et les hôtels ont généralement recours à des plateformes tierces. Celles-ci regroupent les tarifs de différentes structures, proposent une comparaison de prix aux clients, et permettent des réservations moyennant une commission de l'ordre de 13% à 20% de la somme payée par ces derniers. Etant donné leur nombre de visites par mois extrêmement élevé, les structures sont obligées d'assurer une présence sur ces sites sous peine de voir leurs clients favoriser la concurrence.

³² PREVOST, Mathieu, *Casinos : des établissements au service de destinations ?*, Mémoire fin d'étude, Master professionnel Tourisme, Paris I - Pantheon Sorbonne

³³ COLLART, D., LEJEUNE, C., *Multicanal : croissance et rentabilité*, Les Echos, série « L'art du management », 18 avril 2001.



En contrepartie, ces plateformes fournissent tous les indicateurs statistiques, basés sur les visites et les typologies d'internautes aux compagnies de transport et hôtels afin de les aider dans la mise en place d'une politique de Yield management³⁴. Certaines franchissent le pas et proposent aux structures leur propre outil de yield, comme le fait la société Expedia.³⁵ Cependant ces plateformes réclament certaines conditions, comme la nécessité de pouvoir afficher des prix moins chers que le site internet de la structure, et pouvoir proposer les mêmes avantages (billets remboursables, petits déjeuners offerts, ...) que les structures elles mêmes mais aussi que les autres plateformes qu'elles utilisent.³⁶

³⁴ Communiqué : trivago lance son outil de comparaison tarifaire pour les hôteliers, *tendancehotellerie.fr*, 28/07/17

³⁵ Communiqué : Expedia® lance Rev+, un outil de gestion des revenus, dans le monde entier, *tendancehotellerie.fr*, 07/06/17

³⁶ DENISSELLE, Guilain, *Que contiennent les contrats des intermédiaires de vente de chambres en ligne*, *tendancehotellerie.fr*, 11/12/09

Les autres établissements touristiques (parcs d'attraction, location de voitures...) utilisent quant à eux leur propre modèle de yield sans se reposer sur des plateformes tierces, hormis quelques réseaux de distribution de tickets tels que la FNAC spectacles, Carrefour ou Auchan.

Tous ces secteurs appliquent une surveillance quotidienne de la demande, et font varier les prix en temps réel. Cela présente 2 avantages :

- pouvoir contrôler finement la demande et tirer partie de sa moindre évolution
- rendre les prix affichés disponibles pendant une durée limitée (généralement entre 10 et 15 minutes) et générer un sentiment d'urgence chez le client qui peut avoir peur de payer plus cher s'il attend trop³⁷

2. Les nouveaux secteurs

Depuis quelques années, de nouveaux secteurs font le constat du succès du yield management et étudient son application. Ainsi, il commence à émerger dans les domaines tels que la publicité³⁸, l'industrie du bien-être tels que les spas, souvent intégrés à l'hôtellerie, mais également dans la grande distribution³⁹ et enfin le milieu de la culture.

3. Quid de la culture?

En 2007, le président Sarkozy jette un pavé dans la marre en exigeant de "chaque structure subventionnée qu'elle rende compte de son action et de la popularité de ses interventions"⁴⁰ sous peine de baisse des subventions publiques. Dans la même lettre il enjoint la ministre de la culture Christine Albanel de capitaliser sur le numérique comme vecteur de démocratisation de la

³⁷ SABELLICO, Romain, *Les méthodes de Booking.com pour inciter les utilisateurs à réserver, yieldandtravel.com*, 08/01/18

³⁸ LEGOHEREL, Patrick, POUTIER, Elizabeth, *Revenue Management: Anticiper l'offre et la demande pour optimiser les prix*, Dunod, 2017

³⁹ *Quand la tarification dynamique s'invite dans le retail, sia-partners.com*, 17/01/18

⁴⁰ *Lettre de mission de Nicolas Sarkozy adressée à Christine Albanel, ministre de la culture et de la communication, lemonde.fr*, 29/04/08

culture. Cette injonction n'empêchera cependant pas la baisse du budget alloué à la culture par l'Etat et les collectivités à partir de 2012.⁴¹

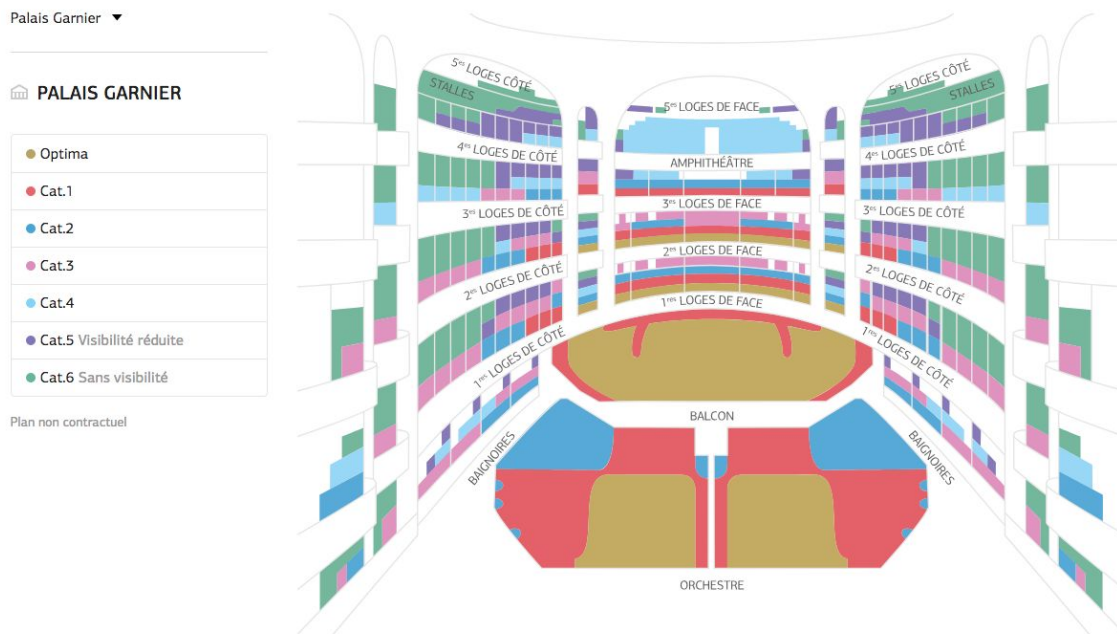
Les établissements culturels se sont donc vus contraints de repenser leur politique culturelle afin de mieux gérer leur taux de remplissage, ainsi que leurs profits. Leur fonctionnement comporte des contraintes similaires aux compagnies aériennes : ils disposent d'une capacité fixe (le nombre de places dans la salle), d'un service périssable (la place est disponible pour un spectacle donné, si elle est vide, elle est perdue), de coûts fixes élevés pour monter les spectacles, et d'un programme établi à l'avance permettant une réservation anticipée. C'est donc naturellement qu'ils se sont intéressés au yield management.

Parmi ces établissements on compte notamment les opéras, les théâtres, les salles de spectacle, ainsi que les stades.

Les critères d'application du yield diffèrent d'un établissement à l'autre, à l'exception de 2 points communs :

- Tous les établissements divisent leurs sièges disponibles en plusieurs "catégories" selon leur condition d'appréciation du spectacle (en terme de vision, d'audition, ou de confort). Les sièges les plus près de la scène et situés au centre de la salle font partie des catégories les plus chères, et plus on s'éloigne de la scène ou de l'axe central, les catégories de sièges sont de moins en moins onéreuses. Un bel exemple de cette pratique est à observer au Palais Garnier de Paris :

⁴¹ GUERRIN, Michel, *Rentabilité, résultats, public... Les gros mots de la culture*, lemonde.fr, 11/04/15



*Plan de Salle du Palais Garnier*⁴²

- Les prix dans ses établissements varient selon l'œuvre proposée, son type (opéra, ballet, pièce de théâtre,...), sa renommée, son ancienneté, mais également son coût (de production ou bien d'achat par les structures)

Plusieurs critères sont ensuite utilisés par les différents établissements pour prévoir la demande et faire varier le prix.

L'opéra National de Paris a lancé un appel d'offre privé pour réformer son système de billetterie et adopter le yield management en 2013⁴³. La particularité de l'Opéra est toutefois de ne pas segmenter sa clientèle. Les prix varient selon le type d'œuvre, sa notoriété, selon la période de la saison, et enfin la date de la représentation. Hormis le classement par catégorie de fauteuil, aucun prix spécial n'est appliqué selon le profil du client, et aucune remise n'est dédiée à ceux qui

⁴² Site internet de l'opéra de Paris

<https://www.operadeparis.fr/informations-pratiques/plans-de-salle-et-tarifs/saison-18-19/palais-garnier>

⁴³ Définition et mise en place d'une stratégie de revenue management liée aux recettes de billetterie, *centraledesmarches.com*, 06/11/13

réservent

à

l'avance.

LES PURITAINS	Optima	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7, 13, 20, 25, 29 ³ septembre 2019 2 octobre 2019	145€	120€	105€	90€	80€	65€	50€	40€	35€	15€	5€
10, 17 septembre 2019	131€	108€	95€	81€	72€	59€	45€	36€	32€	15€	5€
5 octobre 2019	160€	132€	116€	99€	88€	72€	55€	44€	39€	15€	5€

*Tarifs pour l'Opéra "Les Puritains" joué à l'Opéra National de Paris*⁴⁴

L'Opéra National de Lyon propose quant à lui une segmentation en 3 parties : le tarif plein, le tarif réduit (dédié aux moins de 28, demandeurs d'emploi et handicapés), et un tarif préférentiel pour les bénéficiaires de l'abonnement annuel "Carte Blanche". Les 3 tarifs sont disponibles pour chaque catégorie de place. La date de la représentation n'a en revanche aucune incidence sur le prix.

	Plein tarif						Carte Blanche						Tarif réduit					
	★	A	B	C	D	E	★	A	B	C	D	E	★	A	B	C	D	E
Mefistofele																		
Rodelinda																		
L'Enchanteresse	108€	98€	78€	60€	36€	16€	92€	83€	66€	51€	31€	14€	54€	49€	39€	30€	18€	10€
Didon et Enée, remembered																		
Barbe-Bleue																		
Nabucco (version concert) ¹	58€		44€		26€		49€		37€		22€		29€		22€		13€	
L'Heure espagnole	60€	50€	40€	30€	20€	10€	51€	43€	34€	26€	17€	10€	30€	25€	20€	15€	10€	10€

*Tarifs de quelques représentations jouées à l'Opéra National de Lyon*⁴⁵

Les autres opéras français appliquant une politique de Yield management oscillent entre ces 2 modèles.

Les théâtres adoptent des politiques légèrement différentes. La Comédie Française répartit ses prix toujours selon l'œuvre représentée, puis la catégorie des sièges. Elle pratique des tarifs réduits pour les jeunes, les bénéficiaires des minima sociaux et les demandeurs d'emplois.

⁴⁴ <https://www.operadeparis.fr/informations-pratiques/plans-de-salle-et-tarifs>

⁴⁵ <https://www.opera-lyon.com/fr/opera-0>

Sa spécificité est de ne proposer qu'un nombre limité de tarifs réduits par spectacle.⁴⁶ Ainsi, comme le fait la SNCF, c'est par une véritable gestion des stocks disponibles que la Comédie optimise son chiffre d'affaire.

Le Théâtre de Paris ne segmente pas sa clientèle. Il fixe les prix en fonction des oeuvres puis des catégories de placement uniquement. En revanche, il applique des promotions de 10% ou 20% pour les représentations non complètes dont la date approche⁴⁷.

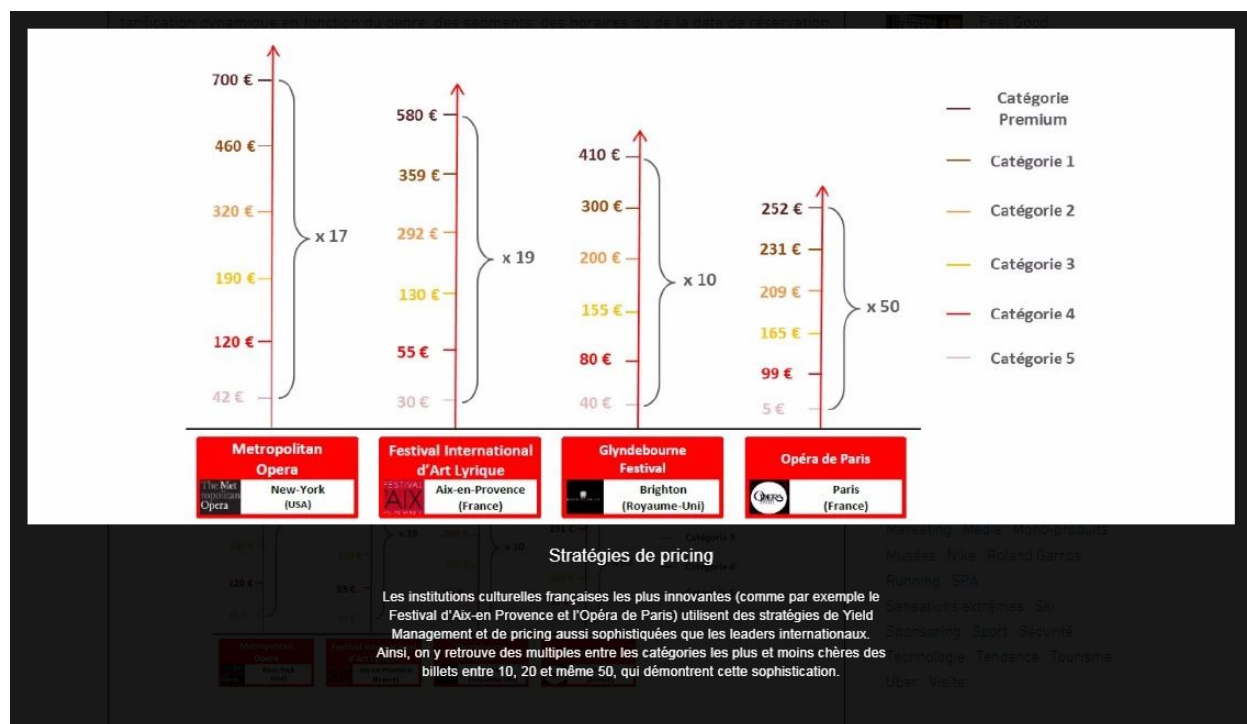
On retrouve également une version de la gestion des stocks au Théâtre Mogador, dédié aux comédies musicales. Il divise sa salle en 5 catégories de placement : le Carré Or est idéalement situé, et le reste des places est divisé en 4 catégories aux prix décroissants. 3 segmentations de prix peuvent être appliquées : tarif plein, tarif -26ans, et tarif groupes (réservé aux groupes de 10 personnes ou plus). Mais le théâtre ne les rend pas toutes disponibles selon la catégorie. Le carré Or ne propose aucun tarif réduit. Les catégories 1 et 4, respectivement la mieux placée et plus chère, et la moins bien placée et moins chère n'acceptent que les pleins tarifs. Il n'est possible d'avoir des réductions que pour les catégories 2 et 3. Ces prix réduits sont tout de même légèrement plus élevés que le tarif plein de la 4ème catégorie. Le but de cette manoeuvre est de pousser le public bénéficiant de réductions à payer un peu plus cher (quelques euros en plus en échange d'une meilleure visibilité), que ceux qui n'ont pas de réduction, et qui sont très sensibles au prix et prendront le tarif le moins cher. En outre, le théâtre mise sur une offre premium, le carré OR, composé de sièges confortables ainsi que des fauteuils de deux places sans accoudoir (love seat), disponible à un tarif unique plus élevé que les autres catégories, et propose également une offre Prestige très onéreuse, qui inclut l'accueil et le placement par une hôtesse dans le carré Or, une visite des coulisses, et d'autres services⁴⁸. Le théâtre Mogador applique donc une véritable politique de Yield en voulant maximiser la dépense du spectateur (par le surclassement des tarifs réduits), la proposition de tarifs qui puissent convenir à la sensibilité au prix de chacun, et en proposant une offre premium aux spectateurs qui peuvent se le permettre.

⁴⁶ Foire aux Questions, site internet de La Comédie Française, <https://billetterie.comedie-francaise.fr/fr/faq-page#n77316>

⁴⁷ Site de réservation du Théâtre de Paris, <https://indiv.themisweb.fr/0142/flistemanifs.aspx?idstructure=0142>

⁴⁸ Site de réservation du Théâtre Mogador <https://www.chicagolemusical.com/reservations-en-ligne/>

En étudiant les différents tarifs variables de chaque structure, on peut observer des très gros écarts entre les tarifs les plus faibles, et les tarifs les plus élevés.



Comparaison des Tarifs de quelques structures culturelles⁴⁹

En dépit de son apparition dans les salles de spectacle, les opéras et les théâtres, le yield management peine encore à entrer dans les salles de concerts et les musées.

Le musée d'Orsay expérimente en 2011 des outils du yield management avec l'aide d'étudiants en économie⁵⁰, sans pour autant transformer l'essai jusqu'à ce jour. En revanche le musée Grévin l'applique de manière très légère en proposant 2 tarifs : Adulte et Enfant, qu'il fait varier seulement par les jours de la semaine. Le billet sera moins cher le lundi, mais augmentera le vendredi, samedi et dimanche⁵¹.

La salle de cinéma par bien des aspects comprend les mêmes contraintes de fonctionnement que

⁴⁹ *Le Yield Management appliqué à la Culture*, nova-consulting.eu, 05/05/17

⁵⁰ AUBOUIN, Nicolas, COBLENCÉ, Emmanuel, KLETZ, Frédéric, *Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création*, Management & Avenir n°54, 2012

⁵¹ Site internet du musée Grévin, <https://www.grevin-paris.com/les-tarifs-permanents>

les salles de spectacles, et donc présente elle aussi en théorie le terrain propice à l'élaboration du Yield Management.

C. Yield management et cinéma, où en sommes nous?

1. Le Yield Management appliqué au cinéma existe

a. Des prémices du Yield Management

Le fait de proposer des prix en fonction de la demande n'est pas un phénomène nouveau dans les cinémas. Aux Etats Unis, à partir de 1915, les producteurs et distributeurs de films s'organisent et certains en fusionnant donnent naissance aux Majors. Ce groupe de 8 studios de production/distribution, contenant notamment la Warner, Universal et Paramount, dispose alors de très gros budgets de production de films. Produisant chaque année des films attirant un très grand nombre de spectateurs, ils prennent peu à peu le contrôle de l'industrie en imposant dans les contrats avec les cinémas un tarif minimum du billet. Certains comme la Paramount vont plus loin encore en construisant et gérant leurs propres cinémas, qu'ils favorisent en terme de distribution de films par rapport à leur concurrents. Les prix des billets, dont le minimum est fixé par les distributeurs, dépendent alors du budget du film, du réalisateur, de la notoriété des acteurs, de la période de sortie.... Ce n'est qu'après l'affaire Paramount⁵² dans les années 1940 que les salles de cinémas seront les seules aptes à fixer leurs prix comme elles l'entendent. Au bout de quelques années, les variations de prix se font moins importantes pour arriver à une politique de "prix unique"⁵³. Cependant, en toute logique, les salles s'interrogent sur leur fréquentation et éprouvent le besoin de renforcer leurs périodes de fréquentation les plus faibles.

⁵² Le décret Paramount est une affaire célèbre du droit de la concurrence aux Etats-Unis en 1948. Disposant des studios de production, de distribution et certaines salles de cinéma, les studio exercent un grand contrôle, s'assurant l'exclusivité de leurs production ou en demandant un tarif minimum aux cinémas concurrents qui diffusent leurs films. Suite à plusieurs pratiques abusives, la cour suprême des Etats Unis se saisit et condamne les principales majors. Cela aura pour effet d'interdire aux distributeurs d'avoir leurs propres salles de cinéma et cela mettra fin au système des Studios.

⁵³ ORBACH, Barak Y., EINAV, Liran, *Uniform prices for differentiated goods: The case of the movie-theater industry*, *International Review of Law and Economics* 27, 2007

La solution la plus évidente est alors de proposer des prix réduits exceptionnellement pour susciter l'intérêt.

La chaîne de cinéma britannique Picture House pratique des tarifs différents selon des périodes pleines (Peak Time) et creuses (Off-Peak) et segmente sa clientèle en 5 : Adultes, Retraités, Étudiants, Enfants et Familles :

Ticket Prices

Peak

After 5pm, except Monday.

- Adult £16.90
- Member £13.90
- Retired £14.90
- Retired Member £11.90
- Student £14.90
- Student Member £11.90
- Child £7.90
- Family £31.60

Off Peak

Before 5pm; All day Monday

- Adult £13.90
- Member £10.90
- Retired £10.90
- Retired Member £7.90
- Student £10.90
- Student Member £7.90
- Child £7.90
- Family £31.60

Tarifs pratiqués au Picture House Central à Londres⁵⁴

D'autres cinémas tels que le circuit Alamo aux Etats Unis varient selon les périodes creuses et pleines, mais ne segmentent pas leur clientèle⁵⁵

Le circuit Cinestar en Allemagne pousse plus loin sa politique tarifaire en proposant un prix différent selon le jour de la semaine, puis applique un supplément en fonction de la place choisie dans la salle

⁵⁴ Site internet de Picture House https://www.picturehouses.com/cinema/info/Picturehouse_Central#ticket-prices

⁵⁵ Site internet du cinéma Drafthouse, <https://drafthouse.com/austin/show/2d-wonder-park>

PRIX							
2D	Mo	di	MER.	je	Ven.	Sat.	di
	★ JOUR DE FILM				VACANCES		
adultes *	6,80 €	5,80 €	6,80 €	8,00 €	8,80 €	8,80 €	8,80 €
Enfants de moins de 12 ans *	5,00 €	5,00 €	5,00 €	5,20 €	5,20 €	5,20 €	5,20 €
Étudiants / intérieur *	5,50 €	5,50 €	5,50 €	6,00 €	6,80 €	6,80 €	6,80 €

Tarifs pratiqués au Cinestar Berlin - Hellersdorf⁵⁶

Dans la même optique, les Electric Cinemas en Angleterre modulent leur prix en fonction du confort proposé (fauteuil individuel, fauteuil 2 place, et Lit).

Ticket Type	Armchairs	Front Row Bed (for 2)	Back Row Sofa (for 2)
Tuesday-Sunday	£20	£36 (£18pp)	£45 (£22.50pp)
Monday / Electric Access / Electric Screen	£17.50	£30 (£15pp)	£40 (£20pp)

Tarifs pratiqués au Electric Cinema⁵⁷

D'autres optent pour une politique de montée en gamme, en investissant sur la technologie pour fournir des conditions de projection exceptionnelles, justifiant un prix plus élevé du billet. Phénomène d'ampleur mondiale, la montée en gamme technologique est perçue par les exploitants comme le meilleur moyen de se démarquer des autres canaux vidéos tels que le DVD ou la VOD. Leur but est de surpasser les équipements à domicile des spectateurs afin de les pousser à faire le choix d'un visionnage exceptionnel des films en salle. Ce phénomène est porté par l'émergence des salles IMAX, entre autres, combinant écran géant et projecteurs Laser avec un système de son immersif. A travers le monde beaucoup d'exploitants développent leurs propres formats de salle, appelées "Premium Large Format" (PLF), mêlant confort d'assise,

⁵⁶ Site internet de cinestar, <https://www.cinestar.de/kino-berlin-hellersdorf/info/preise>

⁵⁷ Site internet d'électric cinéma, <https://www.electriccinema.co.uk/cinemas/portobello/booking-info/>

qualités de projection avancées, et parfois innovations technologiques comme les systèmes d'écrans latéraux que l'on retrouve chez les salles ICE et Screen X, par exemple.

Plusieurs circuits se dotent alors de leurs propres salles Premium : la RPX pour Regal cinemas⁵⁸ les salles Deluxe du circuit Australien Cineplex⁵⁹, ou bien les multitudes d'offres du groupe Pathé (Imax, 4DX, Dolby cinéma). Cette montée en gamme technologique permet non seulement aux exploitants de faire revenir au cinéma un public avide de sensations fortes, mais également de proposer un prix du billet plus élevé, justifié par la puissance de l'expérience proposée.

Autre pratique du modèle anglais, certains circuits se rapprochent du système de salles de spectacle et des théâtres en proposant des prix différents selon les typologies de films. C'est notamment le principe de la polémique Taxe Blockbuster pratiquée par Odeon et Vue qui consiste à appliquer une majoration aux blockbusters⁶⁰. Par exemple, le cinéma Vue Basingstoke propose un prix de £14.09 pour le film *La planète des singes : Suprématie*, tandis que l'on pouvait payer £10.79 Pour le biopic sur le rappeur Tupac *All Eyez On Me*. Cette pratique est généralement motivée par l'élévation du taux de location appliqué par le distributeur pouvant aller jusqu'à 70% des recettes du film⁶¹.

b. Vers un Yield Management total

En 2015, deux entrepreneurs allemands issus de la compagnie aérienne Lufthansa décident de porter la méthode du yield management au jour le jour, au secteur du sport et du spectacle, et créent la société Smart Pricer⁶². En 2016, ils se rapprochent du circuit de cinéma allemand UCI Kinowelt désormais fusionné avec le circuit britannique Odeon. Dès lors, UCI&Odeon annoncent la mise en place d'un test de tarification dynamique dans quelques cinémas allemands

⁵⁸ Site internet de RPX by Regal <https://www.regmovies.com/rpx#/more-about>

⁵⁹ Site internet de Cineplex, <https://www.cineplex.com.au/MovieSessions/HawthorneDeluxe>

⁶⁰ DEEN, Sarah, *Is a 'blockbuster tax' at cinemas forcing film fans to pay more to see new releases?*, *Metro.co.uk*, 11/07/17

⁶¹ Propos recueillis auprès de Louisa Dent, directrice des acquisitions chez Curzon Artificial Eye, lors d'un voyage à Londres, dans le cadre de la 1ère année d'exploitation à la Fémis

⁶² Site internet de Smart Pricer, <https://www.SmartPricer.com>

pilotes. En janvier 2018, après 2 ans d'essais fructueux, le circuit adapte le modèle tarifaire à l'ensemble des cinémas UCI en Allemagne⁶³. A partir de 2018, la société allemande vise le marché asiatique, et notamment le Japon, la Corée et Taïwan⁶⁴. Elle travaille également avec le groupe Cinema Park en Russie ainsi que Cinépolis en Amérique du Sud. Dans le même temps, une chute de fréquentation frappe les cinémas en Italie, avec une baisse de -11,63% en 2017⁶⁵. Les exploitants sont poussés à développer des solutions pour faire revenir le public et se tournent vers l'entreprise Dynamitck, équivalent italien de Smart Pricer. Le géant du cinéma américain Regal annonce qu'il se lancera également dans une phase de test en 2018 en partenariat avec la société Atom qui développe une solution de billetterie sur smartphones qui analyse les données clients pour leur proposer des films adaptés et des promotions⁶⁶.

La différence entre ces initiatives et les modèles que nous avons évoqués précédemment se situe au niveau d'une régulation quotidienne des prix. Dans les modèles embryonnaires du yield management, le prix est différent selon certaines conditions, que ce soit le moment de la projection, le confort, la position dans la salle, le budget du film, mais il ne varie pas. Un adulte qui souhaitera voir un film après 17 heures au Picture House central paiera le même prix qu'il choisisse une séance le jour même, ou bien deux semaines plus tard, à film équivalent, quel que soit le taux de remplissage de la salle.

La méthode proposée par Smart Pricer se rapproche du yield management effectif à la SNCF. Lorsqu'un cinéma adopte le logiciel Smart Pricer, celui-ci fait un état des lieux des données de fréquentation, prix des billets, taux d'occupation par type de film du cinéma sur plusieurs années précédentes⁶⁷.

L'exploitant, en collaboration avec l'équipe de smart pricer, définit un nombre de catégories de prix à appliquer dans son cinéma. Dans le cas d'UCI, nous avons droit à 5 catégories de prix : VIP, PK1, PK2, PK3, PK4. Celles-ci se différencient par leur prix décroissant de VIP à PK4 et

⁶³ SPERLING REICH, J., *odeon uci rolls out dynamic-pricing with Smart Pricer to all of their cinemas in germany*, *celluloidjunkie.com*, 08/01/18

⁶⁴ *Vue sets sights on CineStar*, *filmjournal.com*, 26/11/18

⁶⁵ DYNAMITICK, *In the global market debacle, movie theaters that adopted a dynamic pricing concept are significantly standing out*, *medium.com*, 19/01/18

⁶⁶ MCNARY, Dave, *Regal to Test Demand-Based Movie Ticket Pricing*, *variety.com*, 25/10/17

⁶⁷ Propos recueilli lors de l'entretien avec Gergana Ivanova de Smart Pricer en annexe.

l'emplacement des sièges qu'elles proposent. La catégorie VIP concerne les sièges les plus proches de l'écran, et la PK4 ceux les plus éloignés. Le logiciel Smart Pricer se charge alors de calculer pour chaque séance combien de sièges mettre à disposition pour chaque catégorie, comme le fait la SNCF pour ses trains. Plus le film est demandé, plus il y aura de sièges disponibles dans les catégories supérieures, et inversement. L'exemple suivant a lieu à l'UCI de Potsdam:

Film: Wir (Us) | FSK: ab 16 J. | Kino: UCI Potsdam, Kino 4 | Datum: Montag, 25.03.2019, 17:00 Kino 4

Bitte wählen Sie Ihre gewünschten Tickets und deren Anzahl aus. Platzieren Sie die Tickets daraufhin in dem Saalplan unter der Ticketauswahl.

Ticket	Preis	Anzahl	Gesamt
Erwachsener	9,00 € Mit movie points Karte nur 8,50 €	- 0 +	0,00 €
Schüler/Student	7,00 € Mit movie points Karte nur 6,50 €	- 0 +	0,00 €

Auswahl aufheben

Leinwand

7 6 5 4 3 2

Film: Escape Room | FSK: ab 16 J. | Kino: UCI Potsdam, Kino 4 | Datum: Montag, 25.03.2019, 20:00

Bitte wählen Sie Ihre gewünschten Tickets und deren Anzahl aus. Platzieren Sie die Tickets daraufhin in dem Saalplan unter der Ticketauswahl.

Ticket	Preis	Anzahl	Gesamt
Erwachsener	9,00 € Mit movie points Karte nur 8,50 €	- 0 +	0,00 €
Schüler/Student	7,00 € Mit movie points Karte nur 6,50 €	- 0 +	0,00 €

Auswahl aufheben

Leinwand

7 6 5 4 3 2

*Exemple de gestion des stocks à l'UCI Potsdam. Pour 2 séances différentes dans une même salle, la même catégorie ne comporte pas le même nombre de sièges*⁶⁸

Les deux films Us et Escape Room sont projetés dans la salle 4 respectivement à 17:00 et 20:00. La séance de 20:00 sera certainement plus fréquentée. Pour maximiser le revenu, Smart Pricer considère que la rangée 5 sera en catégorie PK3 (donc plus chère) pour cette séance alors qu'elle est en catégorie PK4 (la moins chère) pour celle de 17:00. Moins de sièges disponibles à bas prix permettent de diriger les spectateurs vers les catégories supérieures et d'augmenter le prix moyen du billet pour cette séance.

⁶⁸ Site internet de UCI <https://www.uci-kinowelt.de/film/die-goldfische/356211/potsdam/59#!#scroll-programm>

Le logiciel Smart Pricer réajuste les stocks disponibles quotidiennement en fonction des places qui ont déjà été réservées.

Pour Smart Pricer, les prix de chaque catégorie ne changent pas, mais seulement le nombre de fauteuils disponibles pour une chacune. Cela permet d'afficher une transparence tarifaire envers le spectateur, qui pourra déterminer à l'avance combien il sera susceptible de déboursier pour voir son film, si tant est qu'il s'y prenne assez tôt pour obtenir les fauteuils restant dans la catégorie qu'il souhaite.

La méthode de Dynamitick, le concurrent italien de Smart Pricer est très différente. Elle propose des billets à 'plein tarif ' ainsi que des billets réduits, pour les militaires, les étudiants et les enfants. Les tarifs réduits sont fixes tandis que seuls les billets en plein tarifs sont soumis au yield management. Selon leur page officielle de tarification, *“Les prix des [projections] en question varient en fonction d'un grand nombre de facteurs, de la durée de projection et de l'avance avec laquelle on achète son billet au type de film, à la réputation des acteurs, aux opinions exprimées sur les réseaux sociaux, aux conditions météorologiques du jour de la projection et des dizaines d'autres variables. Les spectateurs peuvent ainsi choisir le spectacle à suivre en fonction du prix qu'ils sont disposés à payer, avec des billets pouvant être achetés en ligne et au guichet.”*⁶⁹⁷⁰

Pour chaque séance, le logiciel proposera un prix calculé en fonction de divers facteurs influant sur la demande. Comme il prend également en compte le nombre de billets déjà réservés pour la séance, le montant sera toujours en évolution. A la différence de Smart Pricer ce tarif variable est unique, puisqu'il n'y a pas de catégories de prix définies, et il est donc valable quel que soit l'endroit où l'on souhaite s'asseoir. L'inconvénient est que cela nuit à la transparence tarifaire dans la mesure où le client (au tarif plein) ne pourra jamais savoir à l'avance combien lui coûtera la séance.

2. Quelles initiatives en France ?

a. Les opérations classiques des exploitants

⁶⁹ Site internet de Movie Planet http://www.movieplanetgroup.it/mp_busnago/prezzi.php

⁷⁰ Site internet du cinéma Plinius <https://www.multisalaplinius.com/prezzi/>

Le yield Management en temps réel comme le proposent Smart Pricer et Dynamitick n'existe pas en France. Cependant, comme chez les exploitants, des opérations tarifaires ont découlé d'une logique élémentaire pour encourager, ou étaler la fréquentation des périodes creuses et des journées et horaires les moins fréquentés. Certains comme le Rialto de Nice adoptent une politique simple consistant à proposer un tarif réduit unique qui s'applique aux étudiants et au 3ème âge, mais également à tout le monde le lundi et tous les matins⁷¹. Le Majestic de Remiremont étend son tarif réduit au mercredi également⁷², ce qui indique que les jours les moins fréquentés varient d'un cinéma à l'autre. Le cinéMérignac, à côté de Bordeaux, va plus loin dans sa spécification des heures creuses, en proposant le tarif réduit les lundis et mercredis, tant qu'ils ne sont pas fériés, puis également les mardis, jeudis et vendredis à 14h. Enfin toutes les séances de 19h et de 10h30 bénéficient de leur propre tarif réduit. Les circuit aussi pratiquent des offres différenciées suivant les heures, tels que le CGR Colisée du Mans accessible à prix réduit les lundis et mercredis⁷³, ou les enseignes Pathé et UGC qui proposent des offres moins chères les matins.

On peut également trouver des différenciations en fonction des types de film, que ce soit des réductions pour les films de patrimoine et les reprises à l'Omnia de Rouen⁷⁴, ou bien les films des programme UGC Cultes et UGC Docs. Le cinéma Lux de Caen quant à lui propose des tarifs réduits pour ceux de moins d'une heure⁷⁵.

Parmi les critères utilisés pour faire varier le prix, les plus courants sont donc évidemment les périodes pleines et creuses, et dans une moindre mesure la typologie de films. A l'inverse des modèles étrangers, aucun cinéma ne fait de distinction en fonction du placement dans la salle, ni du film lui même. Un blockbuster très attendu coûtera toujours le même prix qu'un film d'auteur pointu.

b. La montée en gamme

⁷¹ Site internet du cinéma Rialto <https://www.cinemarialto.fr/tarifs/>

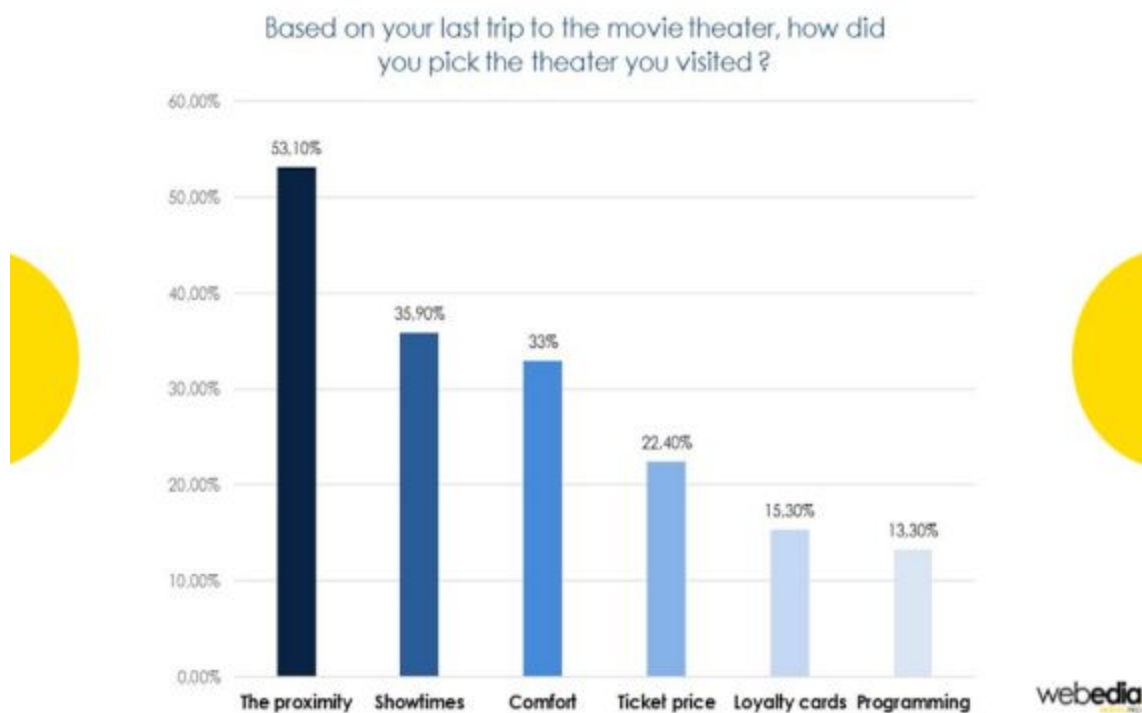
⁷² Site internet du cinéma Majestic <https://www.majestic-cinemas.com/le-france/tarifs/>

⁷³ Site internet de CGR Le Mans <https://www.cgrcinemas.fr/lemans/evenement/1482344-tarif-reduit-lundi-et-jeudi>

⁷⁴ Site internet du cinéma l'Omnia <https://www.omnia-cinemas.com/tarifs/>

⁷⁵ Site internet du cinéma Lux <http://www.cinimalux.org/spip/-Infos-pratiques->

L'un des moyens des exploitants pour augmenter leurs revenus consiste à miser sur la hausse du prix moyen du billet plutôt que l'accroissement de la fréquentation. Ils se concentrent donc sur une montée en gamme technologique et un accroissement du confort des sièges pour proposer les meilleures conditions de projection. A l'image des exploitants étrangers cités plus tôt, ces exploitants partent du principe que la demande est plutôt inélastique et que le prix n'est pas le critère principal du choix du cinéma. Une étude de Julien Marcel, Directeur de Webedia Movies Pro tend à confirmer ce point de vue en indiquant que le prix n'arrive qu'en 4ème position des critères de choix, juste après le confort.⁷⁶



Dans cet optique, il leur semble logique que le client soit prêt à payer plus cher si l'expérience le justifie. Antoine Gouiffes-Yan, directeur marketing chez CGR appuie sur ce point en affirmant que les impacts de la variation des prix sur la fréquentation ne se calculent que sur les séances standard, tandis que les salles premium sont régies par d'autres règles. Il ajoute que les salles premium de CGR, les salles ICE, bénéficient d'un taux de remplissage deux fois supérieur aux salles standards, bien que leurs billets soient environ 50% plus chers.⁷⁷

⁷⁶ *Beyond the Popcorn: A Recap of CinemaCon 2017*, [boxofficepro.com](https://www.boxofficepro.com/beyond-popcorn-recap-cinemacon-2017/), 04/04/17

<https://www.boxofficepro.com/beyond-popcorn-recap-cinemacon-2017/>

⁷⁷ Entretien accordé par Antoine Gouiffes-Yan, directeur marketing de CGR

Le circuit Pathé suit une logique identique en investissant depuis quelques années sur de nouveaux concepts technologiques : salles Imax, Dolby cinéma, Screen X, Onyx, nouvel écran LED développé par Sony, ou encore la 4DX. Arnaud Surel, directeur du Pathé La Villette déclare en outre que ses salles technologiques ont pour but également de favoriser la fréquentation en allant chercher un nouveau public : *“La 4DX la première idée c’était de reconquérir une clientèle qui ne va pas au cinéma. Et d’ailleurs c’est drôle parce que les clients 4DX c’est les clients très fidèles et qui se créent une communauté, qui sont très attentifs, ils nous demandent beaucoup de films et nous demandent un programme jusqu’à la fin de l’année, ils veulent savoir ce qui va sortir. Et ce qui est intéressant, c’est que c’est une clientèle qui revient.”*⁷⁸.

c. Les initiatives des institutions

Le cinéma français a la chance d’être l’un des plus soutenus au monde par les institutions. En effet, nombre d’initiatives de l’Etat sous la houlette des différents ministres de l’éducation et du CNC sont apparues pour venir en aide aux salles mais aussi propager la culture du cinéma.

En 2014, afin d’encourager la fréquentation des jeunes, la Fédération Nationale des Cinémas Français (FNCF) annonçait un plan de baisse de la TVA sur les prix des billets de 7,5% à 5% ; en contrepartie, les exploitant s’engageaient sur un tarif de 4€ plafonné pour les moins de 14 ans. La perte de revenus serait alors compensée par la hausse de fréquentation des jeunes qui viennent généralement accompagnés d’adultes qui paient, potentiellement, le plein tarif.

En regardant le détail de la première année, 2,6 millions de spectateurs de 6-14 ans ont fréquenté les salles sur la période janvier à avril 2014, soit une progression de 384 000 individus par rapport à l’année précédente, représentant une hausse de 17,6 %, quand le nombre total de spectateurs progresse de 16,5 % sur la période. De plus selon Harris Interactive, 91,0 % des spectateurs considèrent ce nouveau tarif comme attractif, et selon Médiamétrie 92,6 % des spectateurs estiment que cette opération est une bonne mesure pour les jeunes et 80,5 %

⁷⁸ Entretien accordé à Dimitri Margueres à l’occasion de son mémoire de fin d’études exploitation *La course à la technologie des salles : Approche stratégique et économique, la Fémis, 2018*

indiquent que cette opération leur donne envie d'aller plus souvent au cinéma⁷⁹. aux semaines spéciales du cinéma lancées par la FNCF. La première opération de ce genre fut la Fête du Cinéma initiée en 1985 par Jack Lang sur une durée d'un jour. Son succès a poussé la FNCF à progressivement en allonger la durée ; après un pic à 7 jours, elle est désormais de 4 jours du dimanche au mercredi. La 32e édition de la Fête du cinéma 2016 a ainsi généré 2.650.000 entrées, soit 5% de plus qu'en 2015⁸⁰. La FNCF, s'appuyant sur le nombre d'entrées générées par cet évènement, a décidé alors de créer 2 autres opérations, Le Printemps du cinéma en 2000, et la Rentrée du cinéma en 2004, respectivement en mars et septembre, sur la même base que la fête du cinéma.

Quelques opérations plus locales ont vu le jour, comme se le rappelle Dominique Erenfrid, directrice de la fondation Seydoux - Pathé : *“je me souviens qu'il y avait le 18 heures à 18 francs⁸¹, dans les années 90, lancé par Chirac. C'était une opération de réduction qui avait lieu le lundi, alors que la place était à 25 francs normalement. Ça marchait très fort, et ça ne piochait pas dans le public du weekend et du mercredi.”*

Ces initiatives ont également leur pendant du côté privé. UGC a monté plusieurs opérations pour favoriser sa fréquentation, telles que les réductions pour les films qui vont sortir de l'affiche, des rétrospectives de films populaires de l'année passée à prix bas, ou encore la Semaine Comédie UGC, fonctionnant sur le même principe que les fêtes du cinéma.⁸²

Si l'exploitation semble ne pas avoir pris le chemin du Yield management en temps réel, elle propose une multitude de tarifs et d'offres de réductions afin de favoriser sa fréquentation. Nous allons donc maintenant nous demander, si l'application d'un yield plus poussé serait pertinent en dépit de toutes ces pratiques.

⁷⁹ DANARD, Benoît, JARDILLIER, Sophie, LANDRIEU, Alice, PIERRON, Cindy. Bilan de l'opération «4€ pour les moins de 14 ans en 2014» Septembre 2014

⁸⁰ *Les bons chiffres de la Fête du cinéma*, Challenges.fr, 30/06/16, Disponible sur : https://www.challenges.fr/economie/les-bons-chiffres-de-la-fete-du-cinema_14595

⁸¹ *opération d'une semaine dont la première édition eut lieu du 14 au 20 février 1992* : <http://b76.rec.apps.paris.fr/ark:/73873/FRCGMSUP-751045102-EP04/BHPEP040573A>

⁸² Site internet d'UGC <https://www.ugc.fr/evenement.html?id=93>

II. LE YIELD RENCONTRE BEAUCOUP DE FREINS EN FRANCE

Le cinéma est un secteur très protégé en France. Depuis 1993 l'Etat Français crée un statut particulier pour les oeuvres audiovisuelles visant à les protéger des règles commerciales du libre échange. Cette mesure repose sur l'idée que la création culturelle ne constitue pas un bien marchand comme les autres et, par conséquent, que son commerce doit être protégé par certaines règles autres que celles de la seule loi de marché⁸³. C'est ce qu'on appelle l'exception culturelle française. Le public comme les institutions s'attachent beaucoup à cette notion c'est pourquoi il peut être délicat de proposer des mesures tarifaires très fortes. Nous étudierons dans cette partie l'impact que peut avoir le yield management auprès du public et des professionnels, puis nous nous interrogerons sur l'efficacité de son application pratique.

A. Une mise en place risquée

1. L'impact Spectateur

a. Elasticité

Parmi les techniques du yield management, nous avons parlé dans la première partie de la nécessité de calculer l'élasticité de la demande. Celle-ci est en réalité essentielle à la réussite de toute politique de Yield management. Se poser la question de l'élasticité de la demande en terme de cinéma, c'est se demander combien de spectateurs supplémentaires viendront si l'on fait baisser le prix du billet, et en revanche combien de spectateurs ne viendront pas si on le fait augmenter. On distingue plusieurs degrés d'élasticité :

⁸³ Qu'appelle-t-on « l'exception culturelle » ?, *clesdelaudiovisuel.fr*

- demande parfaitement inélastique : le nombre de spectateurs ne change pas quelque soit la variation de prix
- demande inélastique : le nombre de spectateur ne change que lors de fortes variations de prix
- demande élastique : le nombre de spectateur change fortement selon la variation de prix
- élasticité unitaire : le nombre de spectateurs change au même taux de variation que le prix

De là découle toute la logique du yield puisque l'un de ses buts est d'attirer le spectateur par une baisse du prix afin de remplir les séances les moins fréquentées.

Cette question est à la base de toute politique tarifaire, et notamment depuis 1995 comme nous l'indique Arnaud Surel : *“1995 a vu l'aboutissement de cette modernisation des salles, et après ces lourds investissements, un prix mieux ajusté aux préoccupations budgétaires des spectateurs s'est fait ressentir. Les diverses formules fondées sur l'élasticité-prix ont été testées, et les prémices d'études marketing ont permis d'optimiser les politiques de tarifications. Peu sensibles aux petites baisses tarifaires, les études montrent que les spectateurs sont sensibles aux politiques tarifaires offensives, comme la Fête ou le Printemps du cinéma. Et si une hausse du prix provoque une baisse plus que proportionnelle de la fréquentation, il est nécessaire de fixer le prix du ticket en fonction du taux de remplissage espéré, car l'élasticité-prix est relativement faible à la baisse (une baisse des prix n'a que peu d'impact sur la fréquentation).”*⁸⁴

Arnaud Surel nous révèle ici 2 informations intéressantes : d'abord la faiblesse de l'élasticité à la baisse. Fabrice Bernier, Responsable Marketing opérationnel, s'est retrouvé confronté à ce problème chez Pathé : *“Ce que je constate c'est qu'on avait fait des tarifs Imagine'R qui étaient valables la semaine et plus chers le weekend, 1€ de différence pour pousser les étudiants à venir la semaine, et on a constaté très peu d'élasticité. Pour les étudiants une sortie du samedi soir reste une sortie du samedi soir.”*⁸⁵

Il explique notamment ce fait par la faiblesse des prix de base, et donc la faiblesse de la réduction : *“Et on s'est rendu compte que la tarification dynamique s'applique généralement sur*

⁸⁴ SUREL, Arnaud, *Le Cinéma, à quel prix ? Mémoire de fin d'étude, Formation continue Directeur d'exploitation, la Fémis, 2011*

⁸⁵ entretien disponible en annexe

des tarifs élevés, car pour faire valoir une réduction de 10% ou 20%, appliqué au cinéma ça donne 60 centimes ou 1,20€ , est ce que ça va vraiment pousser le client à réserver plus tôt que prévu ? Pour nous, l'écart de prix n'est pas suffisant.”

Richard Patry, président de la FNCF et directeur général du groupe NOE cinémas, de son côté fait le même constat : *“Imaginez même, on vous dit que le cinéma est trop cher, mais 80% des spectateurs paient moins de 7€. Pour un divertissement de 2h on peut difficilement trouver moins cher. Donc quand on vous promet que vous allez payer 50% en moins, ça ne représente que 3,5€, l'économie n'est pas si exceptionnelle. Pour le prix d'un billet d'avion à 200€ ça se justifie, mais pour un billet de cinéma c'est pas assez avantageux. Donc vous allez vous arranger pour trouver les meilleures séances au meilleur prix mais au final vous ne gagnerez pas grand chose.”*

86

Philippe Aigle, ex Directeur de l'exploitation de MK2 y voit une contrainte de temps : *“ on incite les gens à venir le lundi, mais le lundi n'a jamais été un gros jour parce que personne ne veut y venir, aller au cinéma ça prend trop de temps. Je mets 15min pour aller à mon ciné, j'attends 30 min pour la pub, puis 1h30 le film, je perds 2h30 et 3h30 si je rajoute la bouffe. On peut se le permettre un samedi mais pas le lundi. ”*⁸⁷

Mais Arnaud Surel nous indique que le spectateur est plutôt sensible aux politiques plus offensives telles que la fête du cinéma. La réalité semble lui donner raison, comme nous l'avons vu plus tôt avec le succès de cette opération, tout comme le succès de l'apparition du billet à 4€ pour les moins de 14 ans.⁸⁸ Richard Patry attire notre attention sur le fait que le succès de telles opérations ne vient pas du prix, mais de la communication autour d'un tel événement : *“ je vais vous donner l'exemple d'une salle municipale dont je ne citerai pas le nom. Son plein tarif est à 4€. Le tarif réduit est à 3€, donc moins cher que la fête du cinéma. Et bien sa fréquentation augmente de la même manière que tous les autres cinémas en France durant la fête du cinéma, ce qui est illogique au regard du prix. Et des exemples comme ça j'en ai des tas. C'est l'effet de*

⁸⁶ entretien disponible en annexe

⁸⁷ entretien disponible en annexe

⁸⁸En regardant le détail de la première année, 2,6 millions de spectateurs de 6-14 ans ont fréquenté les salles sur la période janvier à avril 2014, soit une progression de 384 000 individus par rapport à l'année précédente, représentant une hausse de 17,6 %, source : DANARD, Benoit, JARDILLIER, Sophie, LANDRIEU, Alice, PIERRON, Cindy. Bilan de l'opération «4€ pour les moins de 14 ans en 2014» Septembre 2014 : Disponible sur <http://www.cnc.fr/web/fr/publications/-/ressources/5563143>

communication plus que le tarif. Les porteurs de carte illimitée augmentent également leur fréquentation pendant la fête du cinéma ! Pour quelle raison, puisqu'ils ne paient pas ? ”

Claude Forest, sociologue du cinéma, appelle ce phénomène “l’effet d’aubaine” et n’hésite pas à le comparer aux soldes : “ *Quand vous baissez le prix pendant les soldes vous vendez. Si vous faites des prix naturellement bas toute l’année, ça n’attirera pas plus que ça la clientèle*”.

Nous avons donc là le principal frein à la mise en place d’un yield management. Si la demande est inélastique, la baisse du prix du ticket ne favorisera pas forcément la fréquentation des séances les moins remplies. Mais la contrepartie est que le fait d’augmenter le prix du billet aura également un faible impact sur la fréquentation, ce qui induira une hausse de revenu. Mais dans ce cas de figure, il sera moins coûteux et tout aussi efficace pour l’entreprise d’augmenter le prix de son billet plutôt que d’investir dans une refonte complète de sa politique tarifaire. La perception du public sera en revanche beaucoup plus négative.

b. Injustice

Identifiée et étudiée par nombre d’économistes spécialistes du Yield Management, l’une des principales difficultés rencontrées est le sentiment d’injustice perçu par le client.

L’économiste Nouredine Selmi, dans son article sur la perception client du yield management nous dit : “*Selon Kamen et Toman (1970), les consommateurs sont prêts à payer le prix considéré comme juste ou un prix moindre. Cela nous amène à rappeler la définition de la justice, c’est « le jugement du résultat et/ou du processus qui aboutit à un résultat raisonnable et acceptable » (Bolton, Warlop et Alba ; 2003). Selon Xia, Monroe et Cox (2004) cette définition implique la comparaison d’un prix ou d’une procédure à une norme (ou un standard) de référence, cette référence peut être une expérience passée du client, l’offre à un autre client dans des conditions similaires, ou l’offre d’une autre entreprise.*”⁸⁹ Il liste par ailleurs plusieurs

⁸⁹ SELMI, Nouredine, *La Perception de la pratique du Yield Management, XXIVème Congrès international de l’AFM, 2008*

sentiments que peut percevoir le client en fonction de certains événements produits par une politique de Yield, dans un tableau présenté en annexe de ce mémoire.

Sandra Camus, Lubica Hikkerova et Jean Michel Sahut, tous 3 économistes nous apprennent que l'injustice que le client peut percevoir du yield management est liée au profil du client lui-même, ainsi qu'à la caractéristique de l'offre. En ce qui concerne le client, il peut percevoir une injustice dans la fluctuation des prix selon sa sensibilité au prix (que nous avons définie en début de mémoire), son pouvoir d'achat, mais aussi son niveau de fréquentation.⁹⁰ Les 2 premiers critères sont logiques. Un étudiant avec un budget faible sera bien plus sensible à la hausse d'un prix et la verra de manière négative.

Les 3 économistes ont également découvert que les clients en possession d'une carte de fidélité ont tendance à juger plus injustes les fluctuations. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il est habituel d'être récompensé pour sa fidélité, donc on s'attend à être "mieux considéré" que les clients non fidèles. Sébastien Beaud, qui a rédigé une thèse sur l'impact du yield sur le consommateur, confirme ce fait : *"Un système de yield management risque en effet de ne s'intéresser qu'aux clients qui payent le plus mais pas forcément aux plus fidèles. Ce qui peut engendrer de la colère chez ceux-ci et remettre en jeu leur fidélité. Certains systèmes du yield management ont alors intégré des paramètres de fidélité donnant un accès privilégié aux clients les plus réguliers"*⁹¹

Dans l'esprit d'un client, tout échange avec un fournisseur est un contrat. *"Le client doit être persuadé que ses avantages relatifs sont au moins équivalents à ceux de l'entité fournisseur. Le yield management doit reposer sur une relation « gagnant-gagnant » entre l'entreprise et le client (Kimes et Wirtz, 2002)."* S'il a le sentiment que le fournisseur essaie de prendre avantage sur lui, il ressentira de l'injustice. Dans un contexte de Yield management au cinéma, qui fait augmenter les prix à certains moments, et les baisser à d'autres, cela se traduira dans l'esprit du client par le fait que le cinéma lui propose une hausse de prix sans pouvoir lui

⁹⁰ HIKKEROVA, Lubica, SAHUT, Jean-Michel, *L'injustice perçue à l'égard du yield management: antécédents et stratégies de réduction*, Décisions Marketing, 2014

⁹¹ BEAUD, Sébastien, *L'impact du yield management sur les clients dans le domaine du transport aérien*, Mémoire de Bachelor, chaire de Marketing, Université de Fribourg, 2015

proposer en contrepartie une offre raisonnable. Cela peut se produire chez un spectateur qui, travaillant la semaine, ne peut avoir accès qu'aux séances du soir et du weekend, les plus demandées, donc les plus chères. Le cinéma aura beau lui dire qu'il peut payer moins cher en venant le matin, dans les faits ce n'est pas possible. La hausse des prix n'est donc pas contrebalancée par les propositions de tarifs inférieures raisonnables, et il y a injustice.

Sandra Camus, Lubica Hikkerova et Jean Michel Sahut nous parlent également de l'injustice sociale : *“Par exemple, il semble que la comparaison sociale a des effets plus intenses sur l'injustice perçue que la comparaison du client avec ses propres expériences antérieures (Xia, Monroe et Cox, 2004).”* On ressent plus d'injustice en comparant ce qu'on a avec ce que le voisin a, plutôt qu'avec ce qu'on a déjà eu. Ce phénomène peut être aisément mis en parallèle avec l'affaire des sièges premium du Pathé Wepler dont nous parlerons un peu plus loin.

L'un des principaux générateurs d'injustice est en outre la difficulté du fournisseur d'expliquer les différences de tarifs qu'il pratique. Nous avons tous fait l'expérience ou entendu quelqu'un pester contre le manque de clarté des tarifs pratiqués par la SNCF. Dominique Erenfrid nous en fait elle-même la remarque : *“Il n'y a pas plus opaques que les tarifs de la SNCF”*⁹². Cette remarque est relayée dans plusieurs enquêtes de satisfaction menées auprès des clients de la société ferroviaire. Selon la CLCV, en 2013, seulement 22% des usagers jugeaient claire la politique tarifaire de la SNCF.⁹³ Selon l'UFC Que Choisir, En 2019, seulement 59% sont satisfaits des services de l'entreprise, et les gros points noirs sont la hausse du prix ainsi que son opacité.⁹⁴

En ce sens, Sébastien Beaud souligne que l'insatisfaction peut provenir du fait de percevoir de très faibles différences de service pour un prix très variable : *“Nous avons vu que la possible perception d'iniquité des clients vient du fait que les prix varient pour un service identique. L'important pour l'entreprise est alors de pouvoir justifier ces différences de prix (Niel, 2013). Pour ce faire, l'entreprise peut utiliser des barrières tarifaires, c'est-à-dire des règles qui*

⁹² entretien disponible en annexe

⁹³ Les voyages SNCF Enquête prix et satisfaction, CLCV.org, 2013

⁹⁴ LE MENECEC, Thibaud, Enquête de satisfaction des usagers SNCF : le prix et l'opacité des tarifs, les deux points noirs, europe1.fr, 21/03/19

permettent de différencier une transaction d'une autre (Kimes & Wirtz, 2003).“ Il est donc important pour les entreprises de proposer des offres très différenciées. Dans le cadre d'un cinéma le service est toujours le même : projeter un film. Pour que le spectateur accepte de déboursier une somme plus élevée, il faut le convaincre par une réelle montée en gamme de service (un accueil et un placement spécifique, des conditions de projections exceptionnelles, ...).

Après une étude menée sur divers critères de la perception du yield par le client, Nouredine Selmi conclut d'ailleurs :

“Notre étude atteste que, indépendamment du contexte historique et culturel, la pratique du Yield Management est peu acceptée par les consommateurs, voire contestée et parfois même rejetée. En accord avec les conclusions de plusieurs recherches (Campbell, 1999 ; Xia, Monroe et Cox, 2004), la perception d'injustice des prix peut mener aux conséquences négatives pour le vendeur : la rupture de la relation, la diffusion d'informations négatives, voir l'engagement de l'acheteur dans d'autres comportements comme le recours aux associations de défense de consommateurs et aux mouvements consuméristes.”

Le secteur du cinéma possède d'ailleurs un bon exemple, avec la société australienne Village Cinemas. En fin 2017 Village Cinemas annonce la mise en place d'un test de tarification dynamique en fonction des périodes creuses et pleines. La société annonce des hausses tarifaires allant jusqu'à 1\$ pour les prix des billets ainsi que la confiserie. Après de violentes réactions de la part du public et des institutions, au vu de son image écornée par l'affaire, l'exploitant renonce finalement à son test en janvier 2018.⁹⁵

2. La réception risquée dans le milieu professionnel

⁹⁵ CAREY, Alexis, *Village Cinemas scraps controversial dynamic pricing trial which upped prices by up to \$1*, news.com.au, 04/01/18

L'industrie de l'exploitation se caractérise par la relation étroite entre la salle de cinéma et le distributeur. La salle de cinéma engrange l'argent des entrées réalisées par le film, puis, après avoir retiré les taxes, divise généralement le restant à 50/50 avec le distributeur. Ce taux de partage est dégressif en faveur de la salle au fil des semaines d'exploitation du film. Le distributeur quant à lui paie une somme fixe au producteur, appelée "minimum garanti" (MG) pour obtenir les droits d'exploitation du film sur un territoire. Cette somme n'est pas anodine car elle est dépendante du nombre d'entrées que le distributeur estime pouvoir faire, multiplié par le prix moyen du billet. Il proposera donc un MG suffisant pour valoriser le film, mais pas trop important pour minimiser le risque de perte si le film n'a pas le succès escompté.

L'économie du distributeur est donc dépendante de l'économie du box-office de la salle à qui il confie son film. On peut donc penser que si la salle met en place une politique tarifaire visant à maximiser ses revenus, le distributeur n'y trouvera rien à redire. Dans la réalité, est-ce vraiment le cas ?

En 2003, Stelios Haji-Ioannou, président de la société de transports aérien EasyJet, décide d'implanter en Angleterre, un tout nouveau type de cinéma nommé Easy Cinema. Issu du modèle tarifaire d'EasyJet (le yield management, bien évidemment), le cinéma propose à ses spectateurs des ristournes très élevées s'ils réservent très en avance. Haji-Ioannou l'annonce lui-même : « *En Angleterre, les cinémas n'arrivent à vendre qu'un siège sur cinq. L'idée, c'est de remplir ces sièges vides en adaptant les tarifs à la demande. Jusqu'à présent, la méthode consistait à brader à la dernière minute les places vacantes. EasyJet, c'est le contraire. Plus on achète longtemps à l'avance, moins c'est cher. Et plus on approche de la date de décollage, plus c'est cher. Dans nos salles de cinéma, si vous venez à la dernière minute, vous paierez quasiment aussi cher que dans une autre salle. Mais ceux qui réserveront à l'avance auront des billets à 20 pence, quarante fois moins cher qu'une place normale.* »⁹⁶. Ici il n'est plus question des réductions de 10 ou 20% qui n'étaient pas si avantageuses que cela comme nous l'avons vu précédemment, la réduction est bien plus agressive.

⁹⁶ ROBIN, Jean, *Après l'aérien, EasyJet s'attaque au cinéma*, leparisien.fr, 26/05/03

En 2006, après avoir vu ses murs rachetés par son concurrent Odeon, puis être devenu un point de livraison de pizza, Easy Cinema ferme définitivement ses portes. La raison principale de cet échec est claire : les distributeurs anglais se sont regroupé en coalition et ont refusé de fournir leurs films au cinéma low cost, prétextant qu'en les bradant il dévaluait fortement les films. Le succès d'une telle enseigne dépendant essentiellement du film, une telle conclusion n'est pas surprenante. Jean-Marie Dura, administrateur à la CST, ancien directeur général du groupe Ymagis, et auteur du rapport CNC sur la salle de cinéma de demain⁹⁷ nous explique, avec humour, ce fait : *“Quand vous êtes producteur, que ce soit d'un film d'auteur à 3 francs ou un blockbuster à 200 millions vous prenez des risques. Il faut comprendre le producteur qui débourse 200 millions pour faire Harry Potter, si on lui dit “Mes spectateurs vont acheter 6 mois à l'avance et ça leur coûtera 20 centimes”, le producteur va répondre “écoute coco, les gens vont vouloir venir voir Harry Potter parce que j'ai fait du super bon boulot, alors il est hors de question que je te laisse le vendre à 20 centimes avant tout le monde, tu vas casser le métier, mon plan n'est pas de le laisser gratuitement sinon j'aurais pas investi 200 millions”*.⁹⁸

En réalité cela nous fait pousser la réflexion au-delà du distributeur. Dans un modèle où le prix est variable en fonction de la demande, il sera bien plus délicat pour lui d'estimer la retombée financière potentielle d'un film qu'il achète. Il aura donc tout intérêt à réduire la somme qu'il paiera au producteur. C'est donc le producteur qui en sera impacté, ainsi que le budget du film.

Lors de la mise en place du tarif à 4€ pour les moins de 14 ans, Marc Bonny directeur de la société de distribution Gébeka fait ce constat sur la baisse du prix moyen attribué à ses films : *” Le problème principal que cela entraîne sur le type de films que je distribue (films pour enfants, films d'animation, etc..), c'est que je suis engagé sur des films qui vont sortir dans deux ou trois ans. Je me suis engagé sur des minima garantis, que j'ai estimé raisonnablement risqués en fonction du niveau moyen de recettes habituelles. Mais comme le niveau de recettes et de fonds de soutien baisse, je me retrouve dans une situation plus risquée et plus dangereuse. Si j'ai*

⁹⁷ DURA, Jean-Marie, *La salle de cinéma de demain*, Rapport CNC, 2016

⁹⁸ entretien disponible en annexe

passé un accord avec un producteur autour de 150 000 € de MG pour un film, le budget ne va pas baisser.”⁹⁹

En effet le budget d'un film est très souvent financé par les pré-achats de distributeurs et de chaînes de TV. Baisser le prix d'un cinéma revient non seulement à dévaloriser le film mais également à réduire son budget.

En France l'exploitant est totalement libre de sa politique tarifaire, et le distributeur ne peut en aucun cas interférer sur le prix des places, comme on a pu le voir lors de l'ère des studios à Hollywood. Philippe Aigle en fait l'amère remarque pour son film jeune public Adama : *”Quand ils décident de mettre Adama pour être dynamique à 2 ou 4€, moi on me demande pas mon avis. Là c'est dynamique, on prend tous les enfants et on baisse les tarifs, c'est une politique éditoriale.”*¹⁰⁰

Richard Patry nous indique cependant qu'il peut avoir une autre forme de contrôle : *” Le distributeur ne peut pas refuser une copie sous prétexte que l'exploitant fait des places pas chères, mais on ne peut pas l'empêcher de gérer comme il veut son plan de sortie, et donc préférer la donner à la concurrence. Même s'il peut pas vous le reprocher, le prix que vous pratiquez, il le connaît, et forcément ça entre en compte dans sa stratégie de sortie.”*¹⁰¹

Pour ne pas s'attirer les foudres des distributeurs et donc prendre le risque de ne pas avoir de film, il faut donc le convaincre que le modèle de yield management sera bénéfique pour lui tout en ne dévaluant pas le film. Gergana Ivanova de Smart Pricer nous indique d'ailleurs *“ [Les distributeurs] sont contents dans la mesure où on respecte deux conditions : ne pas trop faire baisser le prix du billet (-50/60%), et prouver que le système leur apporte plus de profit.”*¹⁰²

Fabrice Bernier émet tout de même des réserves : *”normalement, si on prend le principe global du revenue management, on optimise nos revenus donc celui du distributeur. C'est la vision globale. Dans le détail effectivement, tous les distributeurs ne seront pas logés à la même*

⁹⁹ SESCOUSSE, Franck *L'impact de l'opération « 4 euros pour les moins de 14 ans », Mémoire de fin d'étude, Formation continue Directeur d'exploitation, la Fémis, 2015*

¹⁰⁰ entretien disponible en annexe

¹⁰¹ entretien disponible en annexe.

¹⁰² entretien disponible en annexe

enseigne, ça favorisera les plus gros, puisqu'on aura la plus forte demande et donc les prix les plus élevés. La difficulté sera de voir sur les petits films qui ne fonctionnent pas, pour éviter le "s'ils sont pas chers, c'est qu'il sont pas bien". ¹⁰³ Il craint un cinéma à double vitesse, où les plus gros distributeurs seront favorisés car leurs films seront très demandés, et les prix seront donc plus élevés, tandis que les plus petits verront leurs films baisser de prix dans le but d'attirer le spectateur. Cela pose donc 2 problèmes : le film est dévalué par rapport à un blockbuster, et si la demande est inélastique, son prix baissera sans vraiment augmenter la fréquentation. Gergana Ivanova reste d'ailleurs évasive face à la hausse de fréquentation que pourrait permettre Smart Pricer sur les films les moins demandés : *"Notre logiciel s'adapte automatiquement, et comprends le contexte d'exploitation. Il déterminera les petits films qui génèrent peu de remplissage et fixera le bon prix par un algorithme à 90 critères, il fera varier les prix de ces films mais également des films plus forts afin de favoriser la migration de la demande des films forts vers les films faibles, plutôt que de créer la demande pour les films faibles. Le succès d'un cinéma dépend du film, c'est pour ça que nous ne pouvons pas assurer que nous augmentons radicalement la fréquentation par nous-mêmes."*

Le petit distributeur verra donc son revenu baisser par rapport à une situation tarifaire plus classique. Il sera donc moins enclin à accepter l'idée et à fournir son film à l'exploitant.

La mise en place peut donc s'avérer délicate en elle-même en terme de réception publique comme professionnelle. Mais depuis leur création, les cinémas se sont déjà demandé comment attirer plus de public sans crisper leurs partenaires, et ont naturellement tenté des opérations sur les prix.

3. Le Yield management existe déjà

a. La diversité des tarifs

¹⁰³ entretien disponible en annexe

Comme nous l'avons vu en début de première partie, l'un des pré-requis les plus importants du yield management est de segmenter sa clientèle en catégories pour affecter un prix de référence à chacune d'elles. Le but est que chaque spectateur puisse trouver son propre tarif en fonction de ce qu'il est prêt à payer. Cela a deux avantages : tirer un maximum de profit de chaque client, tout en pouvant argumenter que le client trouvera le prix le plus juste pour lui. On le fait ensuite varier en fonction du comportement du client, sa fréquentation, le fait de venir seul ou accompagné, de réserver à l'avance ou au dernier moment, sur la date du service (trajet en train ou jour et heure du spectacle) ... Jean Marie Dura indique que l'exploitation française *“ l'a déjà fait depuis longtemps, ça s'appelle les tarifs du matin, les - 26 ans, les cartes 5-7, il y a tout un tas de tarifs divers et variés adaptés aux différences des spectateurs ”*¹⁰⁴.

De son côté, Richard Patry ajoute *“ Dans un pays qui a quasiment un tarif par spectateur, on ne fait pas de tarification dynamique mais on a une gamme de prix adaptée au spectateur quasiment infinie. Ca ne se voit pas aux US ”*¹⁰⁵

Nous avons fait nous-mêmes ce constat dans la partie précédente. Dans cette diversité, chaque spectateur peut trouver son prix : tarif plein, tarif étudiants, handicapés, minima sociaux, militaires, moins de 26 ans, moins de 14 ans, tarif familles, tarifs CE, tarifs partenariats (avec autres structures culturelles ou institutionnelles), Cartes illimitées, ...

Que ce soit dans le modèle de yield management appliqué aux salles de spectacle, ou le yield appliqué aux cinémas étrangers, on ne retrouve pas une telle diversité d'offres. Le spectateur ne s'y trompe d'ailleurs pas. En 2011, selon Jean- Fabrice Reynaud, alors président adjoint de la FNCF, 75% des places de cinéma étaient vendues à tarif réduit¹⁰⁶. Sachant qu'aucun des modèles de tarification dynamique des cinémas étrangers ne segmente à ce point sa clientèle, on peut se demander comment un exploitant voulant mettre en place une telle politique pourra convaincre le spectateur qu'il y trouvera un prix plus juste.

¹⁰⁴ entretien disponible en annexe

¹⁰⁵ entretien disponible en annexe

¹⁰⁶ SUREL, Arnaud, *Le Cinéma, à quel prix ? Mémoire de fin d'étude, Formation continue Directeur d'exploitation, la Fémis, 2010*

b. Les cartes prépayées et fidélité

Les cartes prépayées sont presque aussi vieilles que les cinémas. Il s'agit de proposer au spectateur de pré-payer un nombre défini de places de cinéma à un tarif préférentiel. Il devra alors utiliser ces places dans un délai fixé sous peine de les perdre définitivement. Ces cartes ont plusieurs avantages : fidéliser le client, puis le pousser à revenir plusieurs fois sur une période limitée (généralement un an), s'assurer une trésorerie indépendante du succès des films, et augmenter la trésorerie potentielle grâce aux places non utilisées dans le temps imparti.

Les cinémas ont donc tout intérêt à en vendre le plus possible. Leur intérêt stratégique est tel que les Cinémas indépendants de Paris ont lancé leur propre carte prépayée commune pour contrer la pression des circuits et leur carte illimitée.¹⁰⁷

Certains cinéma proposent également des cartes de fidélité, qui récompensent le spectateur pour chaque visite et lui permet au bout d'un cumul de visites de bénéficier d'offres préférentielles sur le prix du billet, la confiserie ou des objets promotionnels.

Pour Antoine Gouiffes-Yan, directeur marketing de CGR, *“si vous offrez un prix flottant en parallèle de la carte de fidélité, elle perdra de sa valeur intrinsèque, puisqu'elle propose déjà des avantages tarifaires exclusifs aux porteurs de carte”*.¹⁰⁸

Les cartes s'adressent principalement au public régulier, soit celui qui vient au moins une fois par mois au cinéma. C'est aussi ce public qui sera le plus sensible au prix du fait de sa venue régulière. Il cherchera donc à trouver, en contexte de yield management, les séances les moins chères. Nous risquons donc d'avoir 2 offres différentes qui visent un même public, avec un paradoxe : si ce public arrive à trouver des séances moins chères par le yield que les cartes promotionnelles, il délaissera celles-ci. Inversement, si sa carte lui permet d'avoir des places moins chères, il sera tenté de se présenter au cinéma quand il le voudra, y compris pour les séances les plus chères, sans payer le surcoût induit par le yield. Il y aura donc une perte de revenu et un affaiblissement de la pertinence du yield.

¹⁰⁷ Site internet du CIP <https://www.sesterce.app>

¹⁰⁸ entretien disponible en annexe

c. Le problème des cartes illimitées

La carte illimitée, instaurée en 2001 par les groupes UGC et MK2 puis adoptée par Pathé, permet, pour un tarif mensuel, d'assister à n'importe quelle séance proposée par le cinéma qui l'accepte. Le prix de cet abonnement se situe aux alentours de 21€ par mois, soit l'équivalent d'environ 2 billets à plein tarif. Le tarif de la carte illimitée est donc indexé sur le plein tarif du cinéma. L'utilisateur ne paie donc aucun ticket de cinéma quand il présente sa carte. Pour chaque présentation de carte par le spectateur, UGC ou Pathé éditera un billet à tarif réduit (originellement à 5,03€ pour le cas d'UGC) et le partagera selon les règles normales entre le CNC et le distributeur. UGC verra donc sa marge se réduire de 3€ environ à chaque fois que le spectateur va voir un film. En 2002, le CNC calcule que "Pour les abonnements illimités proposés aujourd'hui le « point mort » se situe à une fréquence de l'ordre de 67 à 74 entrées par an (5,6 à 6,2 par mois) pour un taux de location de 50 %. Au-delà, l'exploitant est en situation de perte pour chaque entrée réalisée."¹⁰⁹

Fabrice Bernier, nous indique plusieurs problèmes liés à la carte illimitée : "Il y a un équilibre entre le prix de la carte et le plein tarif des cinémas. La difficulté est que le prix de la carte est le même partout en France alors qu'on a des variations de tarifs entre le Beaugrenelle qui est à 15,20€ et d'autres cinémas qui sont à 11€. La carte illimitée devient donc plus intéressante à Beaugrenelle que dans les autres cinémas et cela se ressent sur les entrées."¹¹⁰

Son témoignage implique 2 questionnements. Comme nous l'avons vu en début de mémoire, le yield management a pour effet d'augmenter le plein tarif afin de pouvoir éponger la baisse des autres tarifs, tout en assurant une hausse du revenu. L'impact direct de la mise en place d'un yield management sera alors d'augmenter le prix de l'abonnement illimité, indexé sur le plein tarif. D'autre part, si le plein tarif augmente trop, le spectateur sera tenté d'adopter la carte illimitée (comme ce qui se passe à Beaugrenelle). Or, dans un contexte de yield management, plus une séance est demandée, plus le prix sera élevé afin de maximiser le revenu. Mais cette maximisation sera perturbée si durant la séance un nombre non négligeable de spectateurs ne

¹⁰⁹ MARTI, Eric, *Les cartes d'abonnement illimité au cinéma, Rapport CNC, 2002*

¹¹⁰ entretien disponible en annexe

paie pas le plein tarif du fait de leur carte illimitée. Il y a donc un équilibre subtil à trouver afin de maximiser le revenu tout en limitant le nombre de transferts vers la carte illimitée.

Si le questionnement se pose à Pathé parce que le prix varie d'un cinéma à l'autre, que penser du fait que le prix puisse varier au sein même d'un seul cinéma ?

Si comme nous l'avons vu l'élasticité de la demande est faible à la baisse, pour Philippe Aigle ce n'est pas le cas pour la carte illimitée : *“Pour déclencher du volume de fréquentation, il faut que la réduction soit massive. C'est le cas pour les cartes illimitées. Vous imaginez, c'est plus ou moins 20% des entrées de Pathé, 30% UGC et 35% MK2.”* Il précise d'ailleurs : *“Pour la carte, on a vu [l'étendue de] l'élasticité prix/volume. En juin [N.d.A : 4 mois après son lancement], la part de marché d'UGC sur Paris arrivait à 46%.”*

Et force est de constater que la carte illimitée a eu un impact positif sur la fréquentation. En 2002, La fréquence d'utilisation moyenne semble se stabiliser entre 42 et 48 entrées/an, soit entre 3,5 et 4 entrées par mois pour les porteurs de cartes ¹¹¹. Selon le bilan d'activité sur les formules illimitées publié par le CNC en 2008, *“Sept ans après leur mise en place, et avec l'instauration d'un cadre régulé, les formules d'abonnement de type "accès illimité" sont désormais perçues, y compris parmi leurs anciens détracteurs, comme ayant exercé des effets positifs notamment sur la fréquentation cinématographique.”*¹¹²

En 2017, les cartes illimitées représentent 17,6 millions d'entrées, soit 8% des entrées totales.

Mais elles ont également eu un effet bénéfique sur la fréquentation des films de la diversité. Dominique Erenfrid l'explique : *“UGC s'est dit que quand les gens ont un budget dans le mois, ils ne vont voir que les films qui les intéressent. Quand ils sont sur une formule illimitée, évidemment ils sont plus curieux. Ça rend les gens un peu plus cinéphiles, et c'est ce qui a marché !”*¹¹³.

Le bilan d'activité du CNC 2008 fait le même constat : *“la part des "entrées-carte" réalisée par des films au potentiel commercial modeste est, selon les informations communiquées par les émetteurs, proportionnellement plus élevée que celle constatée sur les films "porteurs" et occupe*

¹¹¹ MARTI, Eric, *Les cartes d'abonnement illimité au cinéma, Rapport CNC, 2002*

¹¹² *Bilan d'activité, les formules d'abonnement de type accès illimité au cinéma, Bilan CNC, 2008*

¹¹³ entretien disponible en annexe

dans certains cas une part importante de la recette globale du film.” Cela s’explique notamment par la contrainte fixée par le CNC aux émetteurs de cartes, de permettre aux cinémas indépendants et art et essai d’accepter les entrées par cartes illimitée. Ainsi le Louxor, cinéma Art et Essai indépendant du 18ème arrondissement voit environ 30% de ses entrées dues à de tels abonnements (Carte UGC illimitée, et Le PassPathé/Gaumont)¹¹⁴.

En parallèle, on note une hausse du prix des billets “classiques” dans les établissements émetteurs de cartes : *“Parallèlement à la commercialisation de ces nouvelles formules, particulièrement incitatives pour les spectateurs assidus, une augmentation des tarifs visant le reste de la clientèle (93% des entrées) a pu être constatée au cours de la période : le prix moyen progresse de 11,5% entre 1999 et 2006. La part des billets vendus coûtant plus de 8 €, au sein de la fréquentation totale, passe de 1% en 1999 à près de 16% en 2006. Le prix moyen (tous tarifs confondus, billets à 5,03 € inclus) augmente de 9,8% au cours de la même période.*”¹¹⁵

On remarque donc que la carte illimitée a pour effet de réduire le prix des billets, avec une incidence positive sur la fréquentation et notamment des films les plus faibles. En parallèle elle a permis une hausse des autres billets, sans pour autant induire une baisse de fréquentation générale. C’est donc une véritable politique d’optimisation de revenus très comparable en terme de résultats à ce que promet le yield management.

d. La programmation à la séance

Selon Philippe Aigle : *“La tarification dynamique a démarré sous une autre forme : la programmation à la séance : c’est le premier moyen de réguler son remplissage. quand on vous dit “ton film je le mets pas à 14h, parce qu’il n’y aura personne, c’est l’heure des films pour enfants.” Par contre ce film qui va attirer du monde je vais plutôt le mettre à 20h30 !*

Et puis quand on propose moins d’offre on a moins de demande. Avant d’optimiser le prix pour la fréquentation, on fait d’abord du déplacement de l’offre par les séances.” Il est effectivement

¹¹⁴ Information observée à l’occasion d’un stage dans l’établissement.

¹¹⁵ *Bilan d’activité, les formules d’abonnement de type accès illimité au cinéma, Bilan CNC, 2008*

logique que les exploitants segmentent leur clientèle et s'en servent pour programmer les films aux horaires de fréquentation de chaque type de public : que ce soient les jeunes le mercredi après-midi, samedis et dimanches matins, ou le public senior les après-midis en semaine. Les exploitants régulent naturellement la demande en jouant sur la taille des salles dans lesquelles ils diffusent les films, afin d'optimiser le remplissage et refuser le moins de monde possible. Corentin Bichet directeur de l'exploitation au CNC, abonde dans ce sens *“La régulation se fait aujourd’hui sur le nombre de séances. C’est la façon dont les opérateurs répondent au marché. La politique de prix est une autre façon. Si un film est moins demandé qu’un autre, on le met dans une plus petite salle et moins de séances, et le distributeur de son côté sortira sur moins de copies. C’est comme ça que ça se régule. [...] Si vous placez un film au bon moment au bon endroit, vous allez favoriser le remplissage, et donc vous pourrez augmenter le prix des billets je suppose. La salle qui fait le meilleur taux de remplissage en France est le MK2 Beaubourg qui ne passe que des films d’auteurs. C’est parce qu’il est au bon endroit, qu’il a développé cette personnalité-là”*¹¹⁶.

Philippe Aigle attire également notre attention sur l'un des mauvais côtés de cette pratique : le fait que les exploitants préféreront capitaliser sur un film populaire en le mettant aux horaires les plus favorables plutôt que de favoriser la découverte de films plus modestes.

e. Les salles premium

Nous avons vu dans la partie sur la perception de l'injustice que le client accepte plus facilement une hausse de prix si elle est justifiée par l'entreprise, en proposant un service particulier. Le but étant de proposer plusieurs niveaux de services afin de convaincre le client de payer pour celui qu'il jugera le plus adapté à ses désirs.

Nous avons vu également en 1^{ère} partie que plusieurs exploitants optaient pour une montée en gamme de leurs salles pour amener de nouveaux publics, donc augmenter leur fréquentation, ainsi que leur prix moyen du billet. L'objectif de telles politiques est principalement de proposer

¹¹⁶ entretien disponible en annexe

des expériences de projection exceptionnelles afin de se démarquer de la concurrence mais surtout inciter les spectateurs à revenir vers le cinéma dans une période où l'offre multimédia est très concurrentielle (notamment par la VOD).

Deux circuits principalement font le choix de l'investissement dans ces salles "premium" : Pathé et CGR. Pathé souhaite investir dans une diversité de technologies : Dolby Atmos, Imax, 4DX, Screen X, Dolby cinéma, Onyx, ... Tandis que CGR dispose d'un modèle unique de salle, la salle ICE, alliant confort des fauteuils et grandes qualités de projection.

La solution de la montée en gamme peut donc être vue comme une forme de Yield Management, non pas pour réguler la fréquentation par les tarifs, mais capitaliser sur un service particulier pour augmenter son revenu, comme la 1ère Classe de la SNCF.

A ce sujet, Philippe Lagrange, directeur technique au Pathé La Villette nous dit : *“ l'un des trois points fondamentaux qui déclenchent chez le public l'envie de voir un film en salle, c'est l'expérience technologique. Donc là depuis quelques années avec l'arrivée du numérique, on a ouvert une palette de dispositifs qui sont adaptables au cinéma, qui sont assez importants. Et jusqu'à présent à chaque fois qu'on le fait le public répond.¹¹⁷”*. Le taux de remplissage de ces salles semble lui donner raison. En effet le taux de remplissage moyen des salles standards est de *“14 % chez CGR mais de 18 % dans la salle ICE pour le film Valérian de Luc Besson. CGR a réalisé 11 % de box-office à une époque où ils représentaient 10 % des entrées. Autre exemple, avec le film Jumanji : plus de 3 millions d'entrées en France. Le gain de box-office de CGR grâce à ICE s'élève à 650 000 euros en trois semaines d'exploitation. David Baudry évalue le gain de box-office à 33 %.”*

Selon David Baudry, programmeur de CGR, *“la salle ICE produirait entre « 17 et 33 % d'augmentation du box-office ; là où parfois on a des leviers de progression où quand on gagne 2, 3, 4 % on est super contents, là on gagne 30 % “¹¹⁸*

¹¹⁷ MARGUERES, Dimitri, *La course à la technologie des salles : Approche stratégique et économique, Mémoire de fin d'étude, département exploitation, la Fémis, 2018*

¹¹⁸ *ibid.*

Pathé n'est pas en reste, comme Arnaud Surel, directeur du Pathé La Villette, le confie sur sa salle 4DX : “ *Valerian en 4DX j'ai cartonné, c'était tout le temps complet. Je pense que c'est la salle qui remplit le mieux en France car elle fait 104 fauteuils.*” Selon ses dires, la salle 4DX aurait produit 170 000 entrées l'année de son ouverture, et serait rentabilisée en 1 à 2 ans. Il confie enfin que “*Stratégiquement c'est une question de part de marché, une volonté de gagner des parts de marché, de se dire que depuis 3 ans il y a autant de seniors que de moins de 25 qui vont au cinéma. Donc il faut reconquérir cette clientèle de jeunes de moins de 25 ans.*”

Il semblerait donc que les exploitants aient déjà trouvé une réponse à l'augmentation du revenu par une hausse du prix du billet moyen. Par ailleurs, ce modèle semble faire fi du risque du sentiment d'injustice que nous explorions plus tôt, comme le confirme Arnaud Surel : “*Je n'ai jamais eu, et ça je peux vous le dire car j'ai fait Beaugrenelle qui était le cinéma le plus cher de France donc j'en ai pris des coups, j'ai jamais eu un seul client en 1 an qui m'ait dit “ la salle 4DX est trop chère”. Jamais. Ça veut dire qu'on ne l'a pas mise assez chère. 6 euros de plus. Ça veut dire que l'expérience vaut le coup. Tant mieux que ce soit ce prix-là car on a bien rempli. Mais je n'ai jamais eu quelqu'un qui s'est plaint du prix.*” Ce témoignage est intéressant également par le fait que Surel insinue qu'il a au contraire eu des retours négatifs sur le prix des séances standard élevé qu'il pratiquait au Pathé Beaugrenelle, excellent exemple du sentiment d'injustice qui peut être lié au prix d'un service qui ne se démarque pas assez.

Face à tant d'offres tarifaires, le yield peut avoir du mal à trouver sa place. Mais nous allons voir que le yield management va se confronter à ses propres limites intrinsèques.

B. Un Dynamisme peu applicable

1. La non pertinence des critères de variation

a. Le prix selon le placement en salle

Principe commun aux salles de spectacle et opéras en France et à l'étranger, et au modèle des cinémas à l'étranger, le placement dans la salle est un critère important de variation de prix.

Comme l'indique Fabien Rubio, directeur des cinémas Pathé et Gaumont de Rouen, dans son mémoire de fin d'étude, la discrimination du placement provient du théâtre : *“au XVII^{ème} et jusqu'à la fin du XVIII^{ème} siècle, l'occupation des fauteuils dans la salle de théâtre était établie selon le rang social puis progressivement et avec notamment l'installation de fauteuils situés au niveau du parterre (l'orchestre) l'occupation et la répartition se feront selon les moyens financiers de chacun.”*¹¹⁹ Il ajoute qu'à ses débuts, le cinéma adopta le même principe mais s'en écarta dans les années 20 à cause de l'explosion des entrées. Il adopta des prix beaucoup moins élevés pour devenir un divertissement populaire, et ne garda de l'ancien modèle que la numérotation des sièges, sans discrimination tarifaire. Il élimine ainsi toute barrière sociale, et offre un espace commun à tous. Dès lors, il est devenu impensable de proposer un tarif différent suivant l'emplacement, cela contreviendrait à la vision d'un cinéma pour tous.

Fabien Rubio ajoute que dans les années 90, “l'architecture des salles se retrouve standardisée. Ainsi les rangées de sièges sont disposées par paliers, selon un plan incliné, le regard de chaque spectateur passant systématiquement au-dessus de la tête de ceux du rang précédent, celui-ci ayant ainsi une vue optimale vers l'écran. De plus, il arrive également qu'une rangée de sièges sur deux soit latéralement décalée, de façon à ce que chaque spectateur ne soit pas gêné par la tête de celui qui est placé immédiatement devant lui.” L'objectif des exploitants depuis lors est d'assurer les mêmes conditions de visionnage d'un film quel que soit l'endroit où l'on se trouve dans la salle. C'est d'ailleurs le but même de la Commission Supérieure Technique, association qui rédige les normes en matière de projection.

Le problème est différent dans le spectacle vivant où le placement compte réellement en terme d'expérience. Il est tout à fait justifiable que l'Opéra de Paris propose des prix plus élevés devant l'orchestre où l'on verra et entendra clairement les artistes que dans les places au dernier balcon au fond de la salle où la visibilité et la qualité de son seront bien moindres. Le spectacle vivant étant ce qu'il est, aucune technologie ne pourra améliorer cet état de fait sans dénaturer l'expérience.

¹¹⁹ RUBIO, Fabien, *La numérotation des fauteuils dans la salle de cinéma : Retour vers le futur ?*, Mémoire de fin d'étude, Formation continue Directeur d'exploitation, la Fémis, 2013

En revanche, comment justifier auprès du client de proposer des prix différents pour une même qualité de service ?

L'économiste Jean Paul Flipo, théorise ce phénomène à travers le principe de l'immoralité du yield consistant à faire payer la même prestation à 2 tarifs différents¹²⁰. De son côté, Jochen Wirtz indique que *“La littérature marketing prouve que le client compare son dernier achat non seulement avec les transactions que lui-même a effectuées dans le passé, mais aussi aux transactions effectuées par d'autres clients. Il est donc recommandé aux entreprises pratiquant le Yield Management de justifier lors de chaque prestation les différences de prix par des offres différenciées”*¹²¹.

Pour justifier d'une différence de prix pour un même service, il faut jouer sur les “à côté”, sur l'expérience augmentée. Un trajet en train Bordeaux- Paris reste un trajet en train, qu'il soit effectué en seconde ou première classe. La différence de prix se justifie alors par le confort du voyage.

Cependant dans le cinéma en France, ce n'est pas toujours un facteur garanti d'acceptation par le spectateur. En 2013 le cinéma Pathé Wepler, dans le 18^e arrondissement de Paris inaugure une nouvelle salle avec un système son Dolby Atmos. La particularité de cette salle est que parmi les 352 fauteuils dont elle dispose, 108 sont des fauteuils “premium”, placés au centre de la salle, plus larges, inclinables, et accessibles pour 2€ supplémentaires. Le confort supplémentaire ne justifia pas auprès des spectateurs la hausse de prix, et après plusieurs mois de plaintes ainsi que la désapprobation du conseil régional d'Ile-de-France et du Conseil de Paris, le Pathé Wepler mit fin à l'expérience¹²². Toutefois le succès en terme de fréquentation des salles Premium, plus chères que les salles normales mais plus confortables, comme l'indiquait Antoine Gouiffes-Yan, tend à prouver qu'il ne s'agit pas tellement de la hausse du prix en elle-même, mais de sa diversité au sein d'une même salle qui est remise en cause. Lionel Delamotte, Directeur du Pathé Chambéry confirme cette hypothèse :

¹²⁰ FLIPO, J.P., *Pouvoir et Marketing Revisité*, Revue Française de Gestion, 1999.

¹²¹ WIRTZ, J, KIMES, S, THENG, J.H.P, PATTERSON, P. *Revenue Management: Resolving potential customer conflicts*, Journal of Revenue and Pricing Management, Vol 2, issue 3, 2003

¹²² Paris : fin des fauteuils premium au cinéma Pathé Wepler, leparisien.fr, 30/07/2013

“L’enquête client, montre que le surcoût de deux euros sur les fauteuils premium n’est pas justifié pour le client. Il faut faire des salles différentes pour justifier ce fauteuil.”¹²³ En outre cette différenciation convoque la barrière sociale, et le sentiment d’injustice qui en résulte. Lionel Delamotte ajoute d’ailleurs : *”Au niveau des fauteuils premium, ça crée deux classes. Par conséquent, cela n’est pas apprécié de tous. De plus, une fois que le film est démarré, il n’est pas difficile pour un client de changer le fauteuil et pourquoi pas de prendre un fauteuil Premium sans en avoir payé le prix. Ceci est mal vécu par le client qui a payé le supplément de deux euros.”* Le Pathé de Chambéry a également mis en place cette offre de fauteuils premium en 2012, sans succès également.

Dans les modèles de cinémas étrangers comme en Angleterre ou en Allemagne, la question ne se pose pas car la différenciation au placement n’a jamais vraiment disparu au contraire du modèle français, et dans le cas de l’Angleterre elle est motivée par une qualité de confort clairement différenciée. On ne différencie plus un fauteuil d’un autre fauteuil mais un fauteuil et un canapé ou un lit, par exemple. De plus, dans les modèles étrangers, les cinémas n’ont pas cette aura de “divertissement populaire, ou les barrières sociales s’affranchissent”, mais nous reviendrons sur cette question ultérieurement.

b. La gestion des stocks

Le modèle de yield de Smart Pricer consiste à établir des catégories de prix en fonction des placements dans la salles, et de faire varier le nombre de sièges disponibles par catégorie suivant la demande par séance, ainsi que nous l’avons vu plus tôt. Nous venons également de voir qu’une tarification variable selon le placement dans un cinéma en France peut s’avérer délicat en terme d’acceptation du spectateur.

L’adoption d’un yield management tel que Smart Pricer le propose ne peut donc pas se faire sur un critère de placement. On pourrait donc envisager de faire varier le nombre de places disponibles par segmentation de clientèle. Par exemple, pour une séance très demandée, on

¹²³ RUBIO, Fabien, *La numérotation des fauteuils dans la salle de cinéma : Retour vers le futur ?*, Mémoire de fin d’étude, Formation continue Directeur d’exploitation, la Fémis, 2013

accepterait dans la salle 70% de plein tarifs, 30 % de tarifs réduits (étudiants, -26 ans, minima sociaux, seniors,...), puis faire varier les pourcentages des tarifs réduits pour les séances les moins demandées.

Là encore, plusieurs problèmes se posent. Un problème éthique, tout d'abord, car cela reviendrait à limiter l'accès au cinéma à toute une catégorie de population, et cela créerait à nouveau une barrière sociale. Seuls ceux prêts à payer plus iront voir les films les plus demandés, et avant tout le monde. Cela accentuerait comme pour les places premium de Pathé un sentiment d'injustice, et un cinéma à deux vitesses.

Cela risquerait également d'engendrer un problème commercial, comme nous le confie Lucia Anglade, directrice régionale chez Pathé : *“Je ne suis pas très à l'aise avec cette idée de quotas par tarifs... Dans les zones concurrentielles, le risque serait très fort de voir un client qui ne pourrait pas accéder à sa réduction habituelle (senior ou -14 par ex) en être très offensé et se tourner vers un cinéma concurrent.”*¹²⁴

Enfin cela pose encore la question des cartes illimitées. Dans un modèle basé sur des quotas de places, on peut se demander quelle serait la place des cartes illimitées. François Delétraz, journaliste au Figaro, a enquêté sur le yield management à la SNCF¹²⁵. Il y fait le constat suivant :

“Dernière méthode en date des Yields: se servir du TGV Max, l'abonnement illimité pour les jeunes, comme une variable d'ajustement. Un train se vend mal? On rajoute des places TGV max. Un train se vend bien? On en supprime. Une méthode encouragée par le constat suivant: un abonné TGV Max qui ne trouve pas de place est généralement plus enclin à acheter un billet TGV plutôt que de se tourner vers le covoiturage.” Ainsi la carte illimitée de la SNCF ne donne en réalité pas accès à tous les trajets, mais seulement ceux qui ne sont pas remplis.

Si l'on applique cette méthode au cinéma, c'est le principe même de la carte illimitée qui serait remis en cause, ainsi que sa force de vente. Comment justifier auprès d'un client qu'il ne pourra pas accéder à un film le premier samedi de sa sortie, parce qu'aucune place n'est accessible aux cartes illimitées, d'autant plus que ce n'était pas le cas avant ? »

¹²⁴ correspondance par mail du 23/01/19

¹²⁵ DELETRAZ, François, *TGV : comment la SNCF jongle avec les prix des billets*, lefigaro.fr, 12/04/18

c. La variation du prix en fonction du film

Voilà un sujet qui fait consensus auprès des exploitants français : il est impensable de proposer un tarif différent suivant le film (son genre, son budget, l'attente suscitée). Pour une grande partie des exploitants, le film est un produit intangible¹²⁶, en ce qu'il est sacré et ne doit pas être touché. Pour Jean Marie Dura, *“dans un produit culturel il y a toute une sorte de mausolée qui se met en place autour de lui pour le protéger exactement comme le livre qui se vend au même prix partout.”*¹²⁷. Les exploitants considèrent qu'attribuer un prix à un film c'est lui attribuer une valeur, et attribuer des prix différents à des films revient à comparer leur valeur. Jean-Marie Dura ajoute ainsi : *“c'est la porte ouverte à la dépréciation du film. Et un grand nombre de gens de tout l'échiquier en France se sont toujours levés contre ce sujet car pour eux, tous les films se valent. Vous savez ce que ça donnerait de toute manière, on va commencer par dire que le prochain Avengers coûtera 15€ et le reste moins cher. Ca envoie un signal-prix, c'est important.”*

Ainsi, inconsciemment cela reviendrait à dire qu'un film est meilleur qu'un autre, donc objectiver un sentiment très subjectif. Baisser le prix d'un film par rapport à un autre reviendrait donc à le désavouer et envoyer un message négatif non seulement au spectateur sur la qualité ressentie du film mais également au distributeur qui sentira que son film n'est pas soutenu, nous reviendrons sur ce point un peu plus loin.

De plus la notion économique de produit culturel est à prendre en compte. Les oeuvres d'art ne peuvent pas être comparées à des produits de consommation. La première raison est le caractère unique de l'oeuvre. C'est l'oeuvre en elle même qui attire le spectateur et non une question de packaging, ou de prix. Dans un supermarché, nous pouvons trouver une grande offre de paquets de riz. Le produit est le même, seuls sa qualité, sa marque, son emballage et son prix varient d'un paquet à l'autre. Le client fera alors son choix suivant l'importance qu'il accorde à chacun de ces critères. Face à une oeuvre d'art, le comportement est tout autre. Sachant qu'elle est unique, c'est

¹²⁶Intangibilité,e-marketing glossaire,e-marketing.fr

¹²⁷ HEZARD, Sylvia, *Le yield management est-il applicable aux salles de cinéma en France ?*, Mémoire fin d'étude, EMS, Marketing et communication, ESCP Europe, 2018

l'oeuvre en elle même qui est au centre du choix. Quand on veut voir un film en particulier, on sera peu susceptible d'en aller voir un autre à la place sous prétexte qu'il est moins cher.

Dans un contexte de Yield management, où l'on souhaite favoriser la demande par une baisse de prix, nous serions confrontés à un paradoxe dans la mesure où le message négatif véhiculé par la baisse aurait plutôt pour effet de faire fuir le spectateur. En terme économique, tout objet commercialisable possède un "prix psychologique". Cette valeur diffère pour chaque client suivant les comparaisons qu'il effectue avec des produits de même type, ses expériences antérieures, ou même par un jugement arbitraire. S'écarter de cette valeur perçue comporte 2 risques : que le client se dise que le produit est trop cher pour ce qu'il représente, ou bien qu'il se dise qu'il est de trop mauvaise qualité pour être vendu à ce prix là, c'est le problème du gâchis dont nous avons brièvement parlé en début de mémoire¹²⁸. L'un des exemples les plus célèbres est celui du parfum BIC. La société aux stylos et rasoirs jetables se lance en 1988 dans la commercialisation de parfums, qualitativement comparables à ce que l'on pouvait trouver dans les marques "haut de gamme". La différence provenait du prix de ceux-ci, 3 à 4 fois moins chers que leurs semblables. L'échec fut retentissant, pour plusieurs facteurs : le prix ne respectait pas le prix psychologique que représentait un parfum pour la clientèle, et l'image de marque BIC ne cadrait pas avec l'image que le client se fait d'un parfum, produit de luxe vendu dans un magasin cadre dédié.¹²⁹

De plus, le budget de fabrication d'une œuvre n'en favorise pas la qualité, et il n'en assure pas non plus l'acceptation du public, comme le prouvent les différents échecs tels que *La Porte du Paradis* de Michael Cimino (1980), *Le bûcher des vanités* de Brian De Palma (1990) ou récemment *John Carter* d'Andrew Stanton (2012) ou encore *Mortal Engines* de Christian Reeves (2018).

François Colbert, Professeur de marketing et titulaire de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux nous explique que dans l'art le prix ne peut pas être dépendant du coût de

¹²⁸ *Marketing fondamental, Evaluation psychologie du prix, Université numérique Economie-Gestion, aunege.fr*

¹²⁹ BOIS, Nathanaelle, *L'échec des parfums BIC*, parfumetacom.wordpress.com, 16/03/16

fabrication : “ le prix payé pour un produit [culturel] n'est pas nécessairement proportionnel à son coût de fabrication, et il en va de même pour la valeur qu'on lui attache. Le coût d'une entrée au cinéma n'a rien à voir avec le coût de production du film et, à l'opposé, la rareté, la notoriété et la valeur symbolique d'un objet sont des facteurs susceptibles de faire monter le prix que le consommateur sera prêt à payer. Ainsi, une œuvre d'art pourra être vendue à un prix très élevé qui n'aura, là encore, rien à voir avec son coût de fabrication. Le prix le plus juste est donc celui que le consommateur est prêt à payer et c'est en fonction de ce prix que l'entreprise devra définir ses stratégies. ”¹³⁰

De son côté, Arnaud Surel, Directeur du Pathé La Villette nous dit dans son mémoire sur le prix du cinéma : “Du point de vue de l'économiste, les biens culturels ont des spécificités essentielles dont 3 peuvent s'appliquer au cinéma : elles sont diversifiées, chaque oeuvre nouvelle est unique, et son succès comme son échec sont difficilement prévisibles, même par les personnes impliquées dans sa réalisation. Il s'agit de biens d'expérience : il est difficile de savoir si on va aimer ou pas avant d'avoir vu l'oeuvre, et donc payer le coût correspondant.”¹³¹

Par la notion de bien d'expérience, Surel englobe dans le prix payé par le spectateur non seulement le film en lui-même mais également les conditions de visionnage. Nous l'avons vu, la valeur perçue par le spectateur ne dépend pas du coût de fabrication, mais de la comparaison avec ses propres expériences passées avec des produits ou services similaires, ainsi que ceux proposés par la concurrence. Ce n'est donc pas le film en lui-même qui importe au spectateur mais tout ce qui l'entoure : confort de la salle, qualité de projection, qualité du service, ... Ce sont donc ces critères que le prix doit refléter.

Corentin Bichet ajoute une autre interrogation, celle de la concurrence : “Si vous avez un film qui est très demandé, il y a de fortes chances que votre concurrent l'ait aussi. Comment vous allez justifier le fait de faire payer plus cher que lui pour le même film ?”¹³²,

¹³⁰ COLBERT, François, *Les éléments du marketing des arts et de la culture, séminaire pour managementculturel.com, gestiondesarts.com, 2006*

¹³¹ SUREL, Arnaud, *Le Cinéma, à quel prix ? Mémoire de fin d'étude, Formation continue Directeur d'exploitation, la Fémis, 2010*

¹³² entretien disponible en annexe

2. Programmation et délais

L'un des principes les plus courants du yield management est de récompenser les clients qui réservent à l'avance. Dans des modèles tels que le transport ou l'hôtellerie, il est possible de rendre un service (une chambre ou un transport) disponible plusieurs mois en avance. Ainsi les prix augmenteront au fil du temps, incitant les clients à se positionner le plus tôt possible pour réaliser des économies.

Dans le cinéma, en revanche plusieurs facteurs nous empêchent de mettre en place une valorisation des réservations à l'avance.

a. La difficulté de prévoir les dates de sortie

Le marché de l'exploitation fait face à une saturation des écrans. En 2017, on comptait en moyenne 13 nouveaux films par semaine dont un tiers ont été distribués sur moins de 20 écrans en première semaine.¹³³ L'abondance du nombre de films à la semaine a pour effet principal d'accélérer la rotation des films. En 2017, les films engrangent 60% de leurs entrées la 2ème semaine.¹³⁴ Un film reste à l'affiche en moyenne 4 semaines. Il est également courant que les distributeurs datent tardivement leurs films.

Cet état de fait a plusieurs conséquences. Les rythmes des sorties sont guidés ou perturbés par les sorties des gros blockbusters. En effet un distributeur sachant qu'il devra faire la majorité des entrées de son film en 2 semaines aura tendance à éviter de le sortir à la même période qu'un film très attendu qui potentiellement pourrait drainer une partie de son public. D'autres pourront ainsi décaler leurs sorties en fonction de la concurrence qui se place à la même période. Il en résulte un phénomène assez courant qui influe sur l'instabilité des dates de sorties. Cette instabilité touche aussi bien l'Art et Essai, prenons l'exemple de *Styx* qui devait sortir originellement le 19 janvier 2019 et décalé au 27 mars de la même année, que les blockbusters à l'image de *l'Arlésienne* de la Fox, *New Mutants*, devant sortir à l'été 2018 et qui n'en finit pas de décaler sa date de sortie à tel point que l'on se demande s'il sortira vraiment un jour.

¹³³ Bilan 2017 du CNC, en ligne

¹³⁴ *Durée de vie des films inédits en salle*, rapport du CNC, 14/09/17

Hormis quelques rendez-vous figés dans le marbre comme les sorties des “event movies”, les films que tout le monde attend (les Star Wars et les films de super héros par exemple), il semble délicat de prévoir la sortie des films plusieurs mois à l’avance, et donc mettre à disposition les billets correspondants. Et quand bien même il serait possible de le faire, sur combien de semaines pourrait-on les rendre disponibles ?

b. La difficulté de la programmation à la semaine

La majorité des exploitants en France optent pour une programmation des films à la semaine. Cela a notamment l’avantage d’assouplir la programmation en fonction du succès des films. Ainsi il est plus facile de déprogrammer un film qui ne rencontre pas le succès escompté, en faveur de l’un des 13 films qui sortent la semaine suivante. Pour une semaine cinématographique (du mercredi au mardi) la programmation s’effectue le lundi précédent, soit J-2.

Dans un contexte de Yield Management cela pose plusieurs problèmes quant à la mise à disposition des billets en avance.

Premièrement la difficulté de prévoir combien de semaines un film restera à l’affiche. Si l’on peut supposer qu’un blockbuster restera au minimum 4 semaines, pour des raisons d’engagement fort pris auprès des majors qui les distribuent, ce n’est pas le cas des autres films qui pourront voir leur durée de vie s’écourter au bout de 2 ou 3 semaines.

De plus, la programmation à la semaine permet également, en fonction des entrées que font les films, de les changer de salle d’une semaine sur l’autre pour maximiser le taux de remplissage. Par exemple, il est d’usage de mettre un film moins populaire dans une salle plus petite en 2ème semaine pour laisser la plus grande à une sortie nationale, mais ce n’est pas systématique. Il est donc également difficile de prévoir, pour les films qui resteront à l’affiche, combien de places seront disponibles (puisqu’elles dépendent de la taille de la salle).

Laurent Lefrançois, ex directeur adjoint d’agglomération chez Pathé, fait d’ailleurs ce constat dans son mémoire : *”Ainsi, lorsque le secteur hôtelier fait des prévisions à J+405 jours pour le groupe Accor, ou à J+120 jours pour la SNCF, dans le cinéma il est possible de faire des prévisions seulement à J+7. Cela sachant qu’en général (sauf film à gros succès), un film reste en moyenne 4 semaines à l’affiche dans un cinéma. De ce fait, il n’y a que pour des*

avant-premières, des retransmissions d'opéra ou des matches de football importants qu'il est possible de vendre jusqu'à un mois à l'avance et donc de jouer sur les prix."¹³⁵

Adopter un système de Yield Management basé sur la récompense du spectateur qui réserverait à l'avance reviendrait donc à remettre en question le fonctionnement de la programmation de cinéma.

c. Le problème Internet

Le succès du Yield management appliqué à l'hôtellerie et aux transports s'explique par un facteur essentiel : la réservation par internet. Fabrice Bernier nous explique ce fait *"Pour faire du revenue management, il faut qu'une majorité des réservations soient faites sur internet pour pouvoir être assez agile. Si le client est déjà présent à la caisse de l'hôtel, il sera de toute façon prêt à payer le prix qu'on demande. L'idée c'est vraiment d'avoir déjà éduqué les clients à réserver sur internet avant de proposer une tarification dynamique"*¹³⁶.

Or en France, la réservation à l'avance est un phénomène encore peu répandu. En 2017, le CNC recensait seulement 21,6% des spectateurs ayant réservé à l'avance.

Pour Roland Barthes, *"aller au cinéma n'a pas pour seul but d'aller voir une œuvre (...) sauf dans le cas d'une quête culturelle bien précise, on va au cinéma à partir d'une oisiveté, d'une disponibilité, d'une vacance."*¹³⁷ Le fait d'aller au cinéma n'est généralement pas un acte préparé mais la conjonction d'une disponibilité temporelle et d'une envie de voir un film. Richard Patry pense que ce rejet de la réservation provient d'un sentiment d'inutilité : *"Autre problème, aujourd'hui 10% des billets sont réservés, c'est que le cinéma marche encore à la pulsion. J'ai envie d'y aller alors j'y vais. Et c'est un loisir peu cher, je décide d'y aller entre copains. Le taux d'occupation des salles est inférieur à 20%. Je suis donc quasi sûr d'y aller et de trouver de la place. Effectivement si je vais voir le bon dieu un dimanche à 16h je tomberai sur une séance pleine mais c'est chose assez rare, et je déciderai alors d'aller voir le bon dieu*

¹³⁵ LEFRANCOIS, Laurent, *Quelle est l'importance du prix de la place de cinéma : Les enjeux ?*, Mémoire de fin d'étude, formation continue Directeur d'exploitation, la Fémis, 2012

¹³⁶ Entretien disponible en annexe

¹³⁷ BARTHES Roland, *En sortant du cinéma*, communication n°23, 1975

*plus tard. L'avion et l'hôtel fonctionnent différemment, on peut difficilement se rendre sur place donc forcément on réserve. Personne ne se dit "tiens dans 15 jours j'irai au cinéma", on décide d'y aller parce qu'on entend à la radio que Green Book a eu un oscar."*¹³⁸

Cet état de fait a d'ailleurs ralenti les réflexions du groupe Pathé sur la mise en place d'un yield management, comme nous le dit Fabrice Bernier *"quand je suis arrivé (N.d.A : en 2011), seuls 10% des clients réservaient sur Internet et il s'agissait seulement des abonnés. On a voulu travailler là-dessus en premier avant de tester un yield management. Maintenant c'est plus de 40%."*¹³⁹

Cependant, si Pathé peut se prévaloir de ses 40% de préventes sur internet, le taux de réservation Français par internet est de l'ordre de 10%¹⁴⁰

Ce qui nous met devant une autre évidence : la différence entre les circuits et les salles indépendantes, et cela pour 2 raisons. Premièrement, nombre de salles indépendantes ne disposent pas de leur propre système de réservation par internet. Le cinéma Lux de Caen, les Studios de Tours, par exemple, utilisent un système de réservation en ligne implémenté par la société Monnaie Service, fournisseur de leur logiciel de caisse ; les 400 coups d'Angers et l'Omnia de Rouen utilisent Côté-Ciné. Passer à un modèle de tarification dynamique nécessitera un lourd investissement. Fabrice Bernier le confirme en indiquant que pour Pathé cela relèverait d'une stratégie globale qui se chiffrerait en millions¹⁴¹. Christan Kluge, fondateur de Smart Pricer ne le cache d'ailleurs pas : *"Quelle que soit la façon de l'utiliser, Smart Pricer n'est pas destiné à toutes les salles. Il faut au moins gérer un petit circuit (5 établissements) pour tirer de cet outil un profit net suffisant, étant donné le coût des prestations (logiciel et conseils des experts de Smart Pricer) et le temps qu'il faut consacrer à l'élaboration de la stratégie de tarification dynamique"*¹⁴². Si les circuits leaders ont la possibilité de procéder à de tels investissements, en

¹³⁸ Entretien disponible en annexe

¹³⁹ entretien disponible en annexe

¹⁴⁰ le public du cinéma 2017, rapport du CNC, en ligne

¹⁴¹ Entretien disponible en annexe

¹⁴² HILLAIRES, Olivier, *Vente des places de cinéma : la tarification dynamique de Smart Pricer*, Mediakwest.com, 09/11/16

revanche il sera beaucoup plus compliqué pour les cinémas indépendants de mettre en place une telle politique.

Fabrice Bernier nous indique d'ailleurs que plutôt que de changer entièrement son système de caisse, il a pensé à adapter Smart Pricer au site internet de Pathé. Mais il aurait été confronté au fait de pratiquer des prix différents sur internet et à la caisse du cinéma. Une mesure que le CNC interdit pour le moment. Or comme nous l'avons évoqué en première partie, il s'agit d'un mécanisme très important dans les politiques de yield management appliquées aux transports et aux hôtels. Ceux-ci confient en effet à des entreprises tierces (telles que Booking.com par exemple) le pouvoir de revendre à des prix retravaillés leurs prestations.

Richard Patry nous dit *“dans les autres modèles, la tarif dyna n'est pas appliquée par ceux qui en sont la cible mais par des tiers, je parle de Booking, par exemple. L'exploitation a eu l'intuition qu'elle devait rester maître de son canal de vente. Contrairement à d'autres pays dans le monde, la chine ou les US, Allociné ne vend pas un seul ticket de cinéma.”*¹⁴³

De son côté Corentin Bichet nous explique que la situation des autres pays à ce sujet n'est peut-être pas si enviable : *“Il y a eu une fuite des ressources vers les plateformes de réservation qui est très importante. A partir du moment où ces plateformes deviennent incontournables parce que tout le monde réserve dessus, parce que vous avez contractualisé avec eux, vous ne pouvez plus vous en défaire. Très vite, ils prennent le pouvoir et ils prennent la main sur ce qu'ils veulent”*¹⁴⁴.

C. La place du cinéma en question

1. La cinéma pour tous

¹⁴³ entretien disponible en annexe

¹⁴⁴ entretien disponible en annexe

L'un des principaux soucis du Yield Management appliqué au cinéma concerne le fait qu'il valorisera plus facilement les films à forte attente (les blockbusters) en défaveur des films de la diversité. Ces derniers, moins demandés, donc disponibles à des tarifs moindres, pourraient souffrir de la valeur perçue par le spectateur : si le film est moins cher, c'est qu'il est moins bon. D'un autre côté, la surtarification des films les plus attendus entraînera nécessairement un filtrage par le revenu qui s'opèrera : ceux qui seront prêts à payer plus seront favorisés. Ce fait est d'ailleurs assumé par les sociétés de Yield comme l'italien Dynamitick qui affiche sur ses sites internet : *“Movie Planet a introduit des prix dynamiques pour tous les billets complets. Les prix des émissions en question varient en fonction d'un grand nombre de facteurs, de la durée de projection et de l'avance avec laquelle on achète son billet au type de film, à la réputation des acteurs, aux opinions exprimées sur les réseaux sociaux, aux conditions météorologiques du jour de la projection et des dizaines d'autres variables. Les spectateurs peuvent ainsi choisir le spectacle à suivre en fonction du prix qu'ils sont disposés à payer, avec des billets pouvant être achetés en ligne et au guichet.”* La société nous indique clairement que son système permettra au spectateur de choisir le film qu'il verra selon son budget, et non son envie.

Entre dévaluation des films les plus faibles, et favorisation des films les plus forts à destination de la clientèle prête à y mettre le prix, le modèle pose inévitablement la question de la démocratisation du cinéma.

Depuis ses débuts, le cinéma est un loisir populaire, dans le sens où il touche toutes les tranches de la population en s'affranchissant des barrières sociales. Les frères Lumières eux-mêmes lors de leurs tournées en France pour montrer le cinématographe se préoccupent de l'étendue de leur public. Afin de toucher une population moins aisée, le prix du billet est diminué de moitié alors que les séances sont allongées. Les Lyonnais, les Niçois, les Bordelais et les Marseillais découvrent l'invention en janvier et février 1896.¹⁴⁵ Tour à tour aimé, puis boudé par la bourgeoisie, le cinéma la reconquiert à part des années 20 et l'apparition des films d'auteurs et des premiers ciné-clubs. Le cinéma devient véritablement un art, et un loisir pour tous.

¹⁴⁵ Sociologie du cinéma : les premiers spectateurs, wikipedia.com

La démocratisation du cinéma de nos jours est une volonté politique, principalement incarnée par la création du CNC, ainsi que toutes les opérations menées par le ministère de la culture pour favoriser la rencontre entre le public et la salle. La démocratisation du cinéma se fait à 2 échelles : étendre, et renouveler des cinémas, et favoriser la diversité de la création.

La première s'appuie sur les dispositifs d'éducation à l'image, tels que Ecole et cinéma, Collège et cinéma, Lycéens et apprentis au cinéma, mais aussi sur les opérations tarifaires telles que la Fête du cinéma. La 2ème repose sur une grande action de soutien de la part du CNC à la création et la distribution des films.

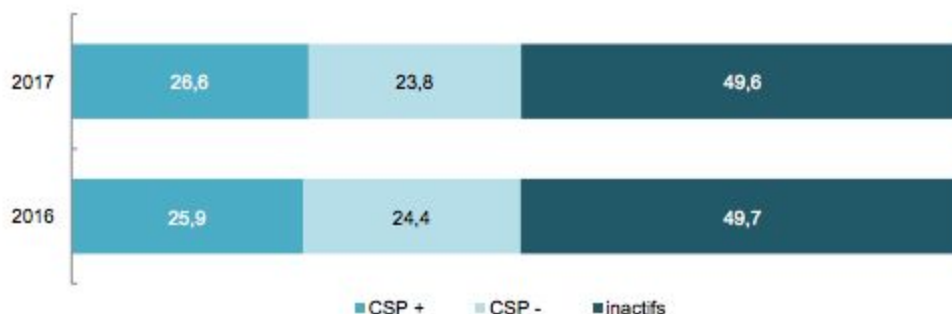
Grâce au CNC, En 2017:

- 257 entreprises de production cinématographique ont mobilisé 75,9 M€ de soutien automatique, majorations comprises.
- l'avance avant réalisation a été attribuée à 51 projets pour un montant total de 23,3 M€. 57 entreprises ont mobilisé 33,2 M€ de soutien automatique pour financer des minima garantis ou prendre en charge une partie des frais d'édition de 170 films.
- Près de 11,5 M€ ont été consacrés aux aides sélectives à la distribution en 2017.

Et force est de constater que la démocratisation est effective. En 2017, le CNC rapporte que 67,7% de la population française est allée au moins une fois au cinéma.¹⁴⁶ L'institution recense sur les 42,58 millions de spectateurs une bonne représentation de toutes les classes sociales :

¹⁴⁶ public du cinéma 2017

Structure du public selon les catégories socioprofessionnelles (%)



Source : CNC – Vertigo, enquête CinExpert, spectateurs 12 derniers mois, 3 ans et plus.

Difficile de penser que dans un tel contexte une mesure clivante comme la tarification dynamique puisse être bien accueillie par les pouvoirs publics. C’est d’ailleurs l’observation que fait Séverine Lathuillière, Directrice associée de Naïa productions et Océan Films. Pour elle, pour réfléchir à l’implantation d’une telle politique tarifaire, il faut prendre en compte “ *la politique économique globale au sein d’un pays et ses axes, vers quoi on veut tendre, ... Comment on consomme et on redistribue l’argent qu’on gagne. On peut pas s’extraire d’une politique économique culturelle globale et d’un soutien politique. Sans cette dynamique politique, ou un désir de modifier la consommation. Il y a une modification des paradigmes globaux des consommations à mettre en place.*”¹⁴⁷

Néanmoins le CNC n’a pas le pouvoir d’interférer dans les politiques tarifaires des exploitants. Corentin Bichet nous le confirme : “*On est sur une liberté totale sur le plan tarifaire. Sur ce sujet, l’administration n’a pas d’avis ou d’action à mener.*” Il attire cependant notre attention sur une exception : “*On a néanmoins été amené à gérer la régulation des cartes illimitées, pour des questions de rétribution des ayants-droits et de régulation de la concurrence*”¹⁴⁸.

Dans le milieu du cinéma, l’art et l’industrie sont étroitement liés. Quand le CNC décide d’interférer dans la régulation des cartes illimitées, implantée par les circuits, afin de réguler les concurrences, c’est en réalité les cinémas indépendants qu’il protège, ainsi que les films qu’ils

¹⁴⁷ entretien en annexe

¹⁴⁸ entretien en annexe

diffusent. En jouant sur l'aspect économique, le CNC favorise donc indirectement la diversité des opérateurs et des films, et contribue à préserver ce qui fait l'exception française.

Au-delà de l'aspect économique, c'est donc un modèle politique entier que pourrait remettre en question la mise en place d'une tarification dynamique.

2. Le cinéma, spectacle comme un autre

La mise en place d'une tarification dynamique telle qu'on peut l'avoir en Allemagne par exemple semble difficile dans le modèle français actuel. On peut donc se demander pourquoi elle a été possible dans les autres pays européens.

Philippe Aigle nous indique qu'il s'agit simplement de 2 marchés très différents : *“En Allemagne vous avez 100 millions d'entrées, pour 80 millions d'habitants. En France c'est 200 millions pour 65 millions d'habitants. Le marché n'est pas le même. En Allemagne, les films américains c'est 85% des PdM. C'est la même chose à Londres !”*¹⁴⁹

Pour Fabrice Bernier, il s'agit d'une différence dans l'offre de films : *“C'est un peu la différence qu'on a avec l'Allemagne, nous on défend beaucoup les films atypiques Art et Essais alors que l'Allemagne on est sur du divertissement blockbuster.”*¹⁵⁰

Pour en avoir quelques indice, penchons-nous sur les statistiques allemandes de la fréquentation cinéma, issues du rapport de la FFA, équivalent Allemand du CNC¹⁵¹

En 2017, l'Allemagne comptabilise :

- 118 millions d'entrées au cinéma réalisées par 25 millions de personnes.
- 37% de la population est allée au cinéma au moins une fois.
- Le prix moyen du billet est de 8,90€
- 48% des spectateurs allemands y vont seuls, le reste y va principalement en couple ou en famille
- La tranche d'âge qui fréquente le plus les cinémas Allemands est celle des 20-40 ans,
- La dépense moyenne en boisson et nourriture par spectateur est de 7,45€

¹⁴⁹ entretien en annexe

¹⁵⁰ entretien en annexe

¹⁵¹ *Der Kinobesucher 2017*, Le spectateur 2017, Rapport de la FFA, en ligne

- 86% des spectateurs planifient leur séance à l'avance

Nous pouvons déduire de ces chiffres que le cinéma allemand est un loisir beaucoup moins populaire qu'en France (il touche 67% de la population, soit 42,6 millions de spectateurs). Il est généralement prisé par les adultes, qui y vont soit seuls soit en couple. C'est la tranche d'âge qui possède le plus gros pouvoir d'achat, ce qui explique la forte dépense moyenne en produits annexes. La sortie cinéma semble de plus très anticipée, à l'inverse du côté impulsif des spectateurs français.

Nous sommes plutôt sur une sortie très occasionnelle qui s'inscrit dans le contexte d'une soirée : l'idée est d'aller se divertir dans le cadre d'une sortie, généralement accompagnée d'un restaurant, en couple.

C'est sur ce genre de spectateur que David Baudry mise pour le succès de des salles ICE de CGR *“Ces gens-là en général, les visiteurs uniques, les occasionnels, ils vont pas chercher un tarif préférentiel parce qu'ils n'y vont pas souvent. Donc ils viennent, ils payent plein tarif. Donc je vais prendre notre salle la plus chère, c'est 10€20, ils vont payer 20€40 leur séance tous les deux. S'ils vont en salle ICE, ils vont payer 30 euros. Proportionnellement c'est élevé mais sur leur soirée l'impact n'est pas très fort et l'impact sur leur budget de ménage sur le mois n'est pas très fort.”*¹⁵² C'est également ce type de spectateur et ce contexte qui favorisent une faible sensibilité au prix, et donc une certaine acceptation à payer un prix plus élevé.

En terme de films proposés dans les cinémas allemands :

- les 10 films ayant le plus d'entrées représentent 30% des entrées totales.
- la majorité des entrées se fait sur les blockbusters.
- les films américains représentent 65% des entrées totales.
- les genres les plus appréciés sont par ordre : la comédie, l'action, le film jeune public
- 587 films sortis dont 233 allemands, et 150 américains
- 16% des écrans (812) sont classés art et essai

¹⁵² MARGUERES, Dimitri, *La course à la technologie des salles : Approche stratégique et économique, Mémoire de fin d'étude, département exploitation, la Fémis, 2018*

Nous assistons en plus d'une concentration au niveau du public, à une forte concentration sur les films à grand public, et notamment les blockbusters américains. Cela se justifie dans le cadre d'une sortie occasionnelle, comme nous l'indiquait Dominique Erenfrid plus tôt : plus la sortie est occasionnelle, moins le spectateur prend de risque et préfère voir un film qui l'intéresse et dont il aura facilement entendu parler.

On se rend compte qu'effectivement le marché allemand diffère du marché français, de par son offre de films, de la très forte concentration des entrées sur un nombre réduit des films les plus populaires, mais globalement sur la conception de la sortie cinéma par le public allemand. Il s'agit plus d'une sortie spectacle durant laquelle le prix du billet ne compte finalement que peu. C'est d'ailleurs sur ce modèle que se basent beaucoup de cinémas londoniens tels que l'Electric Cinema abordé en début de mémoire. Ceux-ci proposent notamment un package avec le prix du billet mais également un repas complet et vin servi directement à sa place.

On comprend alors que le yield management puisse être une méthode tout à fait appropriée pour un tel modèle : le client est plutôt insensible au prix, planifie à l'avance sa sortie, et ne s'intéresse qu'à une offre relativement limitée de films.

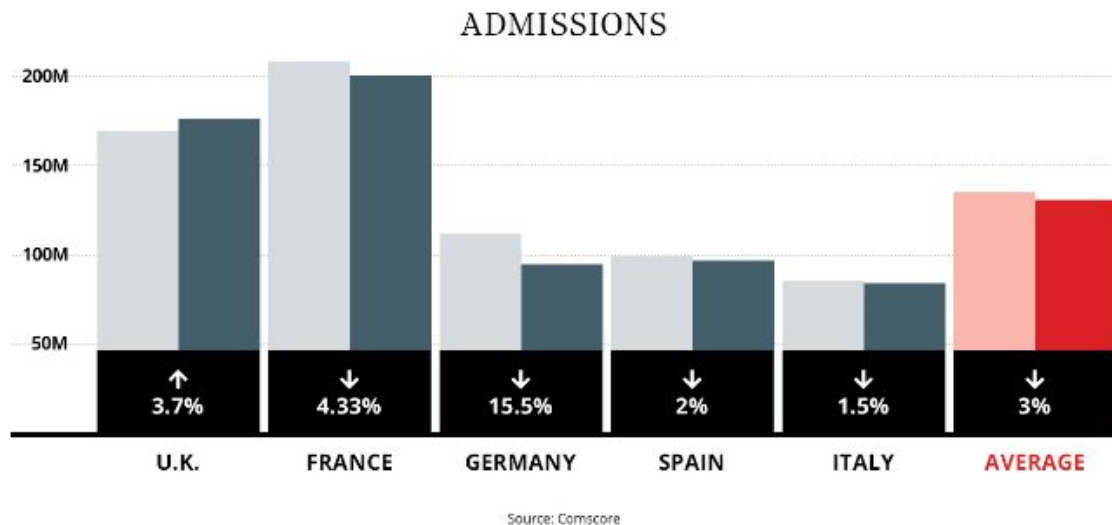
Exception faite de la France, il semble que ce mode de consommation du cinéma ait connu une croissance très forte au cours des dernières années, dans des territoires comme les Etats Unis¹⁵³ ou l'Asie.

Jean-Marie Dura et Fabrice Bernier préconisent toutefois la prudence sur le succès d'un tel modèle, car les impacts en sont difficilement mesurables. Si Smart Pricer affiche une hausse de 5 à 10% des revenus des cinémas qui adoptent sa solution, Fabrice Bernier nous dit *“Je ne sais pas encore si ça marche ou pas, il faudrait comparer ce qu'annonce Smart Pricer et ce qu'annonce UCI, ce sera le seul moyen. Mais c'est assez complexe à établir car on dépend tellement du film.”*¹⁵⁴

¹⁵³ Site internet du cinéma Nexus <https://www.nexuscinemadining.com>

¹⁵⁴ entretien disponible en annexe

Le circuit UCI a en effet implémenté en 2018 la solution Smart Pricer à l'ensemble de ses cinémas. Or cette année, la fréquentation en Allemagne a chuté de 15,5% :



Evolution de la fréquentation entre 2017 (gris clair) et 2018 (gris foncé) des cinémas européens
155

Jean-Marie Dura émet quelques réserves à la lumière de cette constatation : *“il peut y avoir mille raisons qui expliquent la baisse et qui ne sont pas dues à Smart Pricer. Je les avais rencontrés il y a quelques mois, et ils avaient un discours corporate, et quand on posait des questions précises, il n’y avait plus personne. Mais entre nous, si ça marchait vraiment, si c’était si fantastique, ils le diraient. Si le marché baisse de 15% et leurs cinémas ne baissent que de 10%, c’est spectaculaire et c’est ce qu’ils vendraient. Mais ce n’est pas le cas ...”*¹⁵⁶

¹⁵⁵ROXBOROUGH, Scott, *Hollywood Had a Record Year, So Why Is Europe's Box Office Down?*, *Hollywoodreporter.com*, 31/01/19

¹⁵⁶ entretien disponible en annexe

III. QUELQUES AXES DE REFLEXION

A bien des égards donc, le yield management semble difficilement adaptable au modèle du cinéma français tel qu'il existe aujourd'hui. Mais il convient cependant, à des degrés divers, aux autres salles de spectacle. Pour s'affranchir des limites que l'on a vues précédemment, nous pourrions imaginer un modèle de salle de cinéma alternatif qui pourrait utiliser une politique de yield management tout en évitant au plus possibles les risques que nous avons déterminés. Voici quelques axes de réflexion afin de pouvoir concilier yield management et cinéma.

A. La Salle et le tarif

Un yield efficace nécessite une hausse du prix du billet à plein tarif, pour pouvoir proposer des réductions par ailleurs en permettant une meilleure recette. Plusieurs facteurs peuvent justifier un prix élevé :

- l'emplacement du cinéma, qui adaptera ses tarifs en fonction du marché et du niveau de vie local (le Pathé Beaugrenelle en est un parfait exemple en étant le cinéma le plus cher de France)
- la qualité de projection (représentée par les surtaxes attribuées aux salles Imax, et autres salles premium)
- l'expérience technologique (représentée par les surtaxes 3D, 4DX, Screen X,...)

L'emplacement d'un cinéma est le premier facteur de détermination du prix. Qu'il soit à Paris ou en province, en centre ville ou en périphérie, le cinéma atteindra des publics différents et devra adapter sa politique tarifaire. Le yield management implique des prix plus élevés et s'adresse à des spectateurs qui ne sont pas du tout sensibles au prix, soient qui soient prêts à prendre du temps pour chercher les meilleures opportunités d'économiser de l'argent. Il sera donc nécessaire de s'implanter dans une ville relativement peuplée, dotée d'un public cinéophile. Cependant, il

faut également tenir compte de la concurrence afin qu'un public potentiellement déstabilisé par la volatilité des tarifs ne soit pas tenté de changer de lieu. Il faut donc privilégier l'implantation dans une ville peuplée, cinéphile, avec une situation de faible concurrence. Les villes telles que La Rochelle et Pau pour le circuit CGR, par exemple en sont un bon exemple. Dans les zones à concurrence, il faudra proposer une offre qui se démarque suffisamment de la concurrence pour qu'elle puisse limiter les effets de comparaison, et inciter des transferts.

De plus, nous savons que la demande est peu élastique, principalement à cause de la faiblesse potentielle des remises par rapport à un tarif plein relativement peu élevé. Il est donc nécessaire de proposer un prix standard élevé pour donner plus d'impact aux réductions. Il faut également pouvoir justifier auprès du public la hauteur d'un tel tarif par rapport aux projections normales pour éviter tout sentiment d'injustice. Il serait donc logique de proposer un système de salles premium, en misant sur la qualité augmentée des expériences, par le confort de la salle ainsi que les conditions de projection.

B. Le tarif

En ce qui concerne le tarif de référence, il est de l'ordre de 15€ pour les salles ICE de CGR, et 21€ pour la 4DX de Pathé. Pour une salle en yield, on pourrait aisément justifier un prix maximum aux alentours de 20€ pour une projection standard de film (correspondant au prix d'un billet adulte pour une séance très demandée acheté à la dernière minute), et faire valoir des réductions jusqu'à -60% (soit 12€ d'économie) si le billet est pris suffisamment à l'avance, pour une séance peu demandée. Pour attirer plusieurs catégories de public, on pratiquera des tarifs réduits pour les étudiants, et les seniors. Nous avons donc un prix réduit au maximum de 8€, ce qui reste au dessus du prix moyen du billet en France (6,50€). Ainsi il n'y a pas une dévalorisation de la valeur du film par rapport à d'autres établissements, ce qui facilitera les négociations avec les distributeurs, et permettra d'éviter le cas Easy Cinéma.

Pour éviter tout sentiment d'injustice (et éviter l'échec de la salle Pathé + du Wepler), il est préférable de ne pas proposer de tarifs différents dans une même salle. Plutôt que de miser sur un tarif en fonction du placement en salle, on pourrait sur-tarifier le fait de réserver son emplacement en avance. Le coût supplémentaire serait alors attribué à la réservation plutôt qu'au choix du siège. Le spectateur pourrait alors librement choisir l'endroit où lui et ses accompagnateurs s'assoient, ce qui pourra se justifier lors des séances à forte fréquentation. Il faudra néanmoins instaurer un système de contrôle pour s'assurer que les spectateurs ayant réservé à l'avance ne voient pas leur siège déjà occupé au moment de leur arrivée.

Certains économistes proposent d'utiliser des "package". Le but étant de noyer le prix plus élevé de l'offre principale (le film) au milieu d'autres offres périphériques (les services annexes) qui ont un coût très faible pour l'entreprise, afin de rendre plus obscur le prix de l'offre principale.

Ainsi le client connaît le prix total mais pas le prix des composants séparés.¹⁵⁷ On pourrait s'en inspirer par la proposition services annexes tels que le placement par un agent du cinéma, le service de nourriture et boisson à la place, ... dans le but de former une "offre de luxe". Un exemple peut être vu au CGR Tours 2 Lions qui offre un pop corn et une boisson pour tout achat de place pendant une durée limitée.¹⁵⁸

Le prix pourra ainsi varier en fonction de la demande sur la séance, et du délai de réservation.

Nous avons vu que pour faire récompenser le spectateur qui réserve le plus tôt possible, il fallait être en mesure de s'affranchir de la programmation à la semaine. Une attention particulière serait donc à apporter au type de contenu proposer par le cinéma.

C. Programmation

Pour profiter au maximum du yield management, il faut utiliser la réservation sur internet, et de manière très anticipée. Comme nous l'avons vu cela peut difficilement fonctionner avec les sorties nationales et la programmation à la semaine.

¹⁵⁷ NIEL, Camille, *Le client face au yield management, Mémoire de première année, Master tourisme et hôtellerie, Toulouse Mirail II, 2013*

¹⁵⁸ Site internet de CGR Tours 2

<https://www.cgrcinemas.fr/tours2/evenement/1316454-ce-week-end-on-vous-offre-le-pop-corn>

Une des solutions serait alors de s'affranchir au maximum des contraintes des sorties nationales, en misant principalement sur l'événementiel de type hors-film (programmation de concerts, opéras, ballets, retransmissions sportives), le film de répertoire (à l'image des séances UGC cultes¹⁵⁹), et la continuation (sortir les films quelques semaines après leurs sorties nationales).

Cela aurait plusieurs avantages :

- les contenus hors-films et les films de répertoire peuvent être planifiés très à l'avance. Les dates des opéras et des événements sportifs sont généralement connues très en amont, et les films de répertoire sont disponibles pour n'importe quelle date, sous négociation.
- en prenant des films en continuation (à 4 ou 5 semaines après sortie nationale), l'accès aux copies serait facilité, et le distributeur ayant fait 90% de sa recette¹⁶⁰, se verra peut être plus enclin à accepter des tarifs moins élevés.
- en négociant très à l'avance il est donc possible d'établir un programme varié sur plusieurs mois, et de mettre à disposition les réservations le plus tôt possible, à bas prix, en faisant augmenter le prix jusqu'au jour de la projection.
- la nature très différente des contenus proposés pourra justifier d'une différence de prix pour chacun

En proposant une diversité de contenu, on peut également faire varier le prix. Les retransmissions d'opéras sont généralement sur-tarifées (35€ au Pathé Wepler¹⁶¹). Cela se justifie par les moyens techniques à mettre en place pour la retransmission en direct, associée à la typologie de spectateurs généralement CSP+¹⁶². Il conviendra d'évaluer le prix de référence à la hausse, et de proposer des packages comprenant par exemple une place associée à une coupe de champagne, une boîte de macarons, ... Ce modèle peut être adapté pour chaque type d'événement.

¹⁵⁹ UGC Culte, Site internet d'UGC, <https://www.ugc.fr/evenement.html?id=57>

¹⁶⁰ *Durée de vie des films inédits en salle*, rapport du CNC, 14/09/17, en ligne,

¹⁶¹ Site de réservation des cinémas Pathé Gaumont pour une Séance Opéra, <https://s.cinemaspathegaumont.com/#/C3132S29929/booking?token=641A55AE-4FD0-4D21-8CC3-B4372A4FD9F6&pos=TXpFek1ueDhjSEpwWTJsdVozeDhNekV6TWc9PQ%3D%3D>

¹⁶² La Catégorie Socio-Professionnelle + désigne la tranche de la population disposant des plus hauts revenus <https://fr.wikipedia.org/wiki/CSP%2B>

Une telle programmation, très événementielle, ne peut se prêter à des multiplexes. Il serait préférable d'opter donc pour un modèle à une ou deux salles.

D. La Fidélisation

Il est important de miser sur un programme de fidélisation du client afin d'avoir une trésorerie plus stable. En deuxième partie de ce mémoire, nous avons abordé la hausse de la fréquentation, pour une diversité de films qu'à apporté l'apparition des modèles de cartes illimitées.

Pour un modèle se rapprochant d'une salle de spectacle, on peut s'inspirer du cas de l'unipop au Cinéma Jean Eustache à Pessac. Créée en 2010, l'unipop est un rendez vous régulier les lundis après midi d'une saison annuelle, sur un thème défini, comportant la projection d'un film présenté par un intervenant différent à chaque occurrence. La programmation est effectuée sur la saison entière, et le spectateur doit s'acquitter d'un abonnement de 33€ pour assister à toutes les séances qu'il souhaite. Selon François Aymé, directeur du Jean Eustache, le succès est au rendez-vous dès la première année avec une majorité de séances pleines.¹⁶³ S'inspirant des abonnements aux salles de Théâtre, et des cartes illimitées, le cinéma s'assure une fidélité du public associée à un taux de remplissage optimisé. De plus il s'assure une trésorerie fixe à chaque saison, ne dépendant pas directement du nombre d'entrées qu'il fera.

Julia Pereira, chargée de l'unipop, nous indique d'ailleurs quelques clés de la réussite de cet événement : la récurrence, et la diversité. Le rendez vous doit être fixe, et les propositions assez diversifiées pour pouvoir toucher un maximum de public, qui pourra piocher à loisir les projections qui l'intéresse.¹⁶⁴ François Aymé compare d'ailleurs ce rendez vous à la vitrine d'un pâtissier : *“Personne ne va manger tous les gâteaux mais tous font envie”*.

Dans le modèle de cinéma yield que nous sommes en train d'imaginer, une telle opération pourrait s'envisager : le contenu est majoritairement événementiel, très varié, et peut être programmé très à l'avance. Il est donc possible de proposer un pass annuel donnant un accès illimité aux événements proposés. Le tarif serait alors calculé sur la base des tarifs les moins

¹⁶³ RASPIENGEAS, Jean-Claude, *François Aymé : « L'Université populaire du cinéma ressemble à la vitrine d'un pâtissier »*, *la-croix.com*, 23/09/14,

¹⁶⁴ entretien donné à la Fémis le 05/07/2018

élevés pour les films (8€ dans notre exemple), avec éventuellement une surtaxe pour les événements plus onéreux tels que les opéras (à l’instar des suppléments payés par les porteurs de cartes lors des projections 4DX par exemple).

Nous pourrions imaginer des systèmes alternatifs tels que la cooptation, où l’on proposera à chaque porteur de carte qui effectue un achat en confiserie, de faire bénéficier à un accompagnateur d’un billet au tarif le moins élevé. Cela aura pour avantage de favoriser une recette de confiserie (non partagée avec le distributeur) tout en augmentant le nombre de billets vendus.

Il sera possible également de jouer avec la volatilité des prix du yield management pour créer une carte de fidélité gratuite incitant un spectateur à revenir régulièrement. L’enjeu serait le suivant : le porteur de carte qui achète 3 billets en un mois est désigné comme “fidèle”. Le statut “fidèle” permettra au spectateur de bénéficier du tarif le moins élevé pour chaque séance qu’il souhaite le mois suivant, et ce peu importe la date d’achat du billet.

S’il profite de ce tarif au moins une fois le mois suivant, le statut “fidèle” est prolongé au mois d’après et ainsi de suite. En revanche si un spectateur “fidèle” ne profite pas de sa réduction le mois suivant, il repassera au statut standard et devra recommencer l’opération du début. Cela a un double avantage : valoriser la fidélité (ce qui était une potentielle cause du sentiment d’injustice, comme nous l’avons vu), et encourager la fréquentation et donc la recette.

La salle dépeinte par ces quelques pistes s’éloigne fatalement d’un modèle d’exploitation classique. Par la hausse des tarifs qu’elle implique et la segmentation sociale de son public, la philosophie d’un tel modèle est d’utiliser le film comme vecteur pour maximiser une recette. Elle mise beaucoup sur une programmation alternative, fortement événementielle, bien que choisissant des films en continuation. En ceci elle se rapproche beaucoup d’un modèle de salle de spectacle, à la différence que le prix ne varie pas en fonction du placement.

Il semble délicat d’appliquer ce modèle à une salle déjà existante avec un public établi. Celui-ci serait dérouté du changement radical de fonctionnement, non seulement en terme de

programmation mais également de tarification. Il est préférable d'utiliser ce modèle dans le cadre d'une création de salle, ou bien une reprise à condition de clarifier le changement de direction entrepris.

En prenant du recul il s'agit d'un tout autre mode de consommation du cinéma que pour la salle classique. Elle se rapproche du modèle Allemand et Anglais en ceci que l'événementialisation, et donc le caractère ponctuel des contenus proposés favorise une sortie très occasionnelle. On peut penser que le public qui fréquentera l'établissement sera plus dans l'optique d'une soirée complète (et donc moins sensible au prix) en couple, ou entre ami.

CONCLUSION

Le yield management a fait ses preuves depuis longtemps dans les industries du transport, des hôtels, et dans une certaine mesure dans la culture. C'est donc naturellement que les exploitants de salles réfléchissent à une possible application, dans un but d'augmentation de recettes qui serait théoriquement bénéfique pour eux et pour les distributeurs. Et on les comprend : quoi de plus intéressant que de se dire qu'en tournant quelques manettes et en faisant bouger les prix on arrivera à optimiser sa fréquentation pour profiter de 10% de hausse de revenu ?

Mais ce qui fonctionne chez le voisin n'est pas forcément le plus adapté pour soi, et le yield management présente des risques dont il est difficile de se défaire. Ceux-ci proviennent de deux directions : l'acceptation du client, et l'acceptation des partenaires professionnels.

Il semble d'abord en contradiction avec les usages du public, dont la fréquentation est majoritairement impulsive, et dépend plus de la proximité du lieu que de son prix. Le public ne se déplace que très rarement en période creuse à moins de proposer un véritable événement, comme les programmes UGC cultes du jeudi, ou les "avant dernières" du mardi. Et si le succès des opérations de grande ampleur comme les fêtes du cinéma peuvent nous le laisser penser, le prix ne semble en réalité pas un vecteur de remplissage fiable. Le yield management se confronte

également au problème du public visé en ceci que le public disposé à chercher les séances les moins chères sera surtout le public cinéophile, le même qui faisait le succès des opérations de tarifs réduits sur les tranches horaires faibles, dont beaucoup ont disparu depuis l'apparition des carte illimitées.

De notre point de vue, l'un des écueils majeurs auquel peut se confronter le yield management est son positionnement. La diversité des tarifs en France est inégalée dans le monde. Ils s'adaptent non seulement aux horaires de fréquentation mais également à la typologie du public. De plus, l'exploitation propose déjà deux modèles dont le succès n'est plus à prouver. La montée en gamme technologique permet non seulement de se démarquer, mais de proposer une expérience unique au spectateur, tout en pratiquant des prix élevés. Ces prix sont bien entendus conditionnés par les lourds investissements nécessaires, mais dans la mesure où le taux de remplissage est dopé, et qu'ils sont rentabilisés en un temps relativement court, on comprend que c'est un moyen assez fiable d'augmenter son revenu. En parallèle, le principe de la carte illimitée permet également d'assurer une hausse de revenus, par une hausse de la fréquentation, et par une trésorerie mensuelle fixe sans pour autant handicaper un film par rapport à l'autre. Les deux dispositifs ont en outre l'avantage de ne pas dévaloriser le film. L'un permet de rendre la rencontre entre le film et le spectateur exceptionnelle, en mettant en valeur le film par les meilleures conditions de projection, et par là participe à créer un vrai souvenir de cinéma. L'autre permet au spectateur, par son coût fixe, d'aller voir non seulement les films qui l'intéressent, mais également, par soucis de rentabiliser la carte, de s'intéresser à d'autres offres, et développer sa cinéphilie. Ils semblent d'ailleurs ne pas menacer la relation avec les distributeurs : l'un favorisant ses recettes par un prix plus élevé, et l'autre ayant favorisé la fréquentation des films de la diversité, sans pour autant réduire drastiquement le revenu de l'ayant-droit.

Une méthode telle que le yield management se sert du film dans le but d'en tirer un profit, sans pour autant proposer une expérience qui le mette en valeur. En ceci il est dangereux de l'appliquer sans s'appuyer sur les modèles qui fonctionnent.

De plus, il vient à contre courant des habitudes du public en le forçant à planifier à l'avance ses

sorties, sous peine d'être pénalisé par un prix plus élevé. Or le cinéma est un loisir d'impulsion, d'émotions. On y va lorsque l'on veut voir un film en particulier et quand les conditions s'y prêtent : une disponibilité temporelle, une invitation par un ami. Le yield empêcherait toute cette spontanéité qui fait l'essence de la sortie cinéma.

Préférer investir dans une salle premium ou dans de la technologie puis valoriser l'expérience et le film, ou bien proposer une carte qui offre toute liberté d'aller voir les films que l'on souhaite sont des solutions bien plus pertinentes en terme de sauvegarde du marché, hausse de fréquentation et de revenus, et respect des habitudes du public.

L'étude d'un tel sujet nous permet de nous poser plusieurs questions sur l'industrie du cinéma. Tout d'abord il pose inévitablement des questions d'image de l'entreprise. Le yield est assez mal perçu par le consommateur, car il rompt le contrat "gagnant-gagnant" avec le fournisseur. Devant la difficulté de comprendre les variations de prix, le client a tendance à se sentir floué. Par le coût qu'implique sa mise en place, il est évident que les circuits seraient les premiers à s'y intéresser, eux qui ont déjà une image de "vendeur de pop corn". On peut se demander quel serait l'impact de la pratique du yield sur l'image de telles salles ?

La question du prix ne se pose en réalité pas qu'à elles, mais à l'ensemble du parc cinématographique. Le prix est la seule donnée objective qui pourrait donner une valeur au film. Se poser la question d'une nouvelle politique tarifaire revient donc à se poser celle de la valeur que l'on accorde au film. Que dis-je de ma vision du cinéma lorsque je propose un billet à bas prix ? Que dis-je lorsque je propose un billet à tarif élevé ?

La question de l'image est au centre des politiques des cinémas. Remarquons que les cinémas Art & Essai, portés sur la diversité et la découverte, pratiquent généralement des prix moins élevés que les circuits. Les cinémas de patrimoine ou de continuation également. Les circuits véhiculent une autre image : Pathé fait le choix de valoriser l'expérience du film par la technologie, pour que la rencontre avec le film soit unique, CGR fait le choix du confort en accordant de l'importance à la qualité de la projection pour mettre en valeur le film, UGC met en valeur le cinéma dans sa diversité du blockbuster au film d'auteur. Mais chaque politique est

basée avant tout sur l'oeuvre. C'est d'ailleurs ce qui différencie l'exploitation française des autres modèles étrangers : Rendons-nous compte que beaucoup de cinémas Art-et-Essai anglais misent sur leur service de restauration afin de ne jamais être dépendants du succès des films.

Dans une interview, Christian Kluge, fondateur de Smart Pricer nous interroge : *“trouvez-vous juste le fait de payer le même prix pour voir un Star Wars le premier samedi de sa sortie à 20h que pour le voir un jeudi à 15h trois semaines après ?”* Sa question pose la notion de “prix juste”. Or le concept de justice est purement subjectif. Il dépend en premier lieu du revenu du spectateur, de la comparaison avec ses expériences précédentes, avec les autres propositions du marché, l'importance qu'il accorde au fait de voir un film en salle, l'importance qu'il accorde aux conditions de projection, à la taille de la salle, ... Se poser la question d'un prix juste revient à réfléchir sur notre manière de voir le cinéma. Pour quoi est on prêt à payer dans une salle de cinéma ? Est-on prêt à payer pour voir un film avant tout le monde ? Est-on prêt à payer pour partager une expérience collective ? Pour chercher une immersion ou des sensations fortes ? Pour voir un film dans un lieu agréable ? Quelle valeur accorde-t-on au film ? Quelle valeur accorde-t-on à la salle ?

En conclusion, quand un modèle tarifaire se vante de proposer “ le bon service, au bon client, au bon moment, et au bon prix”, Comment cela pourrait-il être possible dans le cadre du cinéma ?

Bibliographie

Ouvrages

MARSHALL, Alfred, *Principes d'économie politiques*, Gordon&Breach, Paris, 1971

KEPNER, C.H. *Modern Supermarket operations*, Angleterre: Ed.Fairchild Books, 1963

CROSS, R.G. *La Tarification flexible: stratégie de croissance, vendre au bon prix au bon client au bon moment*.Paris: Ed. d'organisation, 1998

ZILBERBERG, Emmanuel, *La culture mise à prix, sous la direction de Jean-Michel Tobelem, Harmattan (L') – coll. Gestion de la culture – mars 2005*

CAPIEZ, Alain, *Yield Management Optimisation du revenu dans les services*, Hermes Science Publications, Paris, 7 avril 2003

KASAVANA, Michael L., BROOKS, Richard M., *Managing Front Office Operations By Kasavana & Brooks, Seventh Edition*, 2004

RIVELINE, Claude, *ÉVALUATION DES COÛTS*, Presse des Mines, Paris, 2005

LEGOHEREL, Patrick, POUTIER, Elizabeth, *Revenue Management: Anticiper l'offre et la demande pour optimiser les prix*, Dunod, 2017

Articles

VULSER, Nicole, *Aux Etats-Unis, la fréquentation des cinémas relancée*, *Le Monde*, 05/09/18 en ligne , https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/09/05/aux-etats-unis-la-frequentation-des-cinemas-relancee_5350546_3234.html consulté le 21/02/19

BARONI, Maria Caterina, *In The Global Market Debacle, Movie Theaters That Adopted A Dynamic Pricing Concept Are Significantly Standing Out*, *Dynamitick.com*, 12/01/18, en ligne, <https://dynamitick.com/en/2018/01/12/in-the-global-market-debacle-movie-theaters-that-adopted-a-dynamic-pricing-concept-are-significantly-standing-out/> consulté le 19/01/19

SMITH, Barry C, LEIMKUHNER, John F, DARROW, Ross M. *Yield Management at American Airlines*, *The Institute of Management Sciences* 0091-2102/92/2201/0008501 25, 1992, disponible sur <https://classes.engineering.wustl.edu/2010/fall/ese403/software/Informs%20Articles/CH18%20Yield%20Management%20at%20American%20Airlines.pdf> consulté le 18/01/19

DESIRAJU, Ramarao, SHUGAN, Steven, *Strategic Service Pricing and Yield Management*, *Journal of Marketing* 63(1), janvier 1999, en ligne, https://www.researchgate.net/publication/228217212_Strategic_Service_Pricing_and_Yield_Management consulté le 19/01/19

CAPIEZ, Alain, *Yield Management Optimisation du revenu dans les services*, Hermes Science Publications, Paris, 2003

SMITH, Barry C., LEIMKUHLER, John F., DARROW, Ross M., *Yield Management at American Airlines*, Interfaces n° 22, 1992

SHOEMAKER, Stowe, *Recreating cheers: an analysis of relationship marketing as an effective marketing technique for quick-service restaurants*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17 Issue: 7, 2005

CAPIEZ, Alain, POUTIER, Elizabeth, *Le nouveau « pricing » en Revenue Management*, La revue des Science de gestion n°234, 2008, en ligne, <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-6-page-107.htm#> consulté le 15/01/19

HIKKEROVA, Lubica, SAHUT, Jean-Michel, *Internet, Price Strategy and Yield Management*, IPAG Business School, France, 2014, en ligne, http://www.ipagcn.com/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_192.pdf consulté le 01/02/19

HIKKEROVA, Lubica, SAHUT, Jean-Michel, CAMUS, Sandra, *L'injustice perçue à l'égard du yield management: antécédents et stratégies de réduction*, Décisions Marketing, 2014

KASWENGI, Joseph, *Revenue management : fermeture d'allotements et coût d'opportunité dans le tourisme B to B*, Management & Avenir n°43, 2011

SILLY, Grégoire, *LE CASSE-TÊTE DU YIELD MANAGEMENT, VERSION SNCF*, capital.fr, 23/01/2014 en ligne, <https://www.capital.fr/economie-politique/le-casse-tete-du-yield-management-version-sncf-428257>, consulté le 01/03/19

MCGUIRE, Kelly A., PINCHUK, Steve, *The Future of Revenue Management*, SAS Global Forum, 2009, en ligne, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.176.1024&rep=rep1&type=pdf> consulté le 01/12/18

AUTISSIER, David, *Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services*. 21ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2000, en ligne, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587422/document>, consulté le 02/02/19

LE POINT, *Après le scandale, United Airlines s'engage contre le "surbooking"*, Le Point.fr, 27/04/2017, en ligne, https://www.lepoint.fr/monde/apres-le-scandale-united-airlines-s-engage-contre-le-surbooking-27-04-2017-2123000_24.php, consulté le 01/02/19

BOLTON, Ruth, LEMON, Catherine L., *A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction*, Journal of Marketing Research, vol. 36, Issue 2, 1999

BARBERI, Jean-Luc, *La formule magique d'Air France*, leexpress.fr, 01/11/03, en ligne, https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/la-formule-magique-d-air-france_1382306.html consulté le 06/03/19

COLLART, D., LEJEUNE, C., *Multicanal : croissance et rentabilité*, Les Echos, série « L'art du management », 18 avril 2001.

Communiqué : trivago lance son outil de comparaison tarifaire pour les hôteliers, tendancehotellerie.fr, 28/07/17, en ligne, <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/communiqu-e-de-presse/8245-article/trivago-lance-son-outil-de-comparaison-tarifaire-pour-les-hoteliers> consulté le 01/03/19

Communiqué : Expedia® lance Rev+, un outil de gestion des revenus, dans le monde entier, *tendancehotellerie.fr*, 07/06/17, en ligne, <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/communiquede-presse/7990-article/expedia-r-lance-rev-un-outil-de-gestion-des-revenus-dans-le-monde-entier> consulté le 01/03/19

DENISSELLE, Guilain, *Que contiennent les contrats des intermédiaires de vente de chambres en ligne*, *tedancehotellerie.fr*, 11/12/09, en ligne, consulté le 01/03/19

SABELLICO, Romain, *Les méthodes de Booking.com pour inciter les utilisateurs à réserver*, *yieldandtravel.com*, 08/01/18, en ligne, <https://yieldandtravel.com/methode-booking-com-biais-cognitif/>, consulté le 01/03/19

Quand la tarification dynamique s'invite dans le retail, *sia-partners.com*, 17/01/18, en ligne, <http://transport.sia-partners.com/20180117/quand-la-tarification-dynamique-sinvite-dans-le-retail>, consulté le 01/03/19

Lettre de mission de Nicolas Sarkozy adressée à Christine Albanel, ministre de la culture et de la communication, *lemonde.fr*, 29/04/08, en ligne, https://www.lemonde.fr/sarkozy-un-an-a-l-elysee/article/2008/04/29/lettre-de-mission-de-nicolas-sarkozy-adressee-a-christine-albanel_1039208_1036775.html, consulté le 09/01/19

GUERRIN, Michel, *Rentabilité, résultats, public... Les gros mots de la culture*, *lemonde.fr*, 11/04/15, en ligne, https://www.lemonde.fr/idees/article/2015/04/10/rentabilite-resultats-public-les-gros-mots-de-la-culture_4613627_3232.html, consulté le 01/04/19

Le Yield Management appliqué à la Culture, *nova-consulting.eu*, 05/05/17, en ligne, <https://www.nova-consulting.eu/single-post/2017/03/17/Le-Yield-Management-appliqué-à-la-culture>, consulté le 02/01/19

AUBOUIN, Nicolas, COBLENCÉ, Emmanuel, KLETZ, Frédéric, *Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création*, *Management & Avenir* n°54, 2012, en ligne, <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-4-page-191.htm>, consulté le 01/01/19

ORBACH, Barak Y., EINAV, Liran, *Uniform prices for differentiated goods: The case of the movie-theater industry*, *International Review of Law and Economics* 27, 2007, en ligne, <https://web.stanford.edu/~leinav/pubs/IRLE2007.pdf>, consulté le 02/01/19

DEEN, Sarah, *Is a 'blockbuster tax' at cinemas forcing film fans to pay more to see new releases?*, *Metro.co.uk*, 11/07/17, en ligne, <https://metro.co.uk/2017/07/11/is-a-blockbuster-tax-at-cinemas-forcing-film-fans-to-pay-more-to-see-new-releases-6771354/>, consulté le 04/03/19

SPERLING REICH, J., *Odeon-uci rolls out dynamic-pricing with Smart Pricer to all of their cinemas in germany*, *celluloidjunkie.com*, 08/01/18, en ligne, <https://celluloidjunkie.com/wire/odeon-uci-rolls-out-dynamic-pricing-with-smart-pricer-to-all-of-their-cinemas-in-germany/>, consulté le 03/02/19

Vue sets sights on CineStar, *filmjournal.com*, 26/11/18, <http://www.filmjournal.com/columns/vue-sets-sights-cinestar>, consulté le 01/11/18

DYNAMITICK, *In the global market debacle, movie theaters that adopted a dynamic pricing concept are significantly standing out*, *medium.com*, 19/01/18, en ligne,

<https://medium.com/@dynamitick/in-the-global-market-debacle-movie-theaters-that-adopted-a-dynamic-pricing-concept-are-d4a3b4c0be98>, consulté le 03/02/19

MCNARY, Dave, *Regal to Test Demand-Based Movie Ticket Pricing*, *variety.com*, 25/10/17, en ligne, <https://variety.com/2017/film/news/regal-entertainment-demand-based-pricing-movies-1202599097/>, consulté le 01/12/19

Beyond the Popcorn: A Recap of CinemaCon 2017, *boxofficepro.com*, 04/04/17, en ligne, <https://www.boxofficepro.com/beyond-popcorn-recap-cinemacon-2017/>, consulté le 03/02/19

Les bons chiffres de la Fête du cinéma, *Challenges.fr*, 30/06/16, en ligne, https://www.challenges.fr/economie/les-bons-chiffres-de-la-fete-du-cinema_14595, consulté le 01/12/16

opération d'une semaine dont la première édition eut lieu du 14 au 20 février 1992 :
<http://b76.rec.apps.paris.fr/ark:/73873/FRCGMSUP-751045102-EP04/BHPEP040573A>

SELMi, Nourredine, *La Perception de la pratique du Yield Management*, XXIVème Congrès international de l'AFM, 2008, en ligne, https://www.afm-marketing.org/fr/system/files/publications/fichier_1900.pdf, consulté le 03/03/19

LE MENEEC, Thibaud, *Enquête de satisfaction des usagers SNCF : le prix et l'opacité des tarifs, les deux points noirs*, *europa1.fr*, 21/03/19, en ligne, <https://www.europa1.fr/societe/enquete-de-satisfaction-des-usagers-sncf-le-prix-et-l-opacite-des-tarifs-les-deux-points-noirs-3877790>, consulté le 23/03/19

CAREY, Alexis, *Village Cinemas scraps controversial dynamic pricing trial which upped prices by up to \$1*, *news.com.au*, 04/01/18, en ligne, <https://www.news.com.au/finance/business/other-industries/village-cinemas-scraps-controversial-dynamic-pricing-trial-which-upped-prices-by-up-to-1/news-story/0115e09791644de44e5ed85c624ae45f>, consulté le 13/03/19

ROBIN, Jean, *Après l'aérien, EasyJet s'attaque au cinéma*, *leparisien.fr*, 26/05/03, en ligne, <http://www.leparisien.fr/economie/apres-l-aerien-easyjet-s-attaque-au-cinema-26-05-2003-2004117607.php>, consulté le 06/03/19

FLIPO, J.P., *Pouvoir et Marketing Revisited*, *Revue Française de Gestion*, 1999

WIRTZ, J, KIMES, S, THENG, J.H.P, PATTERSON, P. *Revenue Management: Resolving potential customer conflicts*, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol 2, issue 3, 2003

Paris : fin des fauteuils premium au cinéma Pathé Wepler, *leparisien.fr*, 30/07/2013, en ligne, <http://www.leparisien.fr/loisirs-et-spectacles/fin-des-fauteuils-premiums-au-cinema-pathe-wepler-a-paris-30-07-2013-3018657.php>, consulté le 01/04/19

DELETRAZ, François, *TGV : comment la SNCF jongle avec les prix des billets*, *lefigaro.fr*, 12/04/18, en ligne, <http://www.lefigaro.fr/voyages/2018/02/05/30003-20180205ARTFIG00023-prix-du-tgv-comment-ils-varient.php>, consulté le 30/03/19

BOIS, Nathanaelle, *L'échec des parfums BIC*, *parfumetacom.wordpress.com*, 16/03/16, en ligne, <https://parfumetacom.wordpress.com/2016/03/16/lechech-des-parfums-bic/>, consulté le 04/04/19

HILLAIRES, Olivier, *Vente des places de cinéma : la tarification dynamique de Smart Pricer*, *Mediakwest.com*, 09/11/16, en ligne, <http://www.mediakwest.com/cinema/item/vente-des-places-de-cinema-la-tarification-dynamique-de-smart-pricer.html>, consulté le 09/04/19

Sociologie du cinéma : les premiers spectateurs, wikipedia.com, en ligne, https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociologie_du_cinéma#Les_premiers_spectateurs, consulté le 07/04/19

ROXBOROUGH, Scott, *Hollywood Had a Record Year, So Why Is Europe's Box Office Down?*, *Hollywoodreporter.com*, 31/01/19, en ligne, <https://www.hollywoodreporter.com/news/hollywood-had-a-record-year-why-is-europes-box-office-down-1180521?> consulté le 18/04/19

La Catégorie Socio-Professionnelle , wikipédia.com, en ligne, <https://fr.wikipedia.org/wiki/CSP%2B>, consulté le 10/04/19

RASPIENGES, Jean-Claude, *François Aymé : « L'Université populaire du cinéma ressemble à la vitrine d'un pâtissier »*, *la-croix.com*, 23/09/14, en ligne, <https://www.la-croix.com/Culture/Cinema/Francois-Ayme-L-Universite-populaire-du-cinema-ressemble-a-la-vitrine-d-un-patisserie-2014-09-23-1210353>, consulté le 05/04/19

Mémoires

PREVOST, Mathieu, *Casinos : des établissements au service de destinations ?*, *Mémoire fin d'étude, Master professionnel Tourisme, Paris I - Pantheon Sorbonne*, en ligne, https://www.pantheonsorbonne.fr/fileadmin/IREST/Memoires_Masters_2/PREVOST_Mathieu.pdf, consulté le 02/02/19

MARGUERES, Dimitri, *La course à la technologie des salles : Approche stratégique et économique*, *Mémoire de fin d'étude, département exploitation, la Fémis*, 2018

SUREL, Arnaud, *Le Cinéma, à quel prix ?* *Mémoire de fin d'étude, Formation continue Directeur d'exploitation, la Fémis*, 2010

BEAUD, Sébastien, *L'impact du yield management sur les clients dans le domaine du transport aérien*, *Mémoire de Bachelor, chaire de Marketing, Université de Fribourg*, 2015, en ligne, <https://www3.unifr.ch/marketing/fr/assets/public/documents/TravauxBachelor/beaud%5B2%5D.pdf>, consulté le 10/01/19

SESCOUSSE, Franck *L'impact de l'opération « 4 euros pour les moins de 14 ans »*, *Mémoire de fin d'étude, Formation continue Directeur d'exploitation, la Fémis*, 2015

RUBIO, Fabien, *La numérotation des fauteuils dans la salle de cinéma : Retour vers le futur ?*, *Mémoire de fin d'étude, Formation continue Directeur d'exploitation, la Fémis*, 2013

HEZARD, Sylvia, *Le yield management est-il applicable aux salles de cinéma en France ?*, *Mémoire fin d'étude, EMS, Marketing et communication, ESCP Europe*, 2018

LEFRANCOIS, Laurent, *Quelle est l'importance du prix de la place de cinéma : Les enjeux ?*, *Mémoire de fin d'étude, formation continue Directeur d'exploitation, la Fémis*, 2012

NIEL, Camille, *Le client face au yield management*, *Mémoire de première année, Master tourisme et hôtellerie, Toulouse Mirail II*, 2013, en ligne, https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=2ahUKEwjFkOrL2c_hAhUgAWMBHd8AArwwQFjAEegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fwww.isthia.fr%2Fcore%2Fmodules%2Fdownload%2Fdownload.php%3Fmemoires_id%3D355&usg=AOvVaw2Ds3uNrB96pgbfMag_WU_v

Rapports

Bilan 2017 du CNC, en ligne

<https://www.cnc.fr/documents/36995/153434/Bilan+2017+du+CNC.pdf/df458e4c-0bdb-b41b-29a3-557c5de22187>

Durée de vie des films inédits en salle, rapport du CNC, 14/09/17, en ligne,

https://www.cnc.fr/cinema/etudes-et-rapports/duree-de-vie-des-films-inedits-en-salles_226082

le public du cinéma 2017, rapport du CNC, en ligne,

https://www.cnc.fr/cinema/etudes-et-rapports/etudes-prospectives/le-public-du-cinema-en-2017_869566

Der Kinobesucher 2017, Le spectateur 2017, Rapport de la FFA, en ligne,

<https://www.ffa.de/der-kinobesucher-2017.html>

DANARD, Benoit, JARDILLIER, Sophie, LANDRIEU, Alice, PIERRON, Cindy. Bilan de l'opération «4€ pour les moins de 14 ans en 2014» Septembre 2014, en ligne <http://www.cnc.fr/web/fr/publications/-/ressources/5563143>

CLCV, *Les voyages SNCF Enquête prix et satisfaction*, CLCV.org, 2013, en ligne,

<http://www.clcv.org/images/CLCV/fichiers/transports/Enquete-prix-satisfaction-SNCF-octobre-2013.pdf>, consulté le 25/03/19

DURA, Jean-Marie, *La salle de cinéma de demain*, Rapport CNC, 2016, en ligne,

<https://www.cnc.fr/documents/36995/156431/Rapport+sur+la+salle+de+cinéma+de+demain.pdf/5df08bfb-2e6a-1c10-43cd-a8d36d485487>

MARTI, Eric, *Les cartes d'abonnement illimité au cinéma*, Rapport CNC, 2002, en ligne,

<https://www.cnc.fr/documents/36995/155580/les+cartes+d%27abonnement+illimité+au+cinéma%2C+évaluation+de+l'impact+financier+des+dispositions+de+mise+en+oeuvre+du+décret+«+cartes+».pdf/c3bdacc1-3037-d14d-ec49-8b1c20f5796b>

Bilan d'activité, les formules d'abonnement de type accès illimité au cinéma, Bilan CNC, 2008, en ligne,

<https://www.cnc.fr/documents/36995/156431/bilan+d%27activité+vert+les+formules+d%27abonnement+de+type+accès+illimité+au+cinéma.pdf/f9985c63-b035-e3f6-44ae-69f040e427be>

Séminaires

STAIRWAY CONSULTING ,*Principes fondamentaux du Revenu Management*,
Slideshare.net, en ligne, <https://fr.slideshare.net/Availpro/formation-ratesreener>, consulté le
12/12/11

COLBERT, François, *LES ÉLÉMENTS DU MARKETING DES ARTS ET DE LA CULTURE*, séminaire pour
managementculturel.com, *gestiondesarts.com*, 2006, en ligne,
http://www.gestiondesarts.com/media/wysiwyg/documents/Colbert_lementsmarketing.pdf, consulté le 10/04/19

Sites Internet

Le business model du yield management,
<https://www.my-business-plan.fr/le-business-model-du-yield-management> consulté le 12/12/18

Site internet de la SNCF, <https://www.oui.sncf> consulté le 27/11/18

Marketing fondamental, Evaluation psychologie du prix, Université numérique Economie-Gestion, *aunege.fr*,
http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/83e876d5-3c45-45cb-a888-2af03045ca8e/co/L6_2_3_evaluation_psychologique.html, consulté le 02/10/18

Site internet de l'opéra de Paris

<https://www.operadeparis.fr/informations-pratiques/plans-de-salle-et-tarifs/saison-18-19/palais-garnier>, consulté le
02/01/19

<https://www.operadeparis.fr/informations-pratiques/plans-de-salle-et-tarifs>, consulté le 02/01/19

Site internet de l'opéra de Lyon, <https://www.opera-lyon.com/fr/opera-0>, consulté le 02/01/19

Foire aux Questions, site internet de La Comédie Française,

<https://billetterie.comedie-francaise.fr/fr/faq-page#n77316>, consulté le 02/01/19

Site de réservation du Théâtre de Paris, <https://indiv.themisweb.fr/0142/flistemanifs.aspx?idstructure=0142> consulté
le 02/01/19

Site de réservation du Théâtre Mogador <https://www.chicagolemusical.com/reservations-en-ligne/> consulté le
02/01/19

Site internet du musée Grévin, <https://www.grevin-paris.com/les-tarifs-permanents> consulté le 02/01/19

Site internet de Picture House https://www.picturehouses.com/cinema/info/Picturehouse_Central#ticket-prices consulté le 02/01/19

Site internet du cinéma Drafthouse, <https://drafthouse.com/austin/show/2d-wonder-park>, consulté le 03/03/19

Site internet de cinestar, <https://www.cinestar.de/kino-berlin-hellersdorf/info/preise>, consulté le 02/01/19

Site internet d'électric cinéma, <https://www.electriccinema.co.uk/cinemas/portobello/booking-info/> consulté le 02/01/19

Site internet de RPX by Regal <https://www.regmovies.com/rpx#/more-about> consulté le 02/01/19

Site internet de Cineplex, <https://www.cineplex.com.au/MovieSessions/HawthorneDeluxe>, consulté le 02/01/19

Site internet de Smart Pricer, <https://www.smart-pricer.com>, consulté le 01/10/18

Site internet de UCI <https://www.uci-kinowelt.de/film/die-goldfische/356211/potsdam/59#!#scroll-programm> consulté le 02/01/19

Site internet de Movie Planet http://www.movieplanetgroup.it/mp_busnago/prezzi.php, consulté le 02/01/19

Site internet du cinéma Plinius <https://www.multisalaplinius.com/prezzi/>, consulté le 02/01/19

Site internet du cinéma Rialto <https://www.cinemarialto.fr/tarifs/> consulté le 02/01/19

Site internet du cinéma Majestic <https://www.majestic-cinemas.com/le-france/tarifs/> consulté le 02/01/19

Site internet de CGR Le Mans <https://www.cgrcinemas.fr/lemans/evenement/1482344-tarif-reduit-lundi-et-jeudi> consulté le 02/01/19

Site internet du cinéma l'Omnia <https://www.omnia-cinemas.com/tarifs/> consulté le 02/01/19

Site internet du cinéma Lux <http://www.cinematulux.org/spip/-Infos-pratiques-> consulté le 02/01/19

Semaine de la comédie UGC, Site internet d'UGC <https://www.ugc.fr/evenement.html?id=93> consulté le 22/03/19
UGC Culte, Site internet d'UGC, <https://www.ugc.fr/evenement.html?id=57> consulté le 22/03/19

Site internet du CIP <https://www.sesterce.app>, consulté le 30/03/19

Site internet du cinéma Nexus <https://www.nexuscinemadining.com> consulté le 18/04/19

Site internet de CGR Tours 2
<https://www.cgrcinemas.fr/tours2/evenement/1316454-ce-week-end-on-vous-offre-le-pop-corn>

Site de réservation des cinémas Pathé Gaumont pour une Séance Opéra,
<https://s.cinemaspathegaumont.com/#/C3132S29929/booking?token=641A55AE-4FD0-4D21-8CC3-B4372A4FD9F6&pos=TXpFek1ueDhjSEpwWTJsdVozeDhNekV6TWc9PQ%3D%3D>

Intangibilité, e-marketing glossaire, e-marketing.fr,
<https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Intangibilite-242069.htm>, consulté le 20/01/19

Qu'appelle-t-on « l'exception culturelle » ?, [clesdelaudiovisuel.fr](https://clesdelaudiovisuel.fr/Connaitre/Histoire-de-l-audiovisuel/Qu-appelle-t-on-l-exception-culturelle),
<https://clesdelaudiovisuel.fr/Connaitre/Histoire-de-l-audiovisuel/Qu-appelle-t-on-l-exception-culturelle>, consulté le
10/04/19

Appel d'offre Centrale des Marchés, Définition et mise en place d'une stratégie de revenue management liée aux recettes de billetterie, centraledesmarches.com, 06/11/13,
<https://centraledesmarches.com/marches-publics/Paris-Opera-national-de-Paris-Definition-et-mise-en-place-d-une-strategie-de-revenue-management-liee-aux-recettes-de-billetterie/878793>

Annexes

Noureddine Selmi - XXIV^{ème} Congrès international de l'AFM – 15 & 16 mai 2008, BOIS DE VINCENNES, PARIS

Problème	Impact
<i>Sentiment de frustration</i>	■ Suite à de mauvaises prévisions, l'entreprise se trouve parfois contrainte de refuser un client ayant déjà réservé. Cela engendre un écart considérable entre la qualité attendue par le client et la qualité proposée par l'entreprise (Wirtz, Kimes, Theng et Patterson, 2003). Même si les entreprises proposent souvent des indemnités financières, celles-ci ne permettent pas généralement d'atténuer le mécontentement du client.
<i>Un problème moral</i>	■ Des études récentes s'interrogent si ces pratiques tarifaires n'ont pas pour simple et unique objectif de faire payer au client le prix le plus élevé (Flipo, 1999). Dans ces conditions, les consommateurs peuvent les interpréter comme immorales (Desmet, 2000 ; Kimes, 2002 ; Kimes et Wirtz, 2002 ; Wirtz <i>et al.</i> , 2003).
<i>Un problème d'équité</i>	■ Selon Capiez (2003) le ' <i>Yield Management</i> ' est fondamentalement une forme de discrimination tarifaire, donc, une interrogation s'impose à propos de la justice distributive de ces pratiques (Kimes et Wirtz 2002 ; Reinartz et Kumar, 2002 ; Noone <i>et al.</i> , 2003 ; Wirtz <i>et al.</i> , 2003). La justice distributive est présentée par Deutsch (1985) comme ayant trois composantes : l'équité, l'égalité et l'utilitarisme. Les différences de tarifs trop importantes peuvent influencer les jugements réalisés par les consommateurs (Kimes et Wirtz, 2002 ; Wirtz <i>et al.</i> , 2003) qui comparent les offres présents à leurs transaction passées et aux transactions réalisées par d'autres clients [notion des prix de référence, internes et externes] (Zollinger, 1993, 2004).
<i>Contradictions possibles</i>	■ Au travers d'un système de ' <i>Yield Management</i> ', la gestion dynamique en temps réel des tarifs rend tout à fait possible de rouvrir une classe à « tarif réduit » à une date donnée, cela après sa fermeture. Le cas échéant, le prestataire accepte des clients à tarifs réduits après en avoir refusé d'autres qui avaient été présents pour le même tarif, voire pour un tarif plus élevé. Ces décisions peuvent être perçues comme « contradictoires » voir injustes par les clients.
<i>Multiplicité des canaux et complexité des tarifs</i>	■ Berry et Yadav (1996) ont souligné l'importance d'avoir un système de tarification lisible et compréhensible par les consommateurs. Or, l'adoption du ' <i>Yield Management</i> ' associée à la multiplicité des canaux de distribution créent une complexité du système tarifaire. En effet, le client se trouve souvent obligé de traiter une énorme quantité d'informations liées à une multitude d'offres avec plusieurs tarifs associés à celles-ci (Dubois et Frendo, 1995).
<i>Transparence tarifaire</i>	■ Dans ces conditions, la modulation tarifaire due au ' <i>Yield Management</i> ', qui est souvent non justifiés pour les clients, risque de réduire la confiance et renforcer l'incertitude des consommateurs par rapport à la transparence du prestataire.

Tableau 1. : Impacts des pratiques du Yield Management sur les consommateurs (adapté de Selmi, 2007)

Entretien avec Fabrice Bernier, Directeur Marketing opérationnel, et analyste chez Pathé.

Parlez moi de vous

j'étais revenue manager dans l'hôtellerie, notamment sur les hôtels Barrières, et j'ai été recruté à l'époque pour réfléchir sur la mise en place du yield management dans le cinéma, on a posé plusieurs hypothèses et on s'est confronté assez vite à un problème de logiciel de caisse qui n'était pas assez flexible, il ne permettait pas une variation assez flexible des prix. De plus pour faire du revenue management, il faut qu'une majorité des réservations soit faites sur internet pour pouvoir être assez agile. Si le client est déjà présent à la caisse de l'hôtel il sera de toute façon prêt à payer le prix qu'on demande. L'idée c'est vraiment d'avoir déjà éduqué les clients à réserver sur internet avant de proposer une tarification dynamique.

La mise en place d'un yield ne favoriserait elle pas cette éducation justement ?

quand je suis arrivé, seuls 10% des clients réservaient sur Internet et il s'agissait seulement des abonnés. On a voulu travailler la dessus en premier avant de tester un yield management. Maintenant c'est plus de 40%.

Et donc avec ces 40% la situation est plus favorable ?

on a discuté avec plusieurs partenaires, notamment Smart Pricer, des français Pricemoov. Et on s'est rendu compte que la tarification dynamique s'applique généralement sur des tarifs élevés, car pour faire valoir une réduction de 10% ou 20%, appliqué au cinéma ça donne 60 centimes, est ce que ça va vraiment pousser le client à réserver plus tôt que prévu, pour nous l'écart de prix n'est pas suffisant.

Ce que je constate c'est qu'on avait fait des tarifs Imagine'R qui était valable la semaine et plus cher le weekend, 1€ de différence pour pousser les étudiants à venir la semaine, et on a constaté très peu d'élasticité. Pour les étudiants une sortie du samedi soir reste une sortie du samedi soir.

Ca reste toujours une question qu'on se pose, est ce qu'on veut avancer sur le yield, mais déjà on est en train de changer de logiciel de Caisse avec Vista, et on y repensera quand il sera appliqué à tous nos cinémas.

Vista gère la tarif dyna ?

Oui il peut il le fait à l'étranger.

Il faut qu'on y réfléchisse plus avant. On s'est dit que si on ne proposait que des réductions, il faudrait qu'on augmente le plein tarif pour pallier ce problème.

Comment expliquer que le yield soit effectif en Allemagne.

Je ne sais pas encore si ça marche ou pas il faudrait comparer ce qu'annonce Smart Pricer et ce qu'annonce UCI, ce sera le seul moyen. Mais c'est assez complexe à établir car on dépend tellement du film. Je ne dis pas qu'il faut ou ne faut pas le faire, mais il faut l'étudier en prenant en compte le fait que chaque cinéma est différent, qu'il soit à Paris ou en Province.

SI on le teste nous, ce sera sur des cinémas où il y a peu de concurrence pour mesurer l'élasticité sans concurrence.

A propos des cartes illimitées, si vous augmentez le tarif plein n'avez-vous pas peur que les spectateurs favorisent Le Pass

Le prix de la carte augmentera aussi puisqu'il est indexé sur le tarif plein. Après la difficulté qu'on rencontre c'est que le prix de la carte est partout le même en France et les pleins tarifs sont différents, 15,20€ à Beaugrenelle et 11€ ailleurs. La carte devient plus intéressante à Beaugrenelle que d'autres cinémas et ça se ressent dans le poids des entrées. C'est un des inconvénients qu'on a. Au début on avait des cartes régionales qui étaient plus adaptées mais on a dû faire des compromis avec le CNC pour assurer la rentabilité notamment vis-à-vis du distributeur.

Puisque vous en parlez, comment ressentez-vous la réaction des distributeurs face au yield ?

On a parlé à aucun distributeur, mais normalement si on prend le principe global du revenu, on optimise nos revenus donc celui du distributeur. C'est la vision globale. Dans le détail effectivement tous les distributeurs ne seront pas logés à la même enseigne, ça favorisera les plus gros, puisqu'on aura la plus forte demande et donc les prix les plus élevés. La difficulté sera de voir sur les petits films qui ne fonctionnent pas, pour éviter le "s'ils sont pas chers c'est qu'il est pas bien". C'est un peu la différence qu'on a avec l'Allemagne, nous on défend beaucoup les films atypiques Art et Essais alors que l'Allemagne on est sur du divertissement blockbuster.

Tout ça se mesure et nécessite d'être testé, on a des études sur le papier, et quand on sera prêt on envisagera peut-être des tests.

Vous savez si des concurrents s'y sont intéressés ?

Je ne sais pas, moi-même ça fait très peu de temps que je suis sur le sujet. Mais effectivement si quelqu'un doit se lancer demain ce sera plus facile pour un cinéma leader que pour un cinéma indépendant, ne serait-ce que pour les contraintes d'outils. Mais les Kinépolis ont vu aussi, il n'est pas impossible qu'ils essaient.

Vous savez combien coûte l'installation de Vista ?

Moi même je ne sais pas, mais c'est un choix stratégique global au groupe, ça doit représenter des millions. Nous avons une équipe projet qui y travaille depuis septembre et aujourd'hui on a 3 cinémas sur Vista. Ça s'explique parce qu'il n'a pas été développé pour nos spécificités, comme la gestion de la carte Pass et d'autres petits trucs. Vous avez parlé à Smart pricer ?

Je les ai appelé et je n'ai eu qu'un discours corporate. j'ai essayé de titiller notamment à propos des films plus faibles, pour connaître l'élasticité de la demande, et ils ont botté en touche.

Ce n'est pas étonnant, j'ai l'habitude de parler avec des commerciaux des systèmes de yield et ils ont toujours le même discours.

On avait travaillé avec eux pour trouver un système contournant la faiblesse de notre logiciel de caisse, on avait imaginé un module qui marcherait que pour les réservations internet, mais on n'aurait plus la parité de tarif Caisse/internet.

Et ça le CNC l'interdit.

Oui mais vous savez il est sûrement possible de négocier avec le CNC en leur expliquant que cela sert à augmenter le revenu de la salle et donc du distributeur.

Sauf que c'est un discours difficile à tenir en ce qui concerne les plus petits distributeurs vous l'avez dit vous même

Je ne sais pas, il faudrait étudier cela plus sérieusement. On peut penser que cela favoriserait les entrées des petits films par un tarif plus faible.

Sauf que c'est déjà l'effet qu'on eu les cartes illimitées mais le modèle n'est pas le même
et les cartes illimitées, bien qu'elles aient un sacré poids dans les entrées ne représentent que 7 à 8% de nos spectateurs, ce n'est donc pas forcément incompatible.

Entretien avec Jean Marie-Dura, auteur du rapport CNC sur la salle de Cinéma de demain

Dans le cadre de votre étude sur la salle de cinéma de demain, vous ne parlez pas du yield management. Mais y avez vous été confronté dans vos recherches ?

C'est un sujet pour lequel il y a beaucoup de réflexions, notamment sur le côté légal, et sur le fait que c'est la porte ouverte à la dépréciation du film. Et un grand nombre de gens de tout l'échiquier en France se sont toujours levés contre ce sujet car pour eux, tous les films se valent. Vous savez ce que ça donnerait de toute manière, on va commencer par dire que le prochain Avengers coutera 15€ et le reste moins cher. Ça envoie un signal-prix, c'est important. Beaucoup de réticences et points d'interrogation. Et puis ya la réflexion " au fond l'a déjà fait depuis longtemps, ça s'appelle les tarifs du matins, les - 26 ans, les cartes 5-7, il y a tout un tas de tarifs divers et variés adaptés aux différences des spectateurs. On a également un tarif imbattable : les cartes illimitée. Avec elle vous faites votre propre tarif, vu que vous payez 20€, le tarif au billet baisse à chaque fois que vous allez au cinéma. Il faut alors inciter les gens à prendre la carte, plutôt qu'autre chose et pour ça il faut limiter les tarifs préférentiels. Dans la même optique on avait déjà arrêté les tarifs sénior, sympathiques pour les + de 60 ans. On s'était dit que c'était un petit peu con car les sénior avaient du temps donc ils venaient le matin ou le tarif est déjà moins cher, plutôt que le samedi soir, vu que les gens y vont le samedi parce qu'ils ne peuvent pas pendant la semaine. Donc ils profitent de leur séance pénard et pas cher, ou alors ils veulent venir en même temps que tout le monde et ils paient comme les autres. Ou alors ils viennent très souvent au cinéma et il faut les pousser à prendre la carte illimitée.

Au final c'est un peu comme le bourgeois gentilhomme qui fait de la prose sans le savoir, les cinémas ont tellement testé de choses sans mettre de mots dessus !

Au début des années 2000 EasyJet avait sorti EasyCinéma, bourrés de certitudes en disant "vous allez voir ce que vous allez voir, nous on est des pros du yield management, du low cost, on sait ce que c'est le client et pas vous, on sait ce que c'est l'informatique et pas vous" et voit bien ce que ça a donné

Ils se sont planté car les distributeurs ne voulaient pas leur fournir les films

Quand vous êtes producteur, que ce soit d'un film d'auteur à 3 francs ou un blockbuster à 200 millions vous prenez des risques. Il faut comprendre le producteur qui débourse 200 millions pour faire Harry Potter, si on lui dit "Mes spectateurs vont acheter 6 mois à l'avance et ça leur coutera 1€", le producteur va répondre "écoute coco, les gens vont vouloir venir voir Harry

Potter parce que j'ai fait du super bon boulot, alors il est hors de question que je te laisse le vendre à 1€ avant tout le monde, tu vas casser le métier, mon plan n'est pas de le laisser gratuitement sinon j'aurais pas investi 200 millions". En plus le problème c'est que ça va polariser l'attention que sur certains films, vous voyez le problème ?

Ce n'est pas comme si le spectateur pouvait se dire "bon est ce que je vais à Montréal la semaine prochaine ?" Voir un film c'est pas la même chose qu'un voyage. Easyjet avec tout leur savoir, ils sont venus, ils ont vu, et ils ont perdu, et on les voit plus, voilà.

Demandez à Smart Pricer comment ça se passe, ils se sont développés qu'en Allemagne. C'est le pays où les entrées et la recette a le plus baissé dans des proportions massives l'an dernier. C'est donc pas parce que smart pricer est dans plusieurs cinémas que ça les a empêchés de glisser. Il faudra leur demander.

Enfin il peut y avoir mille raisons qui expliquent la baisse et qui ne sont pas dûes à smart pricer. Je les avais rencontrés il y a quelques mois, et ils avaient un discours corporate, et quand on posait des questions précises, y'avait plus personne. Mais entre nous, si ça marchait vraiment, si c'était si fantastique, ils le diraient. Si le marché baisse de 15% et leurs cinémas ne baissent que de 10% c'est spectaculaires et c'est ce qu'ils vendraient. Mais ce n'est pas le cas ...

Le Yield j'en entend parler depuis 2000, ça fait 18 ans qu'on en parle vous imaginez.

Pathé a embauché quelqu'un issu du yield pour travailler sur ces sujets

Oui on va chercher dans d'autres milieux des gens qui savent des choses qu'on ne sait pas. Et on a toujours pas pigé pourquoi ça marchait pas, mais ce qu'on peut dire aujourd'hui c'est que ça ne marche toujours pas.

Le cinéma c'est une affaire de désir. Pourquoi les gens aujourd'hui ont envie d'aller voir un film ?

ya longtemps Claude Lelouch a sorti un film (génial selon lui) mais personne n'avait envie de le voir. Claude Lelouch était triste, c'était violent pour lui qui avait passé 3-5 ans dessus pour rien. Et il avait obtenu à Paris que son film le vendredi à 18h soit à 1€. Devinez ce qui s'est passé. Personne n'est venu parce que quand on ne veut pas aller voir un film le prix ne change rien. C'est une heure et demi de leur vie et ils ont envie de faire autre chose que voir le Lelouch. Dans le cinéma, on est au-delà d'un travail sur le prix.

La plupart d'entre nous a des habitudes pour son cinéma, ya un cinéma à côté donc on compare pas, et puis à quel moment je suis libre ? c'est maintenant pas dans 2 semaines, si ça se trouve le film ne passera plus ! je ne suis pas sûr que les mécanismes qui fonctionnent dans l'aérien, s'appliquent au cinéma. En tout cas depuis que je travaille chez UGC j'ai vu beaucoup de banquier arriver avec leur cul de poule pour nous apprendre à faire du profit, en nous prenant pour des arriérés de n'avoir pas essayé ces techniques, et au final personne n'a trouvé la poudre de perlimpinpin.

Je suis donc dubitatif, si on arrivait comme le dit smart pricer a faire 10% 'entrées en plus ce serait formidable, mais personne n'a trouvé la formule.

Entretien avec Gergana Ivanova, chargée d'affaire chez Smart Pricer

Parlez moi de smart pricer

SP créé en 2015 des 2 fondateurs ayant de l'expérience dans l'aviation chez Mackenzie et Lufthansa, eurowings, airBerlin, et dans l'informatique.ils ont voulu appliquer la logique de l'aviation à d'autres industries .

Etaient ils les premiers avec cette idée ?

Oui, en ce qui concerna la tarification dynamique avec prédiction de la demande. On a un concurrent en Italie, mais qui n'applique pas la même Logique, ils sont plus dans l'optimisation que la transformation de la tarification. Nous sommes présent dans différentes industries, comme le ski par exemple, en Suisse, en sport avec les équipes de foot et basket de Munich, moi je me spécialise dans le cinéma. Maintenant nous visons le divertissement comme le concerts, musées parc d'attractions.

Quels sont vos clients, de quels pays et quels sont leurs résultats ?

Les buts de nos clients sont d'augmenter leurs revenus, de favoriser les ventes sur internet, et d'utiliser les données de billetterie, gérer au mieux leur personnels en étendant la demande aux jours moins fréquentés. Nous négocions avec des exploitants à travers le monde mais nous concentrons principalement en Europe et Asie.

On discute avec la France pour adapter le modèle yield pour adapter le prix à chaque séance en fonction de la demande comment cela se fait en aviation

Les résultats sont de +5 à +10% de revenus. L'impact sur la résa internet varie selon le pays, en europe à part le nord, on est à +10%, mais dans les pays nordiques ils sont déjà à 60/70% d'achats internet, donc notre impact est moindre, environ 5%.

Combien ont dépassé la phase test ?

UCI a implémenté tout le logiciel Smart Pricer dans tous ses cinémas en Allemagne, les autres sont toujours en test, ce qui est une phase normale dans le processus de changement.

Comment ont réagi les distributeurs en Allemagne ?

Ils sont contents dans la mesure où on respecte 2 conditions : ne pas trop faire baisser le prix du billet (-50/60%), et prouver que le système leur apporte plus de profit.

Il y a plusieurs types de films : les Blockbuster où vous saurez qu'il y aura beaucoup de demande. En France nous avons beaucoup de films, et assez petits qui n'attireront pas la demande. Comment êtes-vous sûr d'attirer plus de gens en baissant le prix pour ces films ?

Notre logiciel s'adapte automatiquement, et comprends le contexte d'exploitation. Il déterminera les petits films qui génèrent peu de remplissage et fixera le bon prix par un algorithme à 90 critères, il fera varier les prix de ces films mais également des films plus forts afin de favoriser la migration de la demande des films forts vers les films faibles, plutôt que de créer la demande pour les films faibles. Le succès d'un cinéma dépend du film, c'est pour ça que nous ne pouvons pas assurer que nous augmentons radicalement la fréquentation par nous-même.

C'est pour cela que l'on crée plusieurs gammes de prix, dont certaines sont moins chères pour encourager ceux qui ne peuvent généralement pas aller au cinéma à venir. Et plus ils prennent leur ticket tôt, moins ils payent cher.

Mais en France la programmation se fait tous les lundis et à la semaine. Hormis certains films, on ne sait jamais très en avance la date de sortie d'un film dans un cinéma, et donc on ne peut pas réserver très en avance. Comment le gérer ?

C'est le cas partout dans le monde, le logiciel fait ses prédictions de demandes le lundi, et ensuite il se met à jour régulièrement. Pour le film de Zombie (Busan), nous avons prédit une faible demande pour la séance de 12 à 13, mais les gens ont commencé à réserver. Le logiciel s'est alors mis à jour et est passé à la catégorie de prix supérieure. S'il y a une demande forte le logiciel s'adapte en avance. Le délai de disponibilité du film n'est pas un problème, le logiciel s'adapte à un film daté à + de 3 mois comme à un film programmé tardivement.

Vos catégories affichent des prix Fixe. Pour Busan à la séance de demain, je vais payer le Super Saver à 43. Si je prends la même séance la semaine prochaine, paierai-je toujours 43 ?

La demande sera différente, car on est en 1ère semaine, donc vous ne paierez sûrement pas la même chose. Du moins la même catégorie ne sera peut-être pas disponible vous paierez sûrement la catégorie Saver. Mais s'il affiche la catégorie Super Saver, vous paierez 43 comme pour demain.

Ce n'est pas la méthode de l'aviation, car le prix varie vraiment pour un même voyage.

Oui. Nous ne changeons pas les prix de nos catégories pour affirmer une transparence. Le but est de créer une situation gagnant-gagnant. Vis-à-vis du spectateur et du distributeur. Le but est que le client sache en avance ce qu'il paiera. Pour éduquer le client au yield, on affiche sur le site les

prix de chaque catégorie. Et on lui indique que plus il paie tot, plus il a de chance de tomber sur une catégorie Super Saver. Ensuite il fera lui-même la démarche de réserver à l'avance pour payer moins cher. On affiche les prix sur le site internet, et par conséquent on ne les fait pas varier pour une même catégorie.

Donc si je paie un billet adulte Super Saver à 38\$, je paierai toujours mon billet usper saver adulte à 38\$?

Pour cet exemple de prix et ce cinéma la, oui.

Comment gérez vous les cartes illimitées ?

UCI a une carte illimitée. Le prix moyen a baissé à cause de la carte mais le yield ne s'applique pas au tarif d'abonnement. Il s'agit de 5/10% de leurs spectateurs. Mais ça ne nous empêche pas d'appliquer le yield aux tickets normaux, avec une hausse de prix moyen. La majorité des gens n'achètent leur ticket que pour un film particulier et ne passent pas par l'abonnement.

En France on est sur un taux de 20% de porteurs de carte.

Quels sont les circuits qui les mettent en place ?

UGC, MK2 et Pathé

Avez-vous discuté avec les circuits français ? Vous ont-ils dit s'ils étaient intéressés par le yield ?

Hormis Pathé, que vous avez déjà rencontré, le yield a été envisagé rapidement, mais personne ne s'y est vraiment intéressé, à ma connaissance.

Entretien avec Richard Patry, président de la FNCF, et directeur de NOE Cinémas

Avez vous déjà été confronté aux questions de la tarification dynamique ?

La tarif dyna a part quelques expérimentations, n'existe pas alors que c'est une réalité dans toute forme de business. Alors pourquoi ? est on moins bon, ou avons nous des spécificité qui rendent le sujet délicat ?

Un exploitant construit un établissement et travaille pour maximiser ses recettes. Mais ça ne s'arrête pas là. Dans tous les autres secteurs où la tarif dyna fonctionne, le but est d'optimiser un CA par rapport à un résultat. Si vous regardez le modèle du transport et de l'hôtellerie et vous vous rendez compte que c'est le même. Sauf que ce n'est pas tout à fait vrai. Dans le coup marginal de l'exploitant ne tient pas compte de son service principal : le film. Le film ne coûte rien. La principale charge a été sortie. mais Même si les prix sont libres en France, en face de lui l'exploitant a des ayants droits, des auteurs, qui même s'ils n'ont pas le droit d'influer sur le prix, ils ont un droit de regard qui se traduira par le fait qu'ils fournissent le film ou pas.

Le distributeur ne peut pas refuser une copie sous prétexte que l'exploitant fait des places pas chères, mais on ne peut pas l'empêcher de gérer comme il veut son plan de sortie, et donc préférer le filer à la concurrence. Meme s'il peut pas vous le reprocher, le prix il le connaît et forcément ça entre en compte dans sa stratégie de sortie.

c'est un équilibre subtil, et en gros, le premier qui tire a perdu.

Autre point, dans les autres modèles, la tarif dyna n'est pas appliquée par ceux qui en sont la cible mais par des tiers, je parle de booking, par exemple. L'exploitation a eu l'intuition qu'elle devait rester maître de son canal de vente. Contrairement à d'autres pays dans le monde, la chine ou les US, Allociné ne vend pas un seul ticket de cinéma.

Mais l'argument des exploitants est que le yield est bénéfique a tout le monde : si ya forte demande ya plus de revenus, si ya faible demande on l'encourage par des prix moins élevés.

C'est toute la question de la substitution ou de la création de valeur. Dans un pays qui a quasiment un tarif par spectateur, on ne fait pas de tarification dynamique mais on a une gamme de prix adaptée au spectateur quasiment infinie. Ca ne se voit pas aux US. On est le premier pays d'europe et 5eme du monde en terme de fréquentation. L'exploitation est elle convaincue que ce soit par la diversification de tarifs qu'on fera venir plus de public ? Difficile de répondre.

Est ce que le cinéma est si cher en France ? 14€ chez Pathé OK, mais le prix moyen est le plus faible en France. Les spectateurs sont capables d'aller chercher sur internet et se rendre compte

qu'il est possible de gagner de l'argent en y allant le matin.

Autre problème, aujourd'hui 10% des billets sont réservés, c'est que le cinéma marche encore à la pulsion. J'ai envie d'y aller alors j'y vais.

Et c'est un loisir peu cher, je décide d'y aller entre copain. Le taux d'occupation est inférieur à 20%. Je suis donc quasi sûr d'y aller et de trouver de la place. Effectivement si je vais voir le bon dieu un dimanche à 16h je tomberai sur une séance pleine mais c'est chose assez rare, et je déciderai alors d'aller voir le bon dieu plus tard. L'avion et l'hôtel fonctionnent différemment, on peut difficilement se rendre sur place donc forcément on réserve.

Personne ne se dit "tiens dans 15 jours j'irai au cinéma", on décide d'y aller parce qu'on entend à la radio que Green Book a eu un oscar.

Mais poussons plus loin. Si ce constat du taux de remplissage à 20% est effectif, ça veut dire que jamais vos salles ne seront remplies, et par le principe de la tarification dynamique jamais vous ne vendrez au tarif plein, puisque votre salle ne sera pas remplie. Sur un établissement comme le mien à Elbeuf, je fais 30 séances par semaines, soit 1500 par an, et ma salle est pleine sur seulement 10. Ça veut dire que sur 1490 séances je vais devoir baisser mes prix.

Et comment je décide de la demande que va avoir une séance quand 90% de mes spectateurs viennent au dernier moment ? Sur l'ensemble du groupe NOE j'ai 4,5% de réservations seulement. Si je baisse mes prix pour la quasi totalité de mes séances je ne m'en sors pas.

Mais le principe de la tarif dyna est qu'en contrepartie vous espérez que ça attirera plus de gens. Vous sacrifiez le prix moyen pour une meilleure fréquentation.

Mais mon prix moyen est à 6,50€ comment voulez vous que je le baisse ?

Je ne pense pas que le prix soit un frein en France.

Mais les opérations tarifaires comme la fête du cinéma attirent plus de monde

Vous avez raison, mais je vais vous donner l'exemple d'une salle municipale dont je ne citerai pas le nom. Son plein tarif est à 4€. le tarif réduit est à 3€, donc moins cher que la fête du cinéma. Et bien sa fréquentation augmente de la même manière que tous les autres cinémas en France durant la fête du cinéma, ce qui est illogique au regard du prix. Et des exemples comme ça j'en ai des tas. C'est l'effet de communication plus que le tarif. Les porteurs de carte illimitée augmentent également leur fréquentation pendant la fête du cinéma ! Pour quelle raison, puisqu'ils ne paient pas ?

Je n'y crois pas beaucoup à la tarification dyna dans ce contexte. Imaginez même, on vous dit que le cinéma est trop cher, mais 80% des spectateurs paient moins de 7€. Pour un divertissement de 2h on peut difficilement trouver moins cher. Donc quand on vous promet que vous allez payer 50% en mois, ça ne représente que 3,5€, l'économie n'est pas si exceptionnelle. Pour le prix d'un billet d'avion à 200€ ça se justifie, mais pour un billet de cinéma c'est pas

assez avantageux. Donc vous allez vous arranger pour trouver les meilleures séances au meilleur prix mais au final vous ne gagnerez pas grand chose.

La tarif dyna applicable comme pour les transports n'est pas envisageable car elle est plus ou moins déjà effective

Entretien avec Philippe Aigle, directeur de Naïa Productions et Océan Film, anciennement directeur d'exploitation des circuits Mk2 et Séverine Lathuillière, Directrice de Naïa Productions

Parlons de la tarification dynamique

Philippe Aigle :

Dans quelle mesure le distributeur a le moyen de contrôler le prix ?

le système est il efficace ? si oui pour qui ?

Le problème du partage de la valeur, ce qu'on a rencontré pour les cartes ?

Pour la cartes la on a vu l'élasticité prix/volume. En juin la PDM UGC de Paris arrivait à 46%. Comment le TD peut s'articuler par rapport aux cartes Illimitées ?

Quelle est la liberté politique commerciale des exploitants ?

Quand ils décident de mettre Adama pour être dynamique à 2 ou 4€, moi on me demande pas mon avis. La c'est dynamique, on prend tous les enfants et on baisse les tarifs, c'est une politique éditoriale.

Ce sujet est sensible, car la salle subit depuis toujours la concurrence de la tv et vod, qui s'exacerbe, maintenant c'est 10€, le prix d'une place d'e cinéma. Le spectateur a le choix entre Un film au cinéma, ou un catalogue de x films qu'il peut voir en illimité. Comment le cinéma reste compétitif ? en investissant, meilleures salles, meilleures exclusivités, des critères de l'ordre de l'expérience qualitative. Sur ce point le cinéma doit avoir une liberté politique commerciale.

Il me semble que les constats statistiques sont pas en faveur de la TD, mais plutôt en faveur des systèmes d'abonnements, même multi salles.

Or la TD ne peut pas s'appliquer à ces abonnements la.

Il faut regarder ce qui se passe aux US. Les américains ont bien en tête la concurrence et ont comme obsession de mettre le voisin en faillite. Ils sont ultras compétitifs. Ya une chaîne au sud de la californie qui s'est mis à vendre des tacos pendant les séances. Un carton. ils ont ajouté des recliner et ont mené une politique agressive sur les tarifs pour ramener la clientèle du weekend sur le milieu de la semaine. Regal travaille dessus, leur dernier rapport d'activité est édifiant. Ils se rendent compte que le système marche, je me déplace de terrain et je dis à quelqu'un pour 25 balles tu viens tu mange, comme dans ton salon, si t'es gêné par le bruit de bouffe je te mets un casque, tu paie pour aller dans un salon avec des inconnus quoi.

Est ce que c'est possible dans un modèle français ?

c'est applicable à un cours de science po sur le corporatisme : considérant les acteurs du milieu, si les leaders ne veulent pas le faire ça ne peut pas se faire.

Pathé s'est déjà intéressé à la question. Leur frein et leur logiciel de caisse. sinon ils font le meme constat sur l'élasticité.

Le logiciel de caisse n'est pas un problème pour Pathé ils ont les moyens d'en faire développer un comme ils veulent.

Autre chose, quand je suis arrivé dans le business pour m'occuper des salles MK2. Le premier truc que je me suis dit en voyant des prix différents partout "c'est un vrai bordel" ! on incite les gens à venir le lundi, mais le lundi n'a jamais été un gros jour parce que personne ne veut y venir, aller au cinéma ca prend trop de temps. Je mets 15min pour aller à mon ciné, j'attends 30 min pour la pub, puis 1h30 le film, je perds 2h30 et 3h30 si je rajoute la bouffe. On peut se le permettre un samedi mais pas le lundi. J'ai aplani les tarifs, et bim on a augmenté nos revenus. Donc en tant qu'exploitant c'était une bonne décision. Le fond de l'affaire c'est vraiment l'élasticité. Pour moi le cinéma est une pratique sociologique et culturelle. S'acheter des fringues parce que c'est la mode, ok c'est facile sur place ou sur internet. Le cinéma est autre chose, Roma que je le vois sur petit ou grand écran c'est pas pareil. L'autre problème c'est le prix perçu. Pour déclencher du volume de fréquentation il faut que la réduction soit massive. C'est le cas pour les cartes illimitées. VOus imaginez c'est plus ou moins 20% des entrées de Pathé, 30% UGC et 35% MK2.

Pourtant ca fonctionne en Allemagne

En Allemagne vous avez 100 millions d'entrées, pour 80 millions d'habitants. En France c'est 200 millions pour 65 millions d'habitants. Le marché n'est pas le même. En Allemagne les films américains c'est 85% des PdM. C'est la même chose à Londres !

Il faut faire très gaffe avec la comparaison avec L'Allemagne.

Severine Lathuillière :

il y a 2 sujets : la consommation de la culture différente selon chaque pays, ce qui peut expliquer que ça marche en Allemagne et pas en France, on a pas le même désir de consommation, ni le même panier mensuel en terme budgétaire, l'argent qu'on est prêt à y investir. Et ya un sujet plus large qui est la politique économique globale au sein d'un pays et ses axes, vers quoi on veut tendre, ... Comment on consomme et on redistribue l'argent qu'on gagne. On peut pas s'extraire d'une politique économique culturelle globale et d'un soutien politique. Sans cette dynamique politique, ou un désir de modifier la consommation. Ya une modification des paradigmes globaux des consommations à mettre en place. On ne peut pas réfléchir une chose sans penser au coté macro.

Philippe Aigle

Vous savez pourquoi il est intéressant ce débat ? C'est l'introduction des idées Marxistes dans l'inconscient politique. On a une partie qui dit "faut foutre en l'air le système, faut une révolution. Puis une autre qui dit non non on se fout sur la gueule à l'intérieur du système qu'on a tous choisi. Dans le cinéma c'est ça. le système on l'a tous choisi, et dedans UGC fait une politique tarifaire mais il restent soumis aux règles de la diversité et tout. Ya eu un dévoiement total des subventions et on en a fait un outil d'aménagement du territoire. On devrait ouvrir des salles en leur promettant des subventions en leur disant "par contre tu ne diffuse que tel type de films".

Le problème n°1 dans le système et dont tout le monde se fout c'est la distrib indépendante. Soit vous êtes un gros soit vous êtes tout petit et avez des aides. Entre les 2 vous vous faites liquider, le système veut pas de vous ya un problème de concentration. Si demain vous coupez les subventions à la distrib indépendante, tout ferme. Même Mars ou Le Pacte. Ce maillon là dépend de la politique tarifaire. Il irrigue toute la création, la diversité, tout ça. Quand UGC Pathé sont confrontés à Netflix ils courent voir l'état en disant "eh oui on a une politique culturelle ou pas ?" il faut qu'on ait une politique culturelle qui favorise la diversité, au niveau de l'Etat. Les politiques commerciales doivent s'intégrer dans une guideline

La tarification dynamique a démarré sous une autre forme : la programmation à la séance : c'est le premier moyen de réguler son remplissage. quand on vous dit "ton film je le mets pas à 14h, parce qu'il n'y aura personne, c'est l'heure des films pour enfants." et puis quand on propose moins d'offre on a moins de demande. Avant d'optimiser le prix pour la fréquentation, on fait d'abord du déplacement de l'offre par les séances. Et le numérique le permet très facilement, c'était pas le cas avec les copies 35. Le numérique a mis en place les conditions d'infrastructure pour la mise en place de la TD.

Entretien avec Corentin Bichet, Directeur de l'exploitation au CNC

A la lumière des événements entourant l'apparition de la carte illimitée, à votre avis comment serait perçue la mise en place d'un yield management dans le cinéma ?

Au préalable, je n'ai pas de mandat pour porter la parole officielle du CNC. Vous savez que le CNC peut être un régulateur important sur certains domaines, mais on est sur une liberté totale sur le plan tarifaire. Sur ce sujet, l'administration n'a pas d'avis ou d'action à mener. On a néanmoins été amené à gérer la régulation des cartes illimitées, pour des questions de rétribution des ayants-droits et de régulation de la concurrence.

Mais justement, le prix du ticket augmenterait en fonction de la demande. Moins un film est demandé, moins le billet sera cher, cela va séparer les blockbuster des films plus pointus et cela va impacter les plus petits distributeurs

La régulation se fait aujourd'hui sur le nombre de séances. C'est la façon dont les opérateurs répondent au marché. La politique de prix est une autre façon. Si un film est moins demandé qu'un autre, on le met dans une plus petite salle et moins de séances, et le distributeur de son côté sortira sur moins de copies. C'est comme ça que ça se régule. Si vous placez un film au bon moment au bon endroit, vous allez favoriser le remplissage, et donc vous pourrez augmenter le prix des billets je suppose. La salle qui fait le meilleur taux de remplissage en France est le MK2 Beaubourg qui ne passe que des films d'auteurs. C'est parce qu'il est au bon endroit, qu'il a développé cette personnalité-là.

L'autre question que ça pose, c'est la concurrence. Si vous avez un film qui est très demandé, il y a de fortes chances que votre concurrent l'ait aussi. Comment vous allez justifier le fait de faire payer plus cher que lui pour le même film ?

Autant sur le plan promotionnel on peut réfléchir au fait de baisser les prix sur certains horaires, mais c'est déjà ce qui est fait, pour inciter les gens à venir la semaine ou le matin. Mais si vous

commencez à faire varier en fonction de ce qui fait l'attractivité d'un film il faut que vous ayez l'ayant droit en face qui l'accepte.

Mais l'argument c'est "je fais payer moins, mais j'attire plus de monde"

Oui, et ça rejoint la problématique des cartes illimitées. L'ayant droit touche moins que le plein tarif mais on espère que l'aspect volume le compense. Mais c'est certainement vrais dans quelques cas mais pas dans d'autres.

Vous disiez que ça peut varier suivant la manière de les exposer, mais il y a aussi des films où on s'attend à un succès et c'est un échec, prenons Bienvenue à Marwen de Robert Zemeckis chez la Fox, la gestion par une programmation habile n'est pas toujours possible

La difficulté est que l'exploitant a une liberté théorique en terme de prix mais il ne faut pas oublier qu'il a un partenaire de qui dépend non seulement la livraison du film mais celle du suivant. Aucun exploitant n'a d'intérêt de se fâcher avec la Fox sur Zemeckis. D'autant plus que l'ajustement de marché se fait quand même, le film sera déprogrammé au bout de 15 jours, et la demande va s'ajuster à l'offre, plus que par le prix.

Dans un marché où on aurait un seul cinéma et un seul distributeur ce serait un modèle tentant, mais dans la pratique c'est plus compliqué. Sans compter qu'il va se confronter à un problème d'ordre culturel.

C'est à dire ?

Il y aurait beaucoup de gens que ça choquerait qu'il y ait des films moins chers que d'autres. C'est la valeur attribuée au film, et celle attribuée à la salle. Dans le prix d'un billet il y a des prestations très différentes, en réalité, et la perception du prix du film est très compliquée. Si vous faites un film moins cher parce que personne n'en veut, on va penser qu'il est mauvais. Vous voudrez augmenter la fréquentation et vous obtiendrez l'effet inverse.

J'ai lu qu'il était impossible de proposer un prix différent sur internet et au guichet.

C'est vrai. Hormis les frais de gestions vous ne le pouvez pas. Vous ne pouvez pas faire de promotion sur internet exclusivement.

Ca se fait pourtant dans les autres domaines, grace à des intermédiaires comme Booking.

Du coup dans le cinéma ce n'est pas possible

On peut passer par un prestataire qui revendrait au même prix.

Le cinéma y perdrait puisque le prestataire prendrait une commission sur la vente

Oui, il faudrait trouver un équilibre. Après la FNCF dit que les pays dans lesquels les exploitants passent par des intermédiaires le regrettent très très fort.

Richard Patry l'a mentionné oui

Il y a eu une fuite des ressources vers les plateformes de réservation qui est très importante. A partir du moment où ces plateformes deviennent incontournables parce que tout le monde réserve dessus, parce que vous avez contractualisé avec eux, vous ne pouvez plus vous en défaire. Très vite, ils prennent le pouvoir et ils prennent la main sur ce qu'ils veulent.

Ca me fait penser à un article sur boxoffice sur le système chinois, dans lequel des sites achètent des tas de billets au cinéma, et ils partagent le coût avec les producteurs. Ils revendent alors à un prix dérisoire les billets aux spectateurs. Ils font ça pour augmenter la fréquentation de certains films, et ça a eu pour effet de booster les entrées de films très mauvais.

Oui cela se rapproche un peu des tarifs appliqués aux CE en France. Ca doit faire de très gros volumes. Les parts des entrées sont assez importantes par ce système. Mais dans le système chinois on doit en voir rapidement les limites : les gens se rendront vite compte qu'ils n'auront pas grand chose à se mettre sous la dent et vont le délaisser.

Le gouvernement est intervenu pour limiter cette pratique

Le problème de la Chine c'est encore de remplir les écrans, ils ont des problèmes d'offre, de diversité. Le cinéma chinois produit pas encore beaucoup et par ailleurs il y a une volonté de limiter le recours au cinéma Américain. Ils ont d'immenses complexes mais ils ont rien à mettre dedans, ils regardent comment ils peuvent régler ça et évidemment le modèle Français les intéresse. Ils voudraient augmenter la production et ouvrir la programmation aux films étrangers.

Pour revenir à la carte illimitée, elle est sortie dans le secret, combien de délai y a-t-il eu avant la saisie du CNC.

Assez vite, le CNC se saisit lui-même. Ça pose deux questions : la rétribution des ayants droits, donc on a imposé un prix de référence sur le prix du billet qui est rediscuté régulièrement. Et ya une question concurrentielle: comment on fait pour que le marché ne soit pas trop déstabilisé par ces opérations puissantes ? On a donc mis en place le système d'exploitants garantis, que vous devez connaître.

Ce qui est intéressant c'est que c'est un peu l'inverse du yield, parce que le prix ne varie pas, c'est un buffet à volonté. Un prix forfaitaire couvre la totalité de l'offre, et de l'offre d'une ville.

Mais ça ne s'adresse pas au même public le yield. c'est plus un public occasionnel qui est visé.

Il y a des logiques séparées, d'un autre côté on a des exploitants qui veulent que le plus de gens viennent et dans l'autre cas on essaie d'optimiser la fréquentation. Et il y a bien entendu la question des recettes annexes. Vous avez intérêt à ce que les gens viennent, quoi qu'il se passe.

Aujourd'hui on a beaucoup de salles et on a un taux de remplissage assez faible, hormis périodes exceptionnelles. On a peu de salles pleines, comment pourrait-on expliquer aux gens que comme ils sont nombreux ils vont payer le double.

L'autre but est surtout d'aplanir la fréquentation pour transférer le public vers des séances moins fréquentées.

Vous faites donc de la tarification par horaire et c'est moins choquant, mais c'est déjà fait, bien que ce ne soit pas en temps réel.

Après ya toujours la question de la concurrence qui fait que c'est difficile d'augmenter le prix du billet

Mais ya des villes ou ya peu de concurrence, et des circuits en jouent, UGC à Bordeaux, CGR en province, ...

Vous pourrez toujours trouver des marchés ou c'est envisageable.

Mais ya d'autres freins en terme de consommation. Ca veut dire que le consommateur doit prévoir à l'avance. Alors qu'il y a des spectateurs qui ne savent même pas quels films ils vont voir avant d'arriver au cinéma.

La plupart des gens prennent pas l'avion chaque semaine, et donc il sont plutôt enclin à chercher un peu les tarifs. Vous êtes pas sur la même démarche. Ya peut être des innovations en terme de politiques de prix, mais pour moi ca devrait être lié avec une question de qualité de la prestation. VOus avez une tendance à l'amélioration du confort des salles, des salles premium, avec des prix plus cher parce que vous avez de la 3D, des coupes de champagnes, ou des rangs réservés avec sièges inclinables...

Ca peut être un peu contradictoire avec un yield. Et ya beaucoup d'exploitants qui peuvent se dire que le prix d'un billet bas peut se justifier par une hausse de l'achat en confiserie.