

Analysing the Distribution to Understanding the Markets of Cultural Goods

La fonction distribution, au cœur du management de la culture

Pierre-Jean Benghozi, Research Director

Pole de recherche en économie gestion de l'École polytechnique

Thomas Paris, Affiliated Professor

HEC School of Management, Paris – PREG Ecole polytechnique

Pierre-Jean Benghozi, Research Director, is in charge of the Pole in Economic and Management Research at Ecole Polytechnique (Paris, France). He created and leads a group on Information Technology, Telecommunications, Media and Culture. Additional Informations and downloadable publications are available at <http://crg.polytechnique.fr/perso/perso.php?Login=benghozi>

Thomas Paris is affiliated professor at HEC School of Management, Paris, and associate-researcher at CRG Ecole polytechnique. His research focuses on the management, the economics and the regulation of creative and immaterial industries. He has written a book on the system of author's rights (Le Droit d'auteur – L'idéologie et le système, PUF, Paris, 2002) and has edited one about the challenges of the television industry (La Libération audiovisuelle – Enjeux technologiques, économiques et réglementaires, Dalloz, Paris, 2004).

Abstract

Cultural industries (music, publishing, movies, television) faced similar trends in recent years : growing importance of distribution, raising costs in promotion, concentrating demand on fewer products, restructuring value added chain. Internet was considered, at a given time, as a lever to promote diversity and to support an expanding creation; on a contrary, its development contributed to increase concentration and give more importance to prescription and distribution portals.

Our communication aims at analyzing precisely the role of distributors in the chain value of cultural industries: aggregating demand, prescribing cultural goods to consumers, contractor for producers. We study distribution comparing more specifically three models of cultural industries : book publishing, movie theaters and television. These models provide with a conceptual framework considering distribution as a network structure. They help to report trends at stake in cultural industries : mass distribution and dematerialization, transforming business models...

Keywords

Cultural industries, distribution, value chain, network, industrial dynamics

Résumé

Les industries culturelles (éditions phonographique, littéraire et audiovisuelle) sont frappées depuis plusieurs années par des mouvements convergents : montée en puissance des diffuseurs, développement de la médiatisation et des dépenses publicitaires, concentration de la consommation sur un nombre d'œuvres de plus en plus restreint, transformation des chaînes de valeur. Alors qu'Internet était envisagé, à un moment, comme un facteur de diversité et d'ouverture de la création, il s'est vite avéré que son développement a au contraire contribué à accentuer la concentration autour de sites prescripteurs, en déstabilisant les éditeurs (cf. Benghozi, Paris, 2002).

L'objet de cette communication est d'analyser plus précisément le rôle des distributeurs dans les chaînes de valeur des industries culturelles : agrégateurs de la demande, prescripteurs des consommateurs, donneurs d'ordre et prescripteurs de création. Nous nous appuyons pour ce faire sur les exemples plus spécifiques de l'édition littéraire, du cinéma et de la télévision. Ils nous permettront de développer un modèle théorique reposant sur une représentation de la distribution sous forme de réseau. Ce modèle permet d'illustrer plus précisément les mouvements à l'œuvre dans les marchés des biens culturels (transformation des modèles d'affaires sous l'effet conjoint de la grande distribution et de la dématérialisation de la consommation, poids des phénomènes associés à la de promotion des œuvres...).

Mots-clés

Industries culturelles, distribution, chaîne de valeur, réseau, dynamiques industrielles

Introduction

Les industries culturelles (éditions phonographique, littéraire et audiovisuelle) sont touchées depuis plusieurs années par des mouvements convergents : montée en puissance des diffuseurs, développement de la médiatisation et des dépenses publicitaires, moindre durée de la mise à disposition des œuvres, concentration de la consommation sur un nombre d'œuvres de plus en plus restreint, croissance des investissements en production par les distributeurs, transformation des chaînes de valeur. Alors qu'Internet était envisagé, à un moment, comme un facteur de diversité et d'ouverture de la création, il s'est vite avéré que son développement s'est au contraire accompagné d'une accentuation de la concentration autour des canaux de distribution, en déstabilisant les éditeurs (Benghozi & Paris, 2001).

L'objet de cette communication est d'analyser plus précisément le nouveau rôle des distributeurs dans les chaînes de valeur des industries culturelles : agrégateurs de la demande, prescripteurs dans les choix des consommateurs, donneurs d'ordre. Pour cela, nous nous attacherons à proposer une modélisation de la fonction de distribution, d'en extraire les caractéristiques structurelles, et ce, indépendamment des secteurs, qu'il s'agisse de l'édition littéraire ou musicale et de l'audiovisuel.

Cette réflexion nous paraît d'autant plus importante que le management des arts comme l'économie de la culture ont essentiellement été pensés, jusqu'à présent, sous l'angle de la production, partant, *de facto*, de la tension entre création et diffusion, art et argent, logique économique et logique de production. Quelques travaux se sont intéressés à la fonction de distribution au sens large, mais dans une perspective sectorielle : par exemple, Bonnell (2001) a montré comment l'arrivée de la télévision bouleversait l'économie du cinéma, Forest (1995) a proposé une histoire économique de l'exploitation et Paris (2004) analysait l'influence des nouvelles technologies de diffusion sur l'économie de l'audiovisuel. De notre côté, nous avons analysé la montée en puissance du rôle de prescripteur des opérateurs de télévision (Benghozi & Paris, 2003). Il existe en revanche peu de modèles théoriques et conceptuels permettant de penser la fonction de la distribution dans la spécificité du secteur culturel.

Or si la dimension économique de la culture intervient dans les conditions de production d'une œuvre singulière (Caves, 2002), elle joue aussi un rôle fondamental dans les conditions de reproduction et de diffusion des œuvres produites. Les économies d'échelle ou d'envergure jouent principalement au niveau de la distribution, et pratiquement pas dans la production, puisque l'on parle, à son propos, d'une économie de prototypes et de *sunk costs*. Le poids de la distribution dans les chaînes de valeur des industries culturelles est tel qu'elle ne

peut pas être considérée comme une fonction annexe. Par exemple, dans le cas français, elle représente 50 à 60 % du prix d'un livre¹, soit 35 à 40 % pour les détaillants, 5 à 8 % pour le diffuseur et 10 à 12 % pour le distributeur ; 45 % pour le prix d'un DVD (30 % circuit de vente, 15 % distributeur)² ; ou encore 50 % pour une place de cinéma (42 % exploitant, 8-10 % distributeur)³.

Fonctions et métiers de la distribution dans les industries culturelles

Dans une filière industrielle, la distribution a en charge l'organisation de la rencontre entre l'offre et la demande : disponibilité aux moments et aux endroits définis. Elle implique différentes fonctions de natures très différentes puisqu'il s'agit d'organiser tout autant la correspondance entre les besoins ou les goûts de catégories de consommateurs avec les produits (*matching*) que la livraison de ces produits.

Dans le secteur de la culture, la distribution a une particularité qui tient à la possibilité de reproduire des œuvres originales et « uniques » pour les mettre à la disposition d'un large public : reproduction matérielle sur des supports d'enregistrement (édition de livres, CD ou DVD), reproduction par démultiplication de la diffusion (broadcast). Cette caractéristique structurelle permet aux industriels de bénéficier d'effets d'échelle considérables en cas de succès. En effet, une fois les investissements de création et de production réalisés, le coût marginal d'un exemplaire ou d'un consommateur supplémentaires devient très faible, d'où la tentation du développement d'une diffusion de masse.

Traditionnellement (Flichy, 1991), la distinction entre ces deux modes de reproduction a été analysée en termes de stocks et de flux. L'existence de supports enregistrés permet de faire jouer des économies d'échelle en production car le coût marginal des supports est très faible, et de déployer des logiques de type patrimonial. La démultiplication à un large public s'inscrit au contraire dans une logique de flux empêchant toute possibilité d'accumulation ; la possibilité de rendements croissants repose sur la détention et l'exploitation de réseaux de diffusion importants.

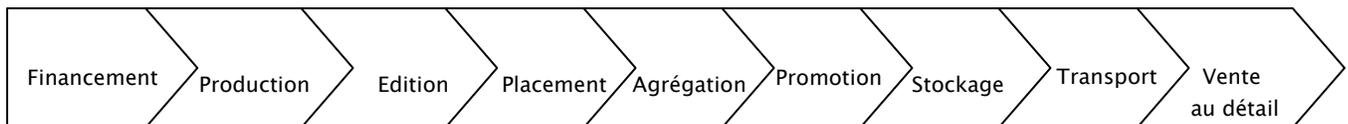
En pratique, l'observation des formes de distribution culturelles dans différents secteurs montrent que des formes hybrides se développent dont rend mal compte l'opposition entre flux et stocks. Les chaînes de télévision s'appuient sur des émissions de flux, en l'occurrence des émissions musicales pour développer des stratégies éditoriales de production de disques. Des auteurs ou éditeurs littéraires accentuent des logiques de collection dans laquelle importent moins les ouvrages individuels que la capacité de produire un flux régulier de titres.

Aussi nous semble-t-il important d'analyser la fonction de distribution au delà de cette distinction traditionnelle et de détailler la répartition des fonctions et compétences de base de la distribution au sein des chaînes de valeur des industries culturelles. De façon très générale, elle s'organise aujourd'hui autour de quelques grandes fonctions et compétences correspondant aux étapes intervenant entre la production et la vente au détail des produits. Il s'agit de :

1. La capacité de négociation, d'agrégation et d'acquisition des droits d'exploitation (relations avec les producteurs et fonction de programmation),

2. Les compétences et structures logistiques permettant d'assurer la circulation physique des biens culturels et du matériel promotionnel ainsi que l'organisation matérielle des transactions et des facturations (gestion des flux de recettes)
3. La connaissance et la maîtrise du réseau des points de vente afin de permettre une distribution des œuvres adaptées à leur contenu et à leur public.

Le schéma suivant montre plus précisément les métiers que comporte la chaîne de valeur de la distribution : financier, acheteur et prescripteur (agrégation), industriel (édition), grossiste (placement), marketeur (promotion), logistique (stockage et transport), détaillant.



On constate par ailleurs que la fonction identifiée au sein de chacune des filières des industries culturelles comme « distribution » recouvre des réalités différentes, et que les différentes fonctions constitutives de ce que nous regroupons ici derrière le terme de distribution se répartissent de manières très différentes dans ces filières :

- dans le *cinéma*, le distributeur intervient principalement, une fois le film tourné, pour organiser la programmation d'un film sur un territoire en assurant le choix des salles, l'organisation de la promotion, la circulation physique des copies, le suivi des entrées et la remontée des recettes ;
- dans l'*édition littéraire ou phonographique*, la fonction de distribution se divise souvent en distribution et diffusion : le distributeur assure le stockage, les ventes et la distribution matérielle des supports ; le diffuseur prend en charge la promotion des œuvres auprès des points de vente pour inciter ces derniers à les commander auprès des distributeurs ;
- dans la *télévision*, le terme de distributeur est l'opérateur du canal de transmission qui organise la programmation ; dans les chaînes thématiques : c'est l'acteur qui assure la commercialisation des chaînes, individuellement ou au sein de bouquets.

Ces trois cas sont présentés de façon plus systématique dans le tableau suivant :

	Edition (livre)	Cinéma	Télédiffusion
Financement <i>(Participation en production sur des projets de producteurs)</i>	Editeur	Producteur / Distributeur	Producteur / Chaîne
Production <i>(commandes d'œuvres auprès de producteurs)</i>	Editeur	Producteur	Producteur / Chaîne
Edition <i>(prise en charge de la reproduction)</i>	Editeur	Distributeur	-
Placement <i>(promotion auprès des points de vente ou du réseau de prescripteurs)</i>	Diffuseur	Distributeur	Producteur
Agrégation <i>(agrégation des commandes, des facturations et des livraisons)</i>	Libraire	Exploitant / Programmateurs	Chaîne / Distributeur (bouquets de chaîne)
Promotion <i>(auprès du consommateur final)</i>	Editeur	Distributeur	Chaîne
Stockage <i>(entreposage des supports enregistrés)</i>	Distributeur	Distributeur	-
Transport <i>(logistique de livraison et de diffusion jusqu'aux consommateurs)</i>	Distributeur	Distributeur	Chaîne
Vente au détail	Libraire	Exploitant	Chaîne

Ce tableau permet de montrer comment les modèles de distribution existant dans chaque secteur correspondent à des configurations très variées, en termes de répartition des tâches⁴. Plus précisément :

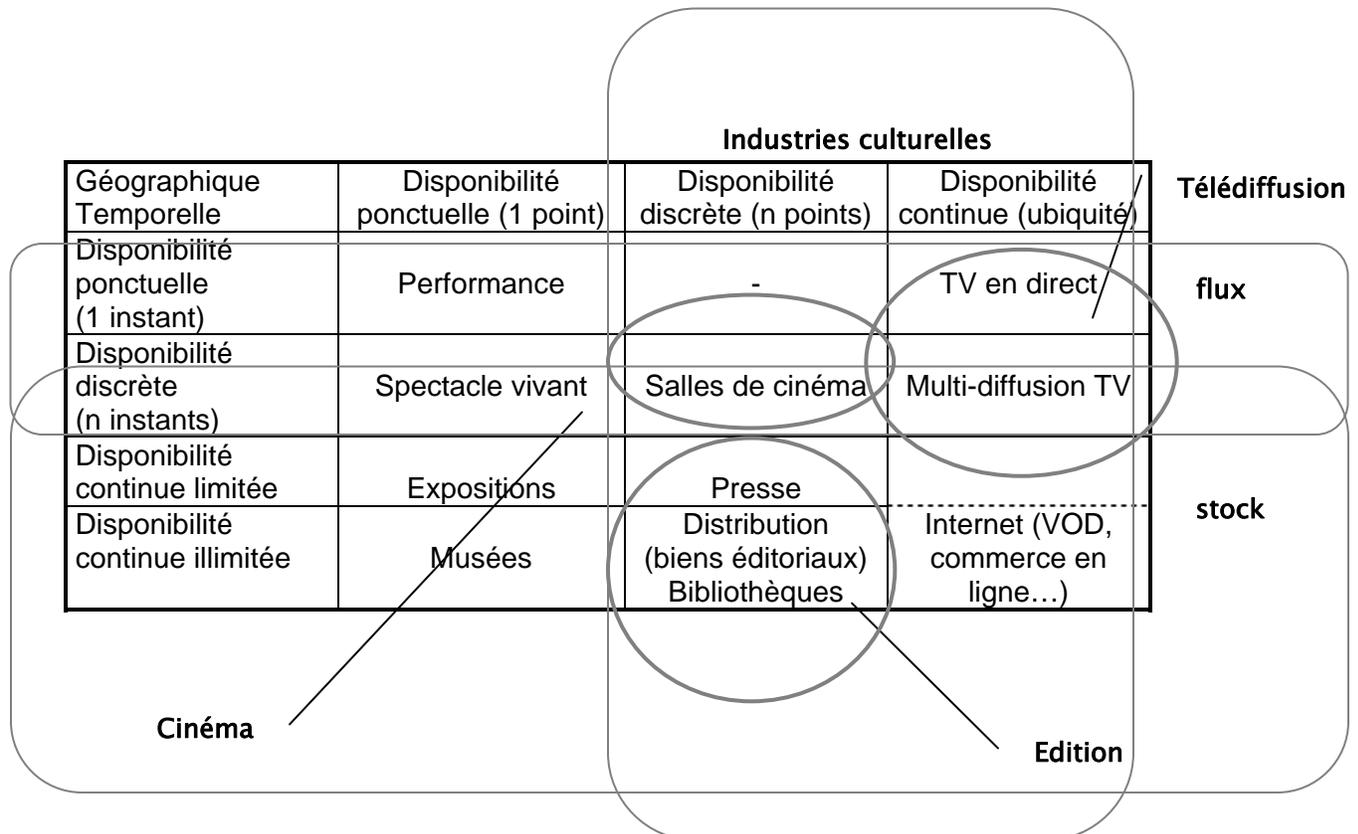
1. le *modèle de l'édition* est marqué par une forte division du travail entre les différents intervenants de la filière : éditeur / distributeur - diffuseur/ libraire, dans le cas du livre. Cette division du travail s'opère dans le cadre d'un processus séquentiel où les acteurs interviennent successivement, les uns après les autres ;
2. le *modèle du cinéma* est aussi marqué par une forte division du travail et la séparation des responsabilités entre producteur, distributeur et salles. Dans ce cas, toutefois, le processus devient moins séquentiel et il existe de très forts éléments de couplage et de rétroaction entre les différents niveaux : ainsi le distributeur est-il souvent amené à intervenir très en amont de la production, en assurant une partie de la responsabilité de production et en s'engageant, sous forme d'à-valoir, sur une partie des recettes à venir ;
3. la *télédiffusion* est un modèle fortement intégré où il devient difficile de séparer les différentes fonctions de la chaîne de valeur. La chaîne de télévision a en effet un rôle prépondérant à tous les niveaux et intervient d'un bout à l'autre du processus (sauf peut

être dans la distribution proprement physique des signaux souvent en partie sous-traitée à un opérateur technique).

Modalités de diffusion : des formes différentes de construction de la valeur

Les différences entre ces trois modèles tiennent en partie à ce qu'ils correspondent à des manières différentes de mettre les œuvres à disposition des consommateurs. Comme nous l'avons montré à propos de l'analyse des modalités de mise en œuvre du droit d'auteur (Benghozi & Paris, 1999), les formes de distribution dans les industries culturelles peuvent être classées selon leur « disponibilité spatio-temporelle » : le consommateur peut accéder à une œuvre à une (ou plusieurs) dates précises ou en permanence ; et en un (ou plusieurs) lieu précis ou n'importe où. Ainsi, dans les trois cas cités.

- le *modèle de l'édition* : la disponibilité temporelle est continue (un livre paru est constamment disponible) mais la disponibilité géographique est discrète, dans la mesure où les livres ne sont disponibles qu'en un nombre de points limité, les librairies ;
- le *modèle du cinéma* : les disponibilités temporelles et géographiques sont toutes deux discrètes puisqu'un film n'est visible que dans les salles et aux heures où il est programmé ;
- le *modèle de la télédiffusion* : la disponibilité géographique est continue puisqu'il suffit, en tout lieu, de disposer d'une antenne ou d'une prise de raccordement pour bénéficier des émissions, mais la disponibilité temporelle reste discrète puisque les programmes sont organisés selon des horaires bien définis.



Ce schéma met en avant la diversité des configurations de mise à disposition des œuvres au public. En première approximation, on est naturellement amené à supposer que la tendance naturelle de la distribution consiste à essayer de déplacer les activités vers la droite du tableau – en élargissant son marché par la généralisation de la livraison des œuvres à domicile -, et vers le bas – en augmentant la permanence de la disponibilité des œuvres. Nous verrons plus loin que le tableau rend compte, en fait, de situations plus complexes.

Plusieurs éléments permettent d'expliquer que les modèles représentés dans le tableau cohabitent aujourd'hui et qu'il ne s'est pas produit de déplacement global vers le bas et la droite. Citons notamment :

- *le format des œuvres*

Une première explication – que masque parfois le primat donné par certains auteurs à la production et au contenu des œuvres - est que toutes les catégories de produits ne se prêtent pas à toutes les formes de diffusion, et donc de distribution. Le spectacle vivant, en tant que tel, n'est pas distribuable en mode éditorial ; ce n'est que son enregistrement et l'édition de cet enregistrement qui le sont. De même, les tableaux et œuvres plastiques des musées se prêtent mal à une diffusion à distance⁵.

- *la nature et la qualité du service*

Les différents modes de diffusion ne rendent pas les mêmes « services » au consommateur. Plusieurs exemples dans l'histoire de la culture en attestent. Ainsi, l'industrie du cinéma craignait, dans les années quatre-vingt, que le magnétoscope rendent les salles traditionnelles obsolètes en permettant aux spectateurs de s'abstraire de la double contrainte temporelle (le rendez-vous fixe de la séance de cinéma) et géographique (l'obligation de se déplacer) ; pourtant, les salles ont prospéré parce que le spectacle cinématographique proposé de façon collective sur grand écran, avec un son de grande qualité technique, n'est pas le même que le visionnage d'un film sur un poste de télévision. De même, la retransmission d'un spectacle vivant ne se substitue pas complètement à la scène, pour qui les composantes d'expérience commune et de direct sont très importantes.

De façon plus spécifique, la lecture du tableau précédent permet de développer plusieurs types de commentaires et de conclusions. Ils concernent le statut de la distribution par rapport à la production, la nature des stratégies économiques à l'œuvre, et les effets sur la structure et la mise à disposition des œuvres disponibles.

Distribution et prix payé

L'économie et la gestion des arts reposent, depuis longtemps, sur le constat que contrairement à la plupart des biens de consommation, les produits culturels sont marqués par une faible fonctionnalité qui fait que les choix des consommateurs s'établissent moins en fonction de caractéristiques objectivables (durée d'écoute ou nombre de morceaux par exemple), que de la « qualité » et de la valeur subjective attribuée au contenu. Le tableau précédent montre que cette hypothèse n'est que partiellement vérifiée dans la mesure où les situations d'usage et de consommation s'avèrent également déterminantes : moments prédéterminés ou pas, sélections des œuvres prédéfinies ou pas notamment. Le caractère souvent prépondérant des conditions de reproduction et de disponibilité des œuvres explique que des biens a priori analogues entrent parfois frontalement en concurrence, parfois non : le développement de la vidéo et du DVD n'a absolument pas compromis le cinéma en salle, alors qu'à l'inverse, le développement du téléchargement remet en cause le mode éditorial de diffusion de la musique par CD.

Cette prépondérance des situations d'usage sur les caractéristiques intrinsèques des œuvres se traduit dans les structures de prix payé par les consommateurs. Le prix des productions culturelles reste en effet, dans une très large mesure et pour tous les secteurs, un prix de référence de distribution, fixé pour l'ensemble des produits du même type, d'une manière complètement indépendante des coûts de production associés à chacune des œuvres distribuées : ainsi le prix d'un CD (resp. d'un DVD ou d'une place de cinéma) est équivalent pour deux œuvres différentes alors que leurs coûts de production peuvent couramment varier d'un facteur 100. Plus généralement, on relève que, quel que soit le support ou le mode d'usage, le prix payé par le consommateur ne laisse qu'une très faible part à la rémunération des producteurs (de l'ordre de 10 à 15 %). Cette situation déséquilibre très fortement l'économie des industries culturelles. Il n'existe en effet qu'une faible capacité d'évolution des prix de diffusion (établis pour l'ensemble d'une même catégorie de supports) alors que les coûts de production et de promotion connaissent parallèlement, pour certaines œuvres, une inflation galopante (effet blockbuster) : la recherche de différenciation pousse en effet les producteurs à augmenter les budgets et coûts de production pour améliorer la qualité formelle et mieux se démarquer des produits concurrents.

Stratégie économique et modèles d'affaires associés

Le tableau indique que des tensions peuvent exister entre les contraintes générées par la recherche de disponibilité temporelle et physique. Il existe, en particulier, un écart entre la logique de flux que suppose l'organisation de la logistique avale (amortissement et alimentation des canaux) et la nécessité de garantir, en amont, l'approvisionnement en biens culturels de qualité.

Cette tension se retrouve dans une gestion du risque sans commune mesure avec celle qui existe dans d'autres secteurs économiques car elle repose à la fois une incertitude sur la qualité intrinsèque et la réussite artistique formelle, et une indétermination radicale sur le niveau de succès attendu. Pour gérer le risque, le distributeur induit à reporter la décision le plus tard possible pour attendre le moment où il sera en mesure d'estimer le mieux possible la qualité du film ; à l'inverse, l'exploitation maximale d'un succès passe par la négociation de clause d'exclusivité qui vise à assurer et garantir l'approvisionnement et les droits sur les (futurs) succès potentiels, ce qui nécessite un engagement le plus tôt possible, dans le processus de production, avant les concurrents.

Dans le cinéma, il est ainsi fréquent de voir couplés des investissements des distributeurs sous forme de coproduction et de préachat (minimum garanti correspondant à un valoir sur les recettes), à un montant global atteignant en moyenne de 20 à 25 % du coût du film). En intervenant comme coproducteur, le distributeur prend alors un risque sur le succès du film ; en fournissant un à-valoir, sa prise de risque est moindre⁶ et concerne uniquement, dans ce cas, la justesse du niveau d'anticipation du succès.

Des stratégies pour échapper aux contraintes de disponibilité

L'analyse des stratégies déployées par les acteurs des industries culturelles montrent qu'une des manières d'assurer le développement de leurs activités consiste à échapper aux contraintes de disponibilité en se déplaçant sur les deux axes du tableau : échapper au caractère discret ou limité des consommations en construisant les modalités d'une distribution illimitée (dans l'espace et dans le temps), ou bien échapper au caractère indifférenciée d'une disponibilité permanente en créant un effet de rareté par le biais d'une politique d'événement ou d'une réduction de l'offre⁷.

Dans le cinéma, les distributeurs ont ainsi une politique visant à concentrer la sortie des films sur une période de plus en plus réduite, en occupant un nombre grandissant d'écrans (réduction de la disponibilité temporelle mais élargissement de la disponibilité géographique). Cette stratégie renchérit les coûts de distribution (augmentation du nombre de copies) mais permet de maximiser l'effet des campagnes de promotion (plus intensives dans le temps et touchant davantage de personnes). Le même phénomène est observable, dans des termes analogues, dans le secteur de l'édition littéraire. Dans un secteur comme dans l'autre, une logique du *take the money and run* couple inflation des budgets, sorties massives, promotion intense, vieillissement très rapide et forte baisse de la fréquentation après la période de lancement ; elle induit un effet inflationniste où sauf en cas de succès immédiat, le faible nombre de diffusions ne permet pas d'amortir les coûts de production ni même parfois de diffusion. Ce phénomène couplant surqualité et creusement des déficits (Dupuis et al., 1981) est qualifié, dans le spectacle vivant, de "festival permanent".

La tentation des distributeurs de s'assurer la visibilité et l'occupation maximales des supports disponibles conduit à des effets d'encombrement qui sont, selon les cas, soit géographiques soit temporels. En effet, les rayonnages des librairies sont physiquement limités tout comme le nombre d'écrans disponibles pour projeter un film à une période donnée, ou la durée des créneaux horaires pour diffuser un programme audiovisuel : surtout lorsque cette période correspond a priori aux pics de consommateur les plus recherchés par tous les distributeurs.

En matière d'audiovisuel, on observe ainsi qu'alors qu'en 1995, 56 300 titres étaient diffusés sur les principales radios ; ce nombre tombait à 48 000 en 1996 ; 38 000 en 1997 et 24 400 en 2000. Plus précisément, l'intégration courante, dans les programmes des radios musicales, des résultats d'études systématiques d'audience (à partir de panel permettant de sérier les goûts, les titres, les niveaux de rotation et de saturation...) a entraîné une réduction drastique des *plays lists* (20 à 40 titres, diffusés jusqu'à 7 par jour). De façon similaire, en matière de livre, sur 40 000 nouveautés, les magasins de la grande distribution n'en retiennent qu'entre 2 400 et 9 000 selon leur taille⁸.

Les logiques de médiatisation aboutissent ainsi à un raccourcissement de la durée de vie des œuvres couplé à une réduction drastique de la diversité des œuvres au profit des succès les plus porteurs. Cette concentration sur un nombre toujours réduit d'œuvres s'observe aussi bien dans le cinéma, la littérature et la musique : dans chacun de ces cas, alors que le volume des œuvres créées et produites tend à augmenter, le nombre d'œuvres contribuant à la fréquentation, l'écoute ou au chiffre d'affaires tend parallèlement à diminuer. Concentration des consommations, concentration de la distribution et concentration en production vont ainsi de pair, quels que soient les secteurs.

Des effets cycliques

L'utilisation du tableau précédent pour rendre compte des dynamiques observables dans la culture conduit à en rendre compte sous forme de mouvements cycliques sur chacune des dimensions. Nous prendrons, pour l'illustrer le cas des relations entre diffuseurs et éditeurs phonographiques dans l'audiovisuel français, en France.

Jusqu'aux années 80, la chaîne de valeur était favorable aux diffuseurs car la programmation était essentiellement contrôlée par l'oligopole constitué par les 4 radios nationales (Inter, Europe, RTL et RMC) : pour voir leurs artistes accéder à l'antenne, les éditeurs phonographiques devaient convaincre les programmeurs, d'où l'émergence d'un système opaque et clientéliste. Certains programmeurs et responsables de radio, puis les stations de

radio directement , créent alors des sociétés d'édition musicale pour éditer des titres diffusés sur les ondes ; la coédition devient de ce fait un passage obligé pour garantir la diffusion à l'antenne. Les stations de radio possèdent elles-mêmes des filiales éditoriales.

A la fin années 80, le rapport de force s'équilibre à la faveur de l'internationalisation de la production et de la « massification » du marché mondial. Les programmeurs peuvent désormais de moins en moins imposer leur choix personnels et sont soumis à des effets de mode et de notoriété qui se constituent largement en dehors d'eux. Le mouvement est amplifié en France par l'autorisation, en 1989, de la publicité à la télévision pour les disques jusque là interdite. Les régies publicitaires sont désormais, au sein des chaînes, les interlocuteurs privilégiés des maisons de disque, au détriment des programmeurs obligés désormais de passer des titres des majors qui font l'objet de plans de sortie massives. Médias et majors organisent leur coopération pour faire jouer les synergies en segmentant le marché, en coordonnant campagnes de publicité et programmation afin de créer les événements et de profiter des succès correspondants.

Dans les années 90 : la spécialisation des formats des diffuseurs⁹ et le durcissement de la concurrence entre eux (playlist des radios musicales, cobranding...) modifie de nouveau le rapport en leur faveur. Les diffuseurs - TV comme radio - multiplient les filiales de production musicales. Ces sociétés s'appuient sur les capacités de programmation des chaînes pour conclure des partenariats avec les producteurs (opérations d'été, promotion d'albums...). Ils demandent à bénéficier, en contrepartie, d'une rémunération indexée sur les ventes (accord au rendement).

Analyser la distribution comme une structure de réseau

Une hypothèse fondatrice de l'article est que la distribution est extrêmement structurante sur l'offre de produits culturels. Indépendamment du type de produits considéré, la structure du réseau pose un certain nombre de contraintes de gestion qui s'imposent aux différents maillons de la chaîne de valeur et pèsent sur les logiques des différents acteurs. Nous nous attachons d'abord, dans cette partie, à caractériser les différentes formes de réseaux ; nous verrons ensuite, sur quelques exemples, qu'elles offrent une bonne grille de lecture des dynamiques de filières.

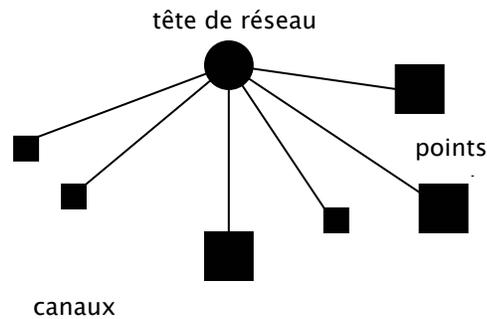
Les variables structurelles de la distribution

Un réseau de distribution est un système de canaux qui, à partir d'un point d'origine, la tête de réseau, apporte l'œuvre jusqu'au consommateur, que ce soit chez lui ou dans un point intermédiaire (salle de cinéma, librairie...). On peut donc décrire ces réseaux comme étant constitués d'une tête de réseau (lieu de la production ou source de la reproduction), d'un nombre de canaux (structure de diffusion et de mise à disposition) et d'un nombre de points terminaux (points de contacts et d'interfaces avec les consommateurs finaux). Chacun de ces éléments se caractérise par une structure de coûts particulière : coûts d'investissement, coût fixe d'exploitation (récurrent et indépendant du nombre de produits distribués), coût variable d'exploitation (par produit distribué).

Cette modélisation de la distribution conduit à l'envisager comme un réseau spécifié par les dimensions suivantes :

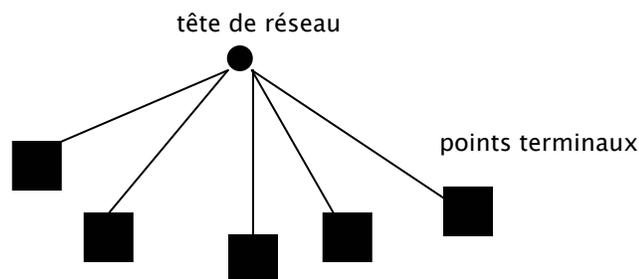
- nombre de points terminaux (densité du maillage géographique)
- capacité des points terminaux (nombre d'œuvres à un instant donné)
- structure de coûts de la tête de réseau (investissement, coût fixe d'exploitation, coût variable d'exploitation)
- structure de coûts d'un canal (investissement, coût fixe d'exploitation, coût variable d'exploitation) d'un canal
- structure de coûts d'un terminal (investissement, coût fixe d'exploitation, coût variable d'exploitation)

Représentation graphique d'un réseau

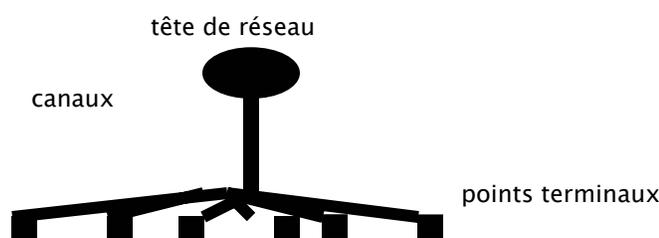


Notre hypothèse est qu'une telle modélisation permet de rendre compte de façon satisfaisant de plusieurs phénomènes caractérisant une distribution de biens culturels marquée par la forte individuation des produits-services mis en circulation.

Le cinéma correspond, par exemple, à un réseau au maillage géographique faiblement dense où les investissements se concentrent sur les points terminaux que sont les salles. Ces dernières concentrent des coûts d'investissement lourds (construction des salles), et d'important coûts d'exploitation fixes (charges de personnel) auxquels se rajoutent les coûts de location des œuvres projetées. A l'inverse, la tête de réseau et le canal, qui assurent le tirage des copies, leur reproduction et leur transport relèvent essentiellement de coûts variables, relativement faibles en comparaison.



Au contraire, la télévision correspond à une forme de réseau radicalement opposée : le maillage géographique y est poussé à l'extrême (puisque chaque consommateur est potentiellement connecté). Les coûts d'investissement des points terminaux (les postes de télévision) sont quasi nuls et totalement supportés par les consommateurs. A l'inverse, les coûts de la tête de réseau et des canaux peuvent différer dans leur modalité selon le mode de diffusion mais sont très lourds dans tous les cas. Les plus gros investissements (antennes, réémetteurs, transcodeurs...) étant en général supportés par des opérateurs de télécommunication auxquels les diffuseurs de télévision sous-traitent le transport physique du signal, les coûts du canal et de la tête de réseau apparaissent, pour les télévisions, comme des coûts variables: locations des fréquences pour le hertzien ou le satellite, entretien du réseau pour le câble et le réseau internet (TV par ADSL). La tête de réseau concentre l'essentiel des coûts variables, charges de personnel et coût de la diffusion technique.



Débit des réseaux

Cette modélisation permet de rendre compte facilement d'un phénomène majeur dans le secteur culturel et déjà relevé plus haut : la contradiction apparente entre la croissance de la production et le rétrécissement du nombre d'oeuvres effectivement disponibles pour les consommateurs. Cette contradiction s'explique très directement en termes de débit, de congestion et d'encombrement du réseau. En effet, comme nous l'avons noté, les canaux et les points terminaux se caractérisent au premier chef par une capacité très variable.

Quelques caractéristiques des trois réseaux, dans le cas de la France

	Edition		Télédiffusion		Cinéma	
Nombre de points terminaux	Libraires Hypermarchés	18000 1100	Récepteurs TV	Plusieurs dizaines de millions	Salles	5300
Capacité des points terminaux	Références en stock	3000- 10000	Chaînes	6 hertziennes + 100 chaînes sur abonnement	Ecrans	1-15

Comme le montrait le tableau de la partie précédente, cette capacité doit se comprendre d'abord en termes physiques : la disponibilité est limitée à un instant et un lieu donné. Selon les cas, le réseau peut diffuser une seule ou plusieurs oeuvres en même temps ; une chaîne de télévision ne peut diffuser qu'un seul programme tandis qu'un réseau de distribution de livres a

une capacité beaucoup plus importante qui peut être, éventuellement mutualisée. Nous développerons ce point.

La deuxième composante de la capacité est d'ordre temporelle et tient aux potentialités, ou non, de stockage dans le réseau : au niveau de la tête de réseau (cas des serveurs internet ou des chaînes de télévision interactives) ou des points terminaux (téléchargement ou enregistrement local par exemple). Dans le cas de l'édition littéraire, cette capacité de stockage est partagée et répartie à tous les niveaux de la chaîne : les livres sont disponibles chez le libraire, des stocks intermédiaires existent chez les distributeurs et les producteurs pour les stocks de réserve.

Encadré 1 : le cas de l'édition en France

Nous pouvons raffiner la représentation des canaux et la structuration du réseau dans le secteur de la librairie¹.

	Estimation du nombre de points de vente	Références disponibles
Grandes surfaces spécialisées et multispécialistes	50	plus de 50.000 titres
Librairies générales à assortiment diversifié	2 300	plus de 50.000 titres
Librairies spécialisées	500	de 2.000 à 20.000 titres
Librairies-papeteries à choix restreint	3 000	de 1.000 à 5.000 titres
Hypermarchés	1 000	de 1.000 à 5.000 titres
Points de vente de presse	11 990	moins de 5.000 titres
Supermarchés et magasins populaires	7 250	moins de 5.000 titres
Total	26 090	

Sur l'ensemble de ces points terminaux, on estime à environ 15 000 ceux qui ont un compte ouvert chez au moins l'un des deux grands distributeurs, ce qui signifie qu'ils ont une activité régulière de vente de livres. Parmi eux, 2 500 à 3 000 points de vente reçoivent d'office le service des nouveautés des principaux distributeurs, ce qui correspond à la population des « librairies professionnelles ». Enfin, 700 à 1 300 clients les plus importants (librairies et grandes surfaces culturelles représentant de 60% à 75% du chiffre d'affaires des diffuseurs), bénéficient de visites plus fréquentes des représentants et des remises commerciales les plus élevées ; tout comme 700 à 800 hypermarchés, qui relèvent d'une équipe spécifique de représentants.

Impact de la distribution sur l'offre et la dynamique des filières

Les caractéristiques structurelles des réseaux permettent d'expliquer un certain nombre de mouvements observables dans le secteur culturel. Le développement des multiplexes qui s'est opéré au cours de la dernière décennie en Europe répondait par exemple d'un côté à une volonté de différenciation par la qualité par rapport à la télévision, et de l'autre à des stratégies de mutualisation des coûts variables des points terminaux et d'augmentation des débits. En proposant plus de films, les exploitants desserrent la contrainte de débit dans le même temps qu'ils augmentent l'assiette d'amortissement de leurs coûts.

De même, les bouleversements de l'industrie musicale consécutifs à l'avènement des pratiques de peer-to-peer peuvent se lire comme une modification radicale de la structure des réseaux : le secteur culturel (notamment musical) passe dans ce cas du modèle de l'édition, où la distribution physique a un poids important, s'appuie sur un maillage grossier et des points terminaux coûteux, à un modèle *sui generis* dans lequel les coûts des points terminaux sont abolis et le maillage devient général. Ces transformations du réseau entraînent une recomposition des chaînes de valeur (Benghozi & Paris, 2001).

De la même façon, on peut analyser les bouleversements du paysage audiovisuel européen, marqué par les arrivées successives du câble, du satellite puis de la télévision par ADSL et de la TNT, sous l'angle de la transformation des réseaux associés (Benghozi & Paris, 2003, Paris, 2004).

Plus précisément, nous pouvons mettre en évidence différentes natures d'impact de la structure et des contraintes de réseaux sur les configurations des filières et sur l'offre culturelle.

Des configurations économiques différentes

Dans le secteur culturel, la distribution – plus encore que la production - donne lieu à des phénomènes de domination de type monopolistique ou oligopolistique. L'intensité des investissements nécessaires pour construire une infrastructure de réseau, les phénomènes de « monopoles naturels », l'existence de rendements croissants, les nécessités de régulation techniques que l'on trouve par exemple dans le réseau hertzien se combinent pour ériger des barrières à l'entrée considérables et contribuent à constituer des économies marquées par la forte présence d'oligopoles ou de monopoles.

On observe ainsi dans tous les secteurs, aussi bien dans l'édition que dans le disque ou le cinéma, des dynamiques de concentration de la distribution. Elles ont des fortes répercussions sur la constitution de l'offre culturelle : ils entraînent en effet, d'un côté, des pressions à la concentration des éditeurs, ils favorisent, de l'autre côté, l'agrégation et les points de vente les plus importants en taille.

Relations avec les fournisseurs de contenus

Les contraintes qui pèsent sur les distributeurs ont donc un impact très direct sur les relations qu'ils établissent avec les éditeurs.

Les modes de distribution fonctionnant sur des logiques de flux et de programmation, les acteurs de la distribution (opérateurs de télévision ou magazines mensuels par exemple) ont un

impératif de sécurisation des contenus qu'ils diffusent. Cet impératif se traduit par le développement de transactions en bloc, qui peuvent prendre la forme d'achat de plusieurs titres en même temps (block booking), ou d'engagement sur le développement et l'acquisition de séries d'oeuvres.

Par ailleurs, lorsque les points terminaux d'un réseau sont dans des situations de concurrence frontale (sur une même zone géographique), ils peuvent être amenés à négocier des exclusivités sur des produits afin de se démarquer de leurs concurrents. Les programmes audiovisuelles (films, sport ou émissions) ne sont, ainsi, diffusées que sur une seule chaîne de télévision qu'un livre peut être simultanément disponible dans toutes les librairies,.

Ainsi, du fait des contraintes liées aux caractéristiques du réseau, les acteurs de la distribution peuvent-ils être amenés à intervenir plus ou moins en amont dans le processus de production. Cette intervention peut s'opérer sous la forme d'accord ponctuel autour de projets : elle correspondent notamment à des apports sous forme de financement en co-production, ou de préachat ; on l'observe couramment dans le cinéma, mais tout autant dans d'autres secteurs tels que le livre. L'intervention en amont peut également revêtir une forme plus stable, sous la forme d'établissements de liens capitalistiques. Ce dernier phénomène s'observe de manière cyclique dans les industries culturelles : dans le domaine de l'audiovisuel, les méga-fusions AOL Time Warner et Vivendi-Universal figurent notamment parmi les plus marquantes de ces dernières années.

Nature de la relation avec les offreurs : le cas de l'audiovisuel

Etendue de l'achat Moment de l'achat	À l'unité	Par paquet
Sur projet	Film de cinéma / TV <i>Pré-vente</i>	Série
Sur produit fini	Achat sur étagère (film de cinéma/exploitation salles, programme TV) Marchés	Block booking (ventes liées)

Source : Paris, 2005

Dans tout réseau, la taille limitée des canaux et des points terminaux crée des points potentiels de congestion ou d'assèchement et donne un poids tout particulier aux acteurs de la chaîne de distribution qui maîtrise ces goulots d'étranglement. Ceux-ci sont en effet à même de réguler le débit en sélectionnant, dans l'offre, les biens qui ont accès, ou non, aux points ou canaux concernés. Nous développons ici les stratégies de gestion correspondantes.

Gestion de la congestion

Le cas du cinéma est particulièrement intéressant pour illustrer dans quelle mesure les distributeurs sont bien au cœur de la maîtrise des phénomènes de congestion et se sont appuyés sur cette place pour renforcer leur position dans la chaîne de valeur.

Le facteur de congestion n'est dans ce cas, ni la tête de réseau (possibilité quasi illimitée de tirage des copies), ni les canaux de diffusion (pas d'obstacle particulier), mais la capacité des points terminaux : le nombre d'écrans d'une salle est nécessairement limité et la temporalité de la diffusion incompressible. Il est intéressant d'observer comment s'est opéré le traitement de la

congestion : tous les films se bousculant aux mêmes périodes et cherchant à être présents sur le plus de salles en même temps. Les solutions se sont développées d'un côté au niveau des points terminaux : augmentation du nombre de salles dans les multiplexes pour desserrer la contrainte géographique et multidiffusion des films à succès sur plusieurs écrans du même établissement (pour desserrer la temporalité de la diffusion). Mais d'un autre côté, la stratégie des distributeurs a consisté à tirer parti du pouvoir qu'ils tiraient de la sélection et maîtrise du choix des films à diffuser (fonction de prescription). Pour ce faire, ils ont eu tendance à dissocier la fonction de distribution au sens strict, de celle de programmation afin de reporter au niveau du canal de diffusion, une fonction (à valeur ajoutée) qui relevait jusque là du point terminal.

L'évolution est du même ordre dans le domaine éditorial (livre ou disque). Dans ce cas, les hypermarchés et les grandes surfaces spécialisées représentent le canal principal de commercialisation. Ces points de vente concentrent leurs achats par des centrales d'achat qui effectuent des commandes groupées et maximisent leur pouvoir de négociation. Il est toutefois intéressant de noter que les négociations ne portent pas seulement sur des clauses « économiques » (marges accordées, délais de livraison ou garanties de retours). Elle porte également désormais de plus en plus sur des clauses tenant très directement à la maîtrise de la fonction « programmation ». Pour assurer le référencement d'une œuvre dans leurs magasins, les distributeurs demandent aux producteurs de présenter leur plan marketing (campagne TV et radio, achat presse...) avant de décider de la mise en place ; dans la plupart des cas, les producteurs doivent en outre consentir des remises supplémentaires pour être mis plus spécialement en avant et améliorer la « théâtralisation » de leurs produits.

Ce cas spécifique illustre, très précisément, de quelle manière la gestion des effets de congestion conduit à un transfert d'activité, voire de concentration économique des réseaux.

Mutualisation des coûts et diversification

A l'inverse du phénomène que nous venons de décrire, les réseaux peuvent être affectés par des phénomènes d'assèchement. Les acteurs économiques doivent, dans ce cas, s'efforcer, d'alimenter le réseau aux points correspondants. Ils peuvent le faire, comme nous l'avons vu, en structurant, en amont, des liens de différentes natures avec les fournisseurs de contenus.

Ils peuvent aussi le faire en diversifiant l'utilisation du réseau, qu'il s'agisse des canaux ou des points terminaux. Cela leur permet de répartir sur plusieurs activités l'amortissement des coûts d'exploitation du réseau¹⁰.

Traditionnellement, les différents canaux des réseaux sont solidaires, c'est-à-dire qu'ils véhiculent les mêmes œuvres pour tous les points terminaux. L'internet et la télévision à la demande ouvrent aujourd'hui de nouvelles possibilités : les réseaux peuvent – techniquement – choisir de dédier temporairement un canal, et un produit particulier, à un point terminal¹¹. Il ressort de ces caractéristiques que certains réseaux, du fait de leurs contraintes d'encombrement, peuvent avoir des stratégies propriétaires, c'est-à-dire dans lesquelles l'accès au réseau est strictement contrôlé. Il en résulte alors une inversion du rapport entre fournisseurs de contenus et réseaux : dans un cas, par exemple celui de la distribution éditoriale, les fournisseurs de contenus achètent la prestation de distributeur ; dans l'autre, celui de la télévision, ce sont les opérateurs de réseaux qui achètent des contenus.

Il existe enfin une autre manière d'éviter l'assèchement des canaux, qui est partagée par l'ensemble des secteurs de la culture et dont nous avons déjà parlé plus haut. Elle consiste à accélérer les taux de circulation des œuvres afin de pouvoir en diffuser davantage sans augmenter la taille (et le coût) des canaux.

Conclusion

Nous avons cherché, dans cet article, à rendre compte de l'importance du rôle de la distribution, au sens le plus large, dans les économies des industries culturelles. L'analyse de la distribution doit éviter, dans le management des arts et de la culture, deux écueils tout aussi gênants : d'une part la banalisation (et l'occultation correspondante) de phénomènes que l'on considère analogues à ceux que l'on retrouve dans d'autres secteurs, d'autre part une réduction des problèmes posés par la distribution à une question d'équilibre économique des filières et de rapport de force entre l'amont et l'aval.

La question de la distribution nous paraît, cependant, devoir être pleinement réinscrite au cœur du programme de recherche du management et de l'économie de la culture dans la mesure où elle met directement en jeu les modalités fondamentales de construction de la valeur des biens. Les biens culturels n'ont pas de valeur intrinsèque et cette dernière résulte de conventions et de constructions sociales (cf. Becker, 1982) ; comme les auteurs de marketing l'ont amplement montré, la distribution contribue alors de manière déterminante à l'identification de la qualité et la fixation de la valeur en opérant notamment un rôle de filtre et de sélection parmi l'offre. Nous en avons notamment rendu compte en montrant (Benghozi & Paris, 2003) l'imbrication étroite des fonctions de distribution et de prescription.

Le cadre limité de cette communication laissait difficilement l'opportunité d'explorer l'ensemble des dimensions de la distribution dans la culture, qui appelle un travail plus approfondi. Une dimension particulière nous semble plus particulièrement importante à creuser : l'analyse de son économie et ses modèles d'affaires. Comme les développements précédents le laisse entendre, le positionnement des distributeurs sur la chaîne de valeur et leur focalisation plus spécifique sur telle ou telle fonction, (prescription, logistique, promotion ou programmation) vont de pair. En choisissant de mettre en avant un nombre restreint de produits, ou au contraire une offre la plus large possible, en choisissant de mettre en place des relations ponctuelles avec les consommateurs ou en établissant au contraire des relations suivies par abonnement, les distributeurs sont ensuite conduits, sans l'avoir toujours anticipé, à faire évoluer leur métier et leur position dans la filière : en assumant un rôle plus ou moins affirmé de prescripteur, en s'engageant plus ou moins en amont dans la chaîne de valeur.

Ce constat est tout spécialement important dans un modèle de la culture que nous avons peu étudié ici, mais dont les bouleversements se font sentir dans toutes les industries culturelles. Il s'agit de celui de l'Internet dont l'analyse de la distribution appelle, tout naturellement, une interprétation en termes de réseau.

Notes

¹ D'après données du Syndicat national de l'édition.

² Données CNC / U+ me, 2003.

³ Source : CNC, données 2003.

⁴ On peut s'interroger, mais cela dépasse le cadre limité de cette communication, pour savoir si ces trois configurations ne correspondent pas à trois étapes différentes d'une même trajectoire correspondant à une montée en puissance progressive de la fonction programmation

⁵ Même si l'usage de copies conformes vise à permettre d'augmenter leur disponibilité.

⁶ le risque est d'autant plus faible que le distributeur se rembourse prioritairement sur les premières recettes dégagées par le film

⁷ Dans les années 60, les exploitants de cinéma ont ainsi réagi à la concurrence de la télévision et à la chute dramatique que la fréquentation en réaménageant profondément les conditions de l'exploitation en salle pour mieux se démarquer du flux de programmes émis par la télévision : augmentation du confort et du choix des salles, amélioration des techniques de projection (écran large, stéréo, généralisation de la couleur)... Plus récemment, c'est une démarche du même esprit qu'ont déployée les multiplexes en renforçant la dimension expérientielle de la sortie cinéma.

⁸ Ce qui leur permet en outre de réduire leur coûts logistique en sélectionnant ceux à la rotation la plus rapide (60 jours en hyper vs. 100 en librairie), aux ventes les plus prévisibles (seulement 15% de retours d'invendus en hyper contre 22% en librairie) et donc les ouvrages aux coûts d'immobilisation les plus faibles. Comme les acquisitions s'opèrent en outre par le biais d'une centrale d'achat, cela permet en outre de négocier des remises additionnelles en groupant les achats.

⁹ Généralisation de formats de plus en plus précis pour mieux se différencier et marqués par une double segmentation : 1) musicale (resserrement des genres musicaux, réduction du nombre de titres diffusés et augmentation de la rotation), et 2) par public visé (ciblage de tranches d'âge).

¹⁰ Notre modélisation pourrait notamment être affinée en tenant compte de la capacité et des stratégies des points terminaux à amortir leurs coûts fixes sur une variété de produits : ainsi des salles de cinéma qui vendent des confiseries, ou des hypermarchés, pour qui les produits culturels ne représentent qu'une infime partie d'une offre très large.

¹¹ Cette variable renvoie à la dualité broadcast/download, dans laquelle le download met en jeu une relation « sur-mesure » commandée par le point terminal. Nous ne faisons que l'évoquer ici car nous avons choisi de focaliser notre contribution sur les réseaux traditionnels dans cette communication.

Bibliographie

Becker Howard. 1982. *Art Worlds*, University of California Press.

Benghozi Pierre-Jean et Thomas Paris. 1999. "Copyright and Distribution Channels: An Attempt to Model Remuneration Structures." *International Journal of Art Management*, Vol. 1, n° 3, Spring, p. 44–58.

Benghozi Pierre-Jean et Thomas Paris. 2001. "L'industrie de la musique à l'âge Internet," *Gestion 2000*, n° 2, Mars-Avril, p. 41–60.

Benghozi Pierre-Jean et Thomas Paris. 2003. "De l'intermédiation à la prescription : le cas de la télévision," *Revue française de gestion*, n° 142, Janv-Fev. p. 205–227.

Bonnell René. 2001. *La Vingt-cinquième image – Une économie de l'audiovisuel*. Paris : Gallimard.

Caves Richard. 2002. *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*. Harvard University Press.

Dupuis Xavier et Xavier Greffe. 1981. « Quand l'Opéra découvre la gestion », *Revue Française de Gestion*, mars-avril.

Flichy Patrice. 1991. *Les Industries de l'imaginaire*, Presses Universitaires de Grenoble.

Forest Claude. 1995. *Les dernières séances : cent ans d'exploitation des salles de cinéma*. Paris : Éditions du CNRS.

Paris Thomas [ed.] 2004. *La Libération audiovisuelle - Enjeux technologiques, économiques et réglementaires*. Paris : Dalloz.

Rochet Jean-Charles et Jean Tirole. 2003. "Platform Competition in Two-Sided Markets." *Journal of the European Economic Association*, Vol. 1, n° 4, p. 990–1029.